

درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر
المعلمين

أ. ولاء سعيد عيسى العرقان

مدير مدرسة - وزارة التربية والتعليم الاردنية

(تاريخ الاستلام 2023/02/21، تاريخ القبول 2023/03/28)

The Degree to Which Government School Principals Possess Self-Management Skills from The
Teachers' Point of View

Mr. Walaa Saeed Issa Al-Arqan

School Principal – Jordanian Ministry of Education

(Received 21/02/2023, Accepted 28/03 /2023)

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية تعرف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من (٣١) فقرة تم توزيعها على عينة مكونة من (٢٩١) معلم ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٧١)، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بجملة من التوصيات من أهمها التخطيط لعقد دورات تدريبية لمعلمي المدارس الحكومية الأردنية لتطبيق مشروع المدارس المدارة ذاتياً.

الكلمات المفتاحية: المدارس الحكومية، مدير المدرسة، الإدارة الذاتية.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the degree of government school principals possess self-management skills from the teachers' point of view. the study used the descriptive analysis approach, questionnaire has been used it consisted from (31) paragraph, the sample of study consisted from (291) female and male teacher. However, the finding of study showed the degree to which government school principals possess self-management skills from the teachers' point of view was High with average (3.71 out of 5). The finding also showed there were significant difference at ($\alpha = 0.05$) in the degree to which government school principals possess self-management skills from the teachers' point of view refers to variable of years of experience in favor of (10 years and more). Furthermore, there weren't any significant differences at ($\alpha = 0.05$) refers to teacher gender. In light of the results, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which is planning to hold training courses for teachers of Jordanian public schools to implement the self-managed schools project.

Keywords: The degree of Possess, School Principals, Self-Management.

تستند الإدارة الذاتية على مجموعة من المبادئ والنظريات، مثل نظرية (Y) التي تقوم على أن الإنسان بطبعه كائن نشيط، وإيجابي ومتفاعل مع الآخرين، وأنه يمتلك العديد من الدوافع للعمل والتواصل والتطوير من ذاته، وهو قادر على التحكم بنفسه وبقراراته وضبط الذات، ومن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الذاتية أهمية العمل على توفير المعلومات وتزويد العاملين بها، بهدف تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، والنهوض بها وتطويرها، ومن المبادئ المهمة في الإدارة الذاتية مبدأ الشراكة المجتمعية، وأهمية تعزيز التواصل الفعال بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، بالإضافة إلى مبدأ المسائلة والمحاسبة سواء أكان من القائمين على العملية التعليمية من خارج المدرسة أو من داخلها، بمتابعة مدى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والمخطط لها ضمن معايير محددة، وأيضاً مبدأ قدرة المدرسة على التقويم الذاتي حيث يتم من خلاله تحديد مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وتحديد مدى فاعلية البرامج والأنشطة بناءً على معايير محددة والعمل على إصلاحها (عطير والقاسم، ٢٠١٩).

وترى الباحثة أن الإدارة الذاتية تدعم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية، حيث تتيح لمدير المدرسة الفرصة لصنع القرارات بحرية، مع الأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين، كما أنها تركز على تنمية العلاقات بين المجتمع المحلي والمدرسة، وتمكن مدير المدرسة من تقييم قراراته وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، فيجد نفسه مسؤولاً بدرجة أكبر عن مؤسسته (مدرسته)، وهي بهذا تدعم مجال الإبداع والابتكار في الإدارة المدرسية، وتساعد المديرين لتحقيق أعلى معايير التميز المدرسي.

إن تفعيل قدرة المدرسة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بها، وقدرتها على تطوير أهدافها مما يجعلها قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية، تعد من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الذاتية إلى تحقيقها، بالإضافة إلى ضمان تحقيق المدرسة لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، بما يحقق نوعية متميزة من المخرجات التعليمية، ودعم العمل التعاوني والتشاركي بين المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والتعاون من أجل النهوض بمخرجات العملية التعليمية وتحقيق

تعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الأساس في العملية التعليمية، ولمدير المدرسة دور مهم وفاعل في نجاح المدرسة، وفي تحقيق أهدافها التربوية، وفي تربية أبنائها، وهو المنظم للعلاقات بين كافة المعنيين بالعملية التعليمية المرتبطين بالمدرسة، لذا لا بد أن يمتلك مدير المدرسة عدة مهارات قيادية تمكنه من أداء واجباته، وتحمل مسؤولياته الفنية والإدارية، وتولي مسؤولية القيادة الجماعية في مدرسته، وأن يتحلى بالحكمة والثقة وأن يكون مهتماً في التطوير من ذاته ومن مهاراته.

تقوم الإدارة الذاتية بدور مهم وفاعل إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، ويعتمد نجاح الإدارة الذاتية على دافعية واهتمام المدير، ورغبته في تطوير أدائه وسلوكياته الإيجابية وسعيه لتحقيق ذاته، وتحظى الإدارة الذاتية باهتمام كبير كونها ترتبط بالتطورات المتسارعة والكبيرة التي تشمل جميع مناحي الحياة، وتسعى الإدارة الذاتية إلى تطوير العمل الإداري، من ناحية التخطيط، والتنسيق، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم، والمتابعة، والرقابة، وتتطلب الإدارة الذاتية مهارات متعددة وشاملة لجميع الأعمال الإدارية يجب أن يمتلكها مدير المدرسة (الذيابي، ٢٠٢٠).

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها "تطبيق منظم للامركزية على مستوى المدرسة كوحدة رئيسة لصنع القرار التعليمي وبناء عليه تتحمل الإدارة المدرسية المسؤولية فيما يختص بعمليات إدارة المدرسة ماليا وإداريا وتربوياً في ظل وجود أهداف وسياسات ومعايير واضحة وحدة للمحاسبية وتحمل مسؤولية النتائج" (Kathleen, 2005).

وبعد مدخل الإدارة الذاتية من أهم مداخل الإدارة التربوية الحديثة، وذلك على اعتبار المدارس وحدات إدارية تتمتع باستقلالية ذاتية في إدارة شؤونها، وتسيير أعمالها على أساس من اللامركزية في مختلف الوظائف والعمليات، مع استمرارية متابعة أدائها وتقييمها من داخل المدرسة ومن خارجها، وتسهم الإدارة الذاتية في إتاحة الفرصة أمام العاملين في المدرسة بالمشاركة في العمل الإداري، وعمليات صنع القرار (طالب، ٢٠١٣).

١) مرحلة القيادة والمشاركة، وتتضمن مشاركة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وتعد المشاركة من أهم مميزات الإدارة الذاتية ومن أهم أهدافها، إذ إن عملية إشراك المعلمين باتخاذ القرارات ينمي لديهم حس المسؤولية تجاه هذه القرارات وتجاه أداء المدرسة.

٢) مرحلة التحليل البيئي أو ما يعرف بتحليل سوات (SWOT)، ويقصد به مراقبة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، بناء على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، وتشمل تحليل الموارد البشرية والمالية والطبيعية ومناخ المدرسة وأعداد الطلبة وغيرها من الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط.

٣) مرحلة التخطيط والبناء، ويقصد به تحديد سياسة المؤسسة التعليمية وتحديد برامجها وضبط ميزانيتها وبنائها التنظيمي، وتحديد أهدافها التعليمية بالتعاون مع العاملين بالمدرسة.

٤) مرحلة الاختبار والتوجيه، وتشمل توزيع الأدوار بناء وتعيين الأفراد في المراكز المناسبة، والعمل على دمج العاملين الجدد بالنظام التعليمي المعمول به في المدرسة، ومساعدة العاملين بالمدرسة، وتلبية احتياجاتهم التدريبية، وإتاحة الفرص المناسبة لتحقيق النمو المهني.

٥) مرحلة التنفيذ، وتعني البدء بتطبيق البرامج المخططة مع ضرورة توفير المصادر الضرورية لذلك، كتوفير الدعم والإرشاد للعاملين بالمدرسة لتنفيذ البرامج التعليمية.

٦) مرحلة الرقابة والتقييم، وفي هذه المرحلة يتم تقييم أداء المؤسسة التعليمية ومراقبته لضمان مدى تقدمها، ومدى تحقيقها للأهداف التربوية المنشودة، من خلال مجموعة من الأنظمة التي تعتمد تطبيقها المدرسة في إعداد التقارير لتقييم أداها.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الإدارة الذاتية تعد علماً، ومدخلاً مهماً في الإدارة فهي تقوم على خطوات متسلسلة، وتهتم بالجوانب الفنية في الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى اهتمامها بتأدية الأعمال الإدارية الروتينية، وتراعي الإدارة الذاتية

مستويات عالية من التميز المؤسسي، كما تساعد الإدارة الذاتية على تحديد وتفسير المشكلات التي تواجه المدرسة والتي تؤثر على مستوى أدائها، ووضع حلول ابتكارية لها (جبران والشمري، ٢٠١١).

وتكمن أهمية الإدارة الذاتية بأنها تساهم في تحسين المناخ المدرسي وتفعيل الكفاءة الإدارية، وتجويد المخرجات التعليمية، وإتاحة المزيد من المرونة والحرية للمدرسة، بما يضمن سرعة اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمواجهة المشكلات التعليمية، وبث الرقابة الذاتية في نفوس العاملين بالمدرسية، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة (مؤذن، ٢٠١٧).

وتعد الإدارة الذاتية من مداخل الإدارة الحديثة وهي بمثابة تطبيق للتوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية، ولتطبيق الإدارة الذاتية أهمية كبرى في تحسين العملية التعليمية، فهي تساعد على إعطاء مدير المدرسة والعاملين معه الفرصة لحل العديد من المشكلات دون الرجوع إلى القيادات العليا وبما يلبي احتياجات المدرسة، وتساهم الإدارة الذاتية في تفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار التعليمي على مستوى المدرسة، مما يعطي العمل الإداري مرونة أكثر، كما تساعد الإدارة الذاتية تفعيل العمل التعاوني بين الإدارة والمعلمين مما يحسن من جودة التعليم (السيف، ٢٠١١).

ويجمع مدخل الإدارة الذاتية بين خصائص وميزات العديد من المداخل الإدارية، ويتأثر ويؤثر بها، ومن هذه المداخل مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يتفق معه في صياغة رؤية ورسالة المدرسة على ضوء احتياجاتها، وتطوير الأداء من خلال فريق عمل يشمل كافة أطراف العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية إدارياً، وعملياً، ومادياً، كما يتفق مع مدخل الإدارة بالأهداف بالعديد من المزايا منها أنه يؤدي إلى قيادة فعالة، وإتاحة الفرصة للتعلم الذاتي للمرؤوسين والتفكير والابتكار، ومدخل الإدارة الإلكترونية باستخدامها الأمثل لكافة العناصر الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية، ومدخل إدارة الوقت في الاهتمام بتحسين ظروف العمل، وتحديد الأولويات بين المهام والمتطلبات التي تواجه قائد المدرسة (الغامدي، ٢٠١٨).

وتمر الإدارة الذاتية بعدة مراحل حتى يتمكن مدير المدرسة من تحقيقها، وهذه المراحل هي (البقي، ٢٠١٢):

خصوصية كل بيئة مدرسية من خلال تحليل واقعها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، لذا فإن لها دور مهم وفاعل إذا ما طبقت مبادئها بشكل سليم، وذلك يتطلب عددا من المهارات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة وقائدها.

مشكلة الدراسة

تولي وزارة التربية والتعليم في الأردن اهتماماً كبيراً في تطوير الإدارة المدرسية؛ لمواكبة حاجات المجتمع وأفراده لتتجاوب مع التغيرات والتطورات العالمية، من خلال إعداد كوادر بشرية تتمتع بمهارات فنية وعلمية وثقافية ومهنية، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه مديري المدارس ومنها المركزية في العمل الإداري، وذلك بسبب غياب سياسة واضحة تنظم تفويض الصلاحيات، واستمرار النمط البيروقراطي في العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، وبالرغم من المحاولات لتدعيم اللامركزية في العمل الإداري في المدارس الحكومية إلا أنها لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة الذاتية في المدارس الحكومية الأردنية، وحتى يتم تطبيقها بالشكل المطلوب لا بد أن يمتلك المديرون لمهارات الإدارة الذاتية، ومن خلال عمل الباحثة في القطاع التعليمي فقد لاحظت أن المديرين يلجؤون في كل مرة إلى الإدارات العليا لاتخاذ القرارات، وأن هناك ضعفاً في مستوى العلاقات التي تربط بين المدرسة والمجتمع المحلي؛ لذا تمثلت مشكلة الدراسة في تقصي مستوى مهارات المديرين في الإدارة الذاتية وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية.

أسئلة الدراسة

(١) ما درجة امتلاك المديرين في المدارس الحكومية

لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين؟

(٢) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإدارة

الذاتية تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

(١) التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية

التابعة لمديرية تربية لواء الطيبة والوسطية لمهارات

الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين.

(٢) الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدرجة امتلاك المديرين لمهارات الإدارة الذاتية تبعاً

لمتغيري (الجنس، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة بجانبيين:

(١) أهمية نظرية: من المؤمل أن تشكل الدراسة أفقا بحثيا

في مجال الإدارة الذاتية، بما توفره من مادة علمية

ومرجعاً وإطاراً عاماً للباحثين المهتمين بمجال الإدارة

المدرسية بشكل عام وفي موضوع الإدارة الذاتية بشكل

خاص، وتعد هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية

بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص بإضافتها

لمعرفة جديدة عن الإدارة الذاتية وأهمية تطبيقها

والمهارات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة.

(٢) الأهمية العملية: من المؤمل أن يستفيد من الدراسة

العاملين في وزارة التربية والتعليم من خلال توجيه

أنظارهم نحو أهمية زيادة صلاحيات مديري المدارس

وتفويض الصلاحيات، ومن المؤمل أن يستفيد مديرو

المدارس، وذلك من خلال زيادة الوعي لديهم بأهمية

مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم،

وتنمية مهارات العمل الجماعي لديهم ومهارات التواصل

مع كافة المعنيين بالعملية التعليمية، ومن المؤمل أن

تسهم الدراسة في الكشف عن درجة امتلاك مديري

المدارس لمهارات القيادة الذاتية، وتحديد نقاط القوة

والضعف لديهم في هذا المجال.

حدود الدراسة

أجريت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

حد موضوع الدراسة: درجة امتلاك المديرين لمهارات الإدارة

الذاتية.

الحد المكاني: المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء

الطيبة والوسطية.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

٢٠٢٢/٢٠٢٣.

الحد البشري: معلمو المدارس الحكومية.

والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة في معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

هدفت دراسة آل صليح (٢٠٢٢) التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام في القطاع الشمالي لمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديريها ومعلميها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (١١٩٦) معلماً ومعلمة، و(٤٦) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس التعليم العام جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس ولصالح (الإناث)، ومتغير المؤهل العلمي لصالح (البكالوريوس)، ومتغير سنوات الخبرة ولصالح (أقل من ٥ سنوات)، ومتغير الوظيفة لصالح (المعلم)، ولمتغير التخصص لصالح (الكليات الإنسانية).

هدفت دراسة عامر (٢٠٢١) التعرف على كيفية المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية (ممارسات، معوقات، سبل تطوير) بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا وتكونت عينة الدراسة من (٧٠) معلماً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة الذاتية ظهرت في تكوين لجنة الشراكة ومجلس الآباء والمعلمين، وأن أهم معوقات الإدارة الذاتية حيال تفعيل المشاركة المجتمعية تمثلت في كثرة الأعباء الإدارية على القيادات المدرسية، ونقص تدريب القيادات - ضعف مشاركة قيادات تنتمي إلى المجتمع المحلي.

وفي دراسة أجرتها محسن (٢٠١٩) هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) مديراً و(١٨٠) مديرة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس بغداد الابتدائية جاء بدرجة

محددات الدراسة: تتمثل محددات الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، وفي مدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها، وموضوعية المستجيبين على فقرات أداة الدراسة، ومفاهيم ومصطلحات الدراسة.

مصطلحات الدراسة

الإدارة الذاتية: "عبارة عن مدخل من مداخل الإدارة الحديثة تقوم على أساس أن المدرسة هي الوحدة الإدارية المستقلة لذاتها تمتلك القدرة على حرية التصرف واتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بها، وذلك عن طريق التوجه إلى اللامركزية في النواحي المختلفة لمجالات العمل مع تمكينها من الخضوع إلى نظام فعال من خلال الحكم على جودة مخرجاتها" (جبران والشمري، ٢٠١١: ٤).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها عملية تعاونية تشاركية بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي المهتمين بالعملية التعليمية، بهدف اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه المدرسة، مع الأخذ بعين الاعتبار عملية تقييم ومتابعة نتائج هذه القرارات بشكل مستمر.

مدير المدرسة: "هو وصف وظيفي لإدارة المدرسة فنياً وإدارياً بما يحقق رسالة المدرسة التربوية وفقاً للمناهج والسياسات التربوية، بما يخدم العملية التعليمية التعليمية، في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤: ٥).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: أنه الشخص الذي يتولى إدارة المدرسة التابعة لمديرية تربية وتعليم لواء الطيبة ولواء الوسطية في جميع شؤونها لتحقيق الأهداف التربوية، بما يتوافق مع حاجات المجتمع ومتطلباته.

درجة الامتلاك إجرائياً: تقديرات معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية لدرجة امتلاك مديري مدارسهم لمهارات الإدارة الذاتية، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة (الاستبانة) الدراسة التي أعدت خصيصاً لذلك.

الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الذاتية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة أبو عرار (٢٠٢٢) التعرف إلى معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مديري مدارس بير السبع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي،

الآنية للمدارس، وكيفية معالجتها مما يهيئ ممارسة أكاديمية وتعليمية من شأنها إتاحة انسيابية تعليمية تنعكس على الأداء والتحصيل الأكاديمي للطلاب.

وفي دراسة أجراها الشريجة وآخرون (٢٠١٧) هدفت 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 (٣٧) فقرة، موزعة على ست مجالات وهي: الشؤون الإدارية، المناهج وطرق التدريس، وشؤون الموظفين، الشؤون الطلابية، المرافق المدرسية، الشؤون المالية. تكونت عينة الدراسة من (٣٢) 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.

وهدف دراسة أنيامن ونوكولو (Anyamene & Nwokolo, 2016) التعرف إلى أثر استخدام الإدارة الذاتية في المدارس على قلق الاختبار لدى الطلبة في ولاية وينتيشا في نيجيريا. استخدم الباحثون المنهج شبه التجريبي، والاختبار أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٧٧) طالبا وطالبة في مدرستين مختلفتين في الولاية تم اختيار إحدهما لتطبيق الإدارة الذاتية، أظهرت النتائج أن الإدارة الذاتية كانت فعالة في الحد من قلق الاختبار لدى الطلبة.

وقام فالي وداود (Vally & Dawod, 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس كوالالمبور. واستخدم الباحثان المنهج النوعي لملاءمته أغراض الدراسة، وبطاقة الملاحظة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦) مدارس من مدارس كوالالمبور. 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.

متوسطة، كما أظهرت انه لا فروق تعزى لمتغيري الجنس والخدمة في متوسطات استجابات مديري المدارس نحو تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس بغداد الابتدائية.

وفي دراسة أجرتها صيام (٢٠١٨) هدفت تعرف 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 (٣٦٤) من العاملين في هذه المدارس منهم (١١) مديراً ومديرة، (٢٥٧) معلماً ومعلمة و(٧٩) مركزاً ومركزة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (٥٥) 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.

وهدف دراسة برايسش ودابلز وبنيفيلي (Briesch & Dauiels & Beneville, 2018) 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 (٥٦) دراسة منشورة، وحدد الباحثون (٨) 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.

هدفت دراسة بربو (Prew, 2018) التعرف إلى أثر الإدارة الذاتية على تحسين مستويات التعليم في المرحلة الثانوية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (١٣٥) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج أن للإدارة الذاتية دور كبير في تحقيق الاستقرار التعليمي، وتحفيز المهارات الأكاديمية لدى الطلاب، ومنح المساحة الكافية للإدارة المدرسية في وضع سياسات ومنهجيات تناسب الأوضاع

الإدارة الذاتية إذ كانت الدراسة الحالية -في حدود علم الباحثة- من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع مهارات الإدارة الذاتية. - اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، إلا أنها اختلفت مع دراسة (Prew, 2018)، ودراسة (Anyamene & Nwokolo, 2016) التي اتبعت المنهج شبه التجريبي، ودراسة (Briesch & Dauiels, 2018) التي اتبعت المنهج النوعي. - لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وإعداد أسئلتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة واختيار عينتها، وتحديد أهم النقاط التي تناولها الإطار النظري، وفي الإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي؛ نظرًا لملاءمته لهدف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الطيبة والوسطية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، والبالغ عددهم (١١٨٩)، منهم (٤٦٥) معلمًا و(٧٢٤) معلمة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٢٩١) معلمًا ومعلمة، منهم (١٧٥) معلمة، و(١١٦) معلمًا، وتم اختيار المدارس (٢٣) مدرسة عشوائيًا من مدارس الذكور والإناث، وذلك باختيار المدرسة كوحدة اختيار (عينة عنقودية) في الدراسة، حيث بلغ عدد المدارس في العينة (٢٣) مدرسة، منها (١٠) مدارس للذكور، و(١٣) للإناث، وبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة (٢٩١) فردًا حسب متغيري الدراسة، وهما: الجنس، والخبرة التدريسية.

الجدول ١:

توزيع أفراد العينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وسنوات الخدمة)

وهدفت دراسة الكنانى (٢٠١٥) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الذاتية في محافظة القنطرة من وجهة نظرهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢) مديرًا، 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.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة وأهدافها، ومنهج الدراسة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

من الدراسات التي تناولت موضوع واقع تطبيق الإدارة الذاتية دراسة آل صليح (٢٠٢٢) ودراسة صيام (٢٠١٨)، ودراسة الكنانى (٢٠١٥)، ودراسة محسن (٢٠١٩)، ودراسة (Vally Dawod, 2015)، ومن الدراسة التي تناولت موضوع معوقات تطبيق الإدارة الذاتية دراسة عرار (٢٠٢٢)، ومن الدراسات التي تناولت أثر تطبيق الإدارة الذاتية على تحسين العملية التعليمية من جوانب متعددة دراسة (Briesch & Dauiels & Beneville, 2018) هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية الذاتية وسلوك الطلاب، ودراسة (Prew, 2018) التي هدفت التعرف إلى أثر الإدارة الذاتية على تحسين مستويات التعليم، ودراسة (Anyamene & Nwokolo, 2016) التي هدفت التعرف إلى أثر استخدام الإدارة الذاتية في المدارس على قلق الاختبار لدى الطلبة، ومن الدراسة التي بحثت في اتجاهات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية دراسة الشريجه وآخرون (٢٠١٧)، وأخيرًا بحثت دراسة عامر (٢٠٢١) في المشاركة المجتمعية في ضوء محل الإدارة الذاتية. - أما الدراسة الحالية فقد هدفت تعرف درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإدارة الذاتية، وهو ما يميز هذه الدراسة عن بقية الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع

المتغير	فئة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	معلم	١١٦	٤٠٪
	معلمة	١٧٥	٦٠٪
	المجموع	٢٩١	١٠٠٪
سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	١٢٠	٤١٪
	١٠ سنوات فأكثر	١٧١	٥٩٪
	المجموع	٢٩١	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة آل صليح (٢٠٢٢)، وعرار (٢٠٢٠)، ودراسة الكنانة (٢٠١٨)، وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٣٤) فقرة حسب تدرج ليكرت الخماسي، بدءاً من (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وتم إعطاءها الأوزان الآتية مقابل كل تدرج (١،٢،٣،٤،٥).

دلالات صدق الأداة

تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق البناء لفقرات الاستبانة.

أ. دلالات الصدق الظاهري

تم التأكد من صدق الأداة الظاهري من خلال عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص والبالغ عددهم (١٠) محكمين، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول ملائمة فقرات الأداة ومناسبتها لأغراض الدراسة من حيث المضمون لإخراج الأداة بصورتها النهائية. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المحكمين. حيث تم حذف (٣) فقرات هي: الفقرات رقم (٧، ٢٨، ٣٢)، ودمج بعض الفقرات، وإعادة

الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة

- بعد التحكيم (٣١) فقرة، تم توزيعها على خمس مجالات هي:
- المجال الأول: مهارة الإبداع والابتكار، وله (٥) فقرات.
- المجال الثاني: مهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين وله (٥) فقرات.
- المجال الثالث: مهارة تنظيم العمل الإداري، وله (٥) فقرات.
- المجال الرابع: مهارة الشراكة المجتمعية، وله (٨) فقرات.
- المجال الخامس: مهارة الاقتصاد المعرفي، وله (٨) فقرات.

ب. مؤشرات صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق بناء الاستبانة، تم استخراج معاملات الارتباط لكل فقرة مع الأداة ككل، ومع المجال الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال تطبيق على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، حيث تكونت العينة الاستطلاعية من (٣٠) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات الارتباط للفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٤٤-٠.٨٥) ومع المجال الذي تنتمي إليه (٠.٤٥-٠.٩٣) وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول ٢:

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
١	*.45	*.52	١٧	*.46	*.59
٢	*.78	*.72	١٨	*.63	*.52

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
٣	*.55	*.44	١٩	*.76	*.63
٤	*.90	*.79	٢٠	*.69	*.61
٥	*.48	*.71	٢١	*.69	*.47
٦	*.71	*.55	٢٢	*.93	*.77
٧	*.79	*.72	٢٣	*.82	*.77
٨	*.83	*.71	٢٤	*.83	*.75
٩	*.69	*.47	٢٥	*.68	*.64
١٠	*.69	*.85	٢٦	*.65	*.69
١١	*.85	*.81	٢٧	*.75	*.63
١٢	*.55	*.44	٢٨	*.82	*.52
١٣	*.58	*.71	٢٩	*.87	*.44
١٤	*.75	*.63	٣٠	*.45	*.52
١٥	*.82	*.52	٣١	*.78	*.72
١٦	*.90	*.79			

تطبيقه بعد أسبوعين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة ومن داخل مجتمعها مكونة من (١٠٠) معلما ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا على نفس العينة الاستطلاعية، والجدول رقم (٣) يبين معامل الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.

جدول ٣:

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال/المهارة	معامل ثبات بيرسون	معامل ثبات كرونباخ ألفا
الإبداع والابتكار	0.91	0.81
إدارة شؤون المعلمين والعاملين	0.88	0.83
تنظيم العمل الإداري	0.86	0.80

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية حيث تم اعتماد معيار قبول الفقرة، بأن لا يقل معامل ارتباطها عن (٠.٣٠) وفق ما أشار إليه سليمان (٢٠١٤)، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، وأصبح المقياس بصورته النهائية يتكون من (٣١) فقرة. دلالات ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من دلالات ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة، وإعادة

0.85	٠.٨٣	الشراكة المجتمعية
0.90	٠.٨٩	الاقتصاد المعرفي
0.84	٠.٨٧	الدرجة الكلية

عن متوسطة، درجة (٤) تعبر عن كبيرة، درجة (٥) تعبر عن كبيرة جداً، وكانت الفقرات جميعها إيجابية، وتراوح دراجات الأداة بين (٣٨-١٩٠) حيث كلما ارتفعت الدرجة كان ذلك مؤشراً على درجة امتلاك المديرين لمهارات الإدارة الذاتية، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة؛ تم استعمال المعيار الإحصائي الآتي:

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

بلغت قيمة الثبات الكلي لأداة الدراسة حسب معامل ثبات بيرسون (٠.٨٧)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا (٠.٨٤) وجميعها قيم مقبولة تربوياً لأغراض الدراسة.

تصحيح أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (٣١) فقرة، وتم توزيعها على (٥) مجالات، ومن أجل تحليل البيانات والتعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الفقرات وذلك حسب الدرجات الآتية: درجة (١) تعبر عن قليلة جداً، درجة (٢) تعبر عن قليلة، درجة (٣) تعبر الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

$$(1-5) / 3 = 1.33 \text{ (طول الفئة)}$$

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة.

والجدول (٤) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي وذلك للإفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

جدول ٤:

مقياس تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
٢.٣٣ - ١	منخفضة
٣.٦٧ - ٢.٣٤	متوسطة
٥ - ٣.٦٨	مرتفعة

والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة (مقياس) الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار (Independent sample T-Test) لمعرفة أثر متغير الجنس والخبرة في وجهة نظر المعلمين في المدارس

المعالجات الإحصائية:

ولأغراض المعالجة الإحصائية، ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وللإجابة عن السؤال الأول تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية،

المعلمين؟"، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك المديرين لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين؛ مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
١	٥	مهارة الاقتصاد المعرفي	3.74	0.60	مرتفعة
٢	٣	مهارة تنظيم العمل الإداري	3.72	0.57	مرتفعة
٣	٤	مهارة الشراكة المجتمعية	3.70	0.75	مرتفعة
٤	١	مهارة الإبداع والابتكار	3.69	1.01	مرتفعة
٥	٢	مهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين	3.68	0.91	مرتفعة
الأداة ككل			3.71	0.77	مرتفعة

الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الطيبة والوسطية في درجة امتلاك المديرين لمهارات الإدارة الذاتية.

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على " ما درجة امتلاك المديرين لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر

إلى توجّهات وزارة التربية والتعليم نحو تفعيل الشراكة المجتمعية مع المدرسة، كما قد تعزى إلى زيادة وعي مديري المدارس بالدور الفاعل الذي يقدمه المجتمع المحلي في العملية التعليمية، وأنهما مكملان لبعضهما البعض في عملية بناء تعلم الطلبة، وجاء في المرتبة الرابعة مهارة الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (٣.٦٩) وبتقدير مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس في التطوير من أنفسهم ومن تنمية كفاياتهم الفنية والإدارية الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم الإداري وينعكس أيضاً على المعلمين لأنهم يرون مديريهم قدوة لهم، مما يدفعهم إلى الاهتمام بتنمية أنفسهم مهنيًا والارتقاء بأدائهم، وجاء في المرتبة الأخيرة مهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القرارات المتعلقة بالمعلمين والعاملين من ترقية أو عقوبات هي قرارات من الإدارات العليا ولا يعطى مدير المدرسة صلاحيات للتدخل بها، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة آل صليح (٢٠٢٢) ودراسة محسن (٢٠١٩)، ودراسة صيام (٢٠١٨) التي بينت أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس متوسطة، ودراسة الكنانى (٢٠١٥)، اتفقت مع دراسة الشريجة

يلاحظ من الجدول (٥) أن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الطيبة والوسطية لمهارات إدارة المدرسة الذاتية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقديراتهم (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦٨-٣.٧٤)، وعلى مستوى المجالات فقد حصل مجال "مهارة الاقتصاد المعرفي" على أعلى تقدير، ومن الممكن عزو هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية في مجال إدارة المعرفة في مدارسها، حيث توجّه الوزارة مديري المدارس إلى تخزين المعرفة واسترجاعها باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما قد تعزى النتيجة إلى أن الوزارة وخاصة في الفترة الأخيرة أنظمة تعليم قائمة على التكنولوجيا، وجاء في المرتبة الثانية مجال "مهارة تنظيم العمل الإداري" بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبتقدير مرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية لتنظيم وإدارة الأعمال الإدارية للمدرسة، وإلى وضوح هذه التعليمات والقوانين المتعلقة بإدارة وتنظيم العمل الإداري، وجاء بالمرتبة الثالثة مهارة الشراكة المجتمعية، بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وتقدير مرتفع، وتعزى هذه النتيجة

وآخرون (٢٠١٧) التي أظهرت أن اتجاهات المديرين نحو تطبيق الإدارة الذاتية مرتفعة.

الجدول (٦):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال مهارة الإبداع والابتكار

وتم استخراج كل مجال على حدا على النحو الآتي:
أولاً: مهارة الإبداع والابتكار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال مهارة الإبداع والابتكار، وذلك كما يظهره الجدول (٦).

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	٣	تشجع الإدارة المدرسية العاملين والمعلمين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل، وتساعدهم على إيجاد حلول لها.	٣.٧٥	0.97	مرتفعة
2	٥	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على المبادرة والإبداع، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف خبراتهم وتخصصاتهم.	٣.٧١	0.80	مرتفعة
3	١	تتيح الإدارة المدرسية للمعلمين فرصة اتخاذ حلول سريعة لمواجهة مشكلاتهم التدريسية بأنفسهم.	٣.٦٩	1.11	مرتفعة
4	٤	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين والعاملين بالمدرسة على ابتكار حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المدرسة.	٣.٦٧	1.18	متوسطة
5	١	تعمل الإدارة على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لإكسابهم مهارات تؤدي إلى الإبداع.	٣.٦٢	0.97	متوسطة
الدرجة الكلية			٣.٦٩	١.٠١	مرتفعة

الإدارة على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين لإكسابهم مهارات تؤدي إلى الإبداع" على أقل تقدير وبمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وربما تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للمدارس والذي يحتم الرجوع إلى الإدارات العليا في جميع مشاكل العمل والتطوير مما يحد من تفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة آل صليح (٢٠٢٢) ودراسة عرار (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود معوقات كبيرة في تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس.

ثانياً: مهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين، وذلك كما يظهره الجدول (٧).

الجدول (٧):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مهارة إدارة شؤون المعلمين والعاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

يلاحظ من الجدول (٦) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارة الإبداع والابتكار جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٦٩) وقد حصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية العاملين والمعلمين على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل، وتساعدهم على إيجاد حلول لها " ومن الممكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون إلى تحقيق أعلى معايير التميز المدرسي لمدارسهم، من خلال مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجه مدارسهم، وأن المديرين يؤمنون بأهمية وفاعلية العمل التعاوني فهم يتوجهون نحو العمل الجماعي في حل المشكلات وتشجيع المعلمين، لإيجاد طرق خارجة عن المألوف للتطوير من ممارساتهم التدريسية وتجاوز المشكلات التي تواجه تعلم طلبتهم، بينما حصلت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تعمل

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	٢	تقدم إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز النمو المهني للمعلمين والعاملين.	٣.٧٥	0.97	مرتفعة
2	٥	تحفز الإدارة المدرسية المعلمين والعاملين مادياً ومعنوياً.	٣.٧٠	0.80	مرتفعة
3	٣	تنهي الإدارة المدرسية خدمة المعلمين والعاملين وفق القوانين والأنظمة.	٣.٦٨	1.19	مرتفعة
4	١	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالاعتراض على تقييمهم.	٣.٦٥	0.59	متوسطة
5	٤	يتم أخذ رأي مدير المدرسة في تعيين المعلمين.	٣.٦١	1.00	متوسطة
الدرجة الكلية					
			٣.٦٨	٠.٩١	مرتفعة

بين الوزارة وديوان الخدمة المدنية وحسب القوانين والأنظمة التي تفرضها وزارة التربية والتعليم. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة محسن (٢٠١٩)، ودراسة صيام (٢٠١٨) التي أظهرت أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مجال إدارة شؤون العاملين متوسطة. ثالثاً: مهارة تنظيم العمل الإداري
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة تنظيم العمل الإداري، وذلك كما يُظهره الجدول (٨).

الجدول (٨):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال مهارة تنظيم العمل الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

يلاحظ من الجدول (٧) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المديرين لمهارات إدارة شؤون المعلمين والعاملين جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٦٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٦١-٣.٧٥)، وقد حصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تقدم إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز النمو المهني للمعلمين والعاملين" على أعلى تقدير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين في تعزيز النمو المهني للمعلمين خاصة مع طبيعة الأدوار الجدية لمدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً فيها، وأنه يتحمل جزءاً من مسؤولية تعرف الاحتياجات التدريبية لمعلمين وتوجيههم نحو البرامج التدريبية التي يحتاجون إليها لتطوير ممارساتهم التدريسية، بينما حصلت الفقرة رقم (٤) على أقل تقدير والتي تنص على "يتم أخذ رأي مدير المدرسة في تعيين المعلمين" على أقل تقدير وتعزى هذه النتيجة إلى أن عملية تعيين المعلمين تتم من خلال التنسيق

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	٢	يتم إشراك العاملين والمعلمين في وضع الخطط وصياغة رؤية ورسالة المدرسة.	٣.٨٢	0.63	مرتفعة
2	٤	تهتم الإدارة المدرسية بالاقتراعات والمبادرات التي يتقدم بها العاملين والمعلمين للإدارة.	٣.٧٥	0.67	مرتفعة
3	٣	تحرص إدارة المدرسة على العمل بروح الفريق لإنجاز العمل.	٣.٧١	0.59	مرتفعة
4	٥	تفعل الإدارة المدرسية المشاركة الجماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	٣.٦٩	0.50	مرتفعة
5	١	تميل إدارة المدرسة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة.	٣.٦٢	0.48	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
الدرجة الكلية			٣.٧٢	٠.٥٧	مرتفعة

المعلمون وأنهم لا يملكون الوقت الكافي لاتخاذ القرارات الإدارية، كما قد تعزى النتيجة إلى أن معظم المعلمين لا يمتلكون الرغبة في المشاركة في ممارسة الأعباء الإدارية لأنها تشكل عبئا إضافيا عليهم. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو عرار (٢٠٢٢) ودراسة أبو صليح (٢٠٢٢) بينما اتفقت مع دراسة (Vally & Dawod, 2015) التي بينت جاهزية المدارس لتطبيق الإدارة الذاتية.

رابعاً: مهارة الشراكة المجتمعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة الشراكة المجتمعية، وذلك كما يُظهره الجدول (٩).

الجدول (٩):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال مهارة تفعيل الشراكة المجتمعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

يلاحظ من الجدول (٨) ان تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المديرين لمهارة تنظيم العمل الإداري جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٨٢-٣.٦٢) وحصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يتم إشراك العاملين والمعلمين في وضع الخطط وصياغة رؤية ورسالة المدرسة" على أعلى تقدير، وربما تعزى النتيجة إلى أن المديرين يدركون أن المعلمين يمتلكون المعرفة الكافية والرؤية الواضحة لما تسعى العملية التعليمية إلى تحقيقه، لذا يشركونهم في صياغة رؤية ورسالة المدرسة، ويتم وضع الخطط لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة بالتعاون معهم، لتشجيعهم بشكل أكبر على تحمل مسؤولية أدائهم وقراراتهم، كما أن المعلمين يمتلكون مهارة التخطيط الاستراتيجي من خلال النمو المهني والدورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، بينما حصلت الفقرة رقم (١)، والتي تنص على " تميل إدارة المدرسة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة" على أقل تقدير وربما تعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس يراعون المسؤوليات التي يتحملها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
1	3	تعزز الإدارة المدرسية اتجاهات المواطنة لدى المعلمين والطلبة.	3.82	0.91	مرتفعة
2	1	تشرك المدرسة المجتمع المحلي في نشاطاتها.	3.75	0.63	مرتفعة
3	5	تناقش المدرسة المجتمع المحلي في مشكلات الطلبة.	3.73	0.84	مرتفعة
4	6	تقدم إدارة المدرسة دعم برامج المتفوقين بالتعاون مع المجتمع المحلي.	3.71	0.90	مرتفعة
5	8	تضع إدارة المدرسة خططا لرفع مستوى الطلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي.	3.69	0.72	مرتفعة
6	2	تتيح إدارة المدرسة مشاركة أولياء الأمور في وضع الخطط السنوية في المدرسة.	3.67	0.74	متوسطة
7	4	تعمل الإدارة المدرسية على تلمس الاتجاهات المستقبلية عن طريق رصد حاجات المجتمع.	3.65	0.58	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
8	7	تحرص الإدارة المدرسية إشراك المجتمع المحلي مادياً في تطوير المدرسة.	3.61	0.65	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.70	0.75	مرتفعة

كبير منهم. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر (٢٠١٩) بالبند المتعلقة بتكوين لجنة الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور، وتفعيل مجلس الآباء بينما اختلفت مع نتائجها بما يتعلق بوجود معوقات في دور الإدارة الذاتية في تفعيل الشراكة المجتمعية ككل.

خامساً: مهارة اقتصاد المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة اقتصاد المعرفة، وذلك كما يظهره الجدول (١٠).

الجدول (١٠):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال مهارة الاقتصاد المعرفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

يلاحظ من الجدول (٩) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك المديرين لمهارة الشراكة المجتمعية جاءت مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٦١-٣.٨٢)، وحصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على " تعزز الإدارة المدرسية اتجاهات المواطنة لدى المعلمين والطلبة" على أعلى تقدير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قيم المواطنة تعد من أولويات العملية التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم، وأن الفرد يكتسب هذه المهارة بالمستوى الأول من المدرسة لذا نجد أن المديرين يولون هذا الهدف التربوي اهتماماً كبيراً، من خلال الأنشطة المدرسية ومن خلال الإذاعة الصباحية، بينما حصلت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " تحرص الإدارة المدرسية إشراك المجتمع المحلي مادياً في تطوير المدرسة" إلى توسط الوضع المادي والاجتماعي لأبناء منطقة لواء الوسطية والطيبة مما يحد من سقف توقعات مديري المدارس من الحصول على دعم مادي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	تعمل الإدارة المدرسية على تخزين المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.85	0.63	مرتفعة
٢	٢	تركز الإدارة المدرسية في تطوير المدرسة على المعرفة الموجودة لدى معلميه.	3.82	0.67	مرتفعة
٣	١	تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خدمات جديدة.	3.79	0.59	مرتفعة
٤	٦	تحول الإدارة المدرسية المعرفة إلى خطط عمل.	3.75	0.50	مرتفعة
٥	٨	تحرص الإدارة المدرسية على تحديد المعرفة اللازمة لتحسين الأداء.	3.71	0.48	مرتفعة
٦	٥	توظف الإدارة المدرسية التقنيات لتفعيل الاتصال والتواصل.	3.69	0.65	مرتفعة
٧	٤	تحرص الإدارة المدرسية على إشراك معلميه في كل جديد من المعرفة.	3.68	0.61	مرتفعة
٨	٣	تعمل الإدارة المدرسية على تعميم المعرفة ليستفيد منها جميع أفراد المجتمع.	3.65	0.66	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
		الدرجة الكلية	٣.٧٤	٠.٦٠	مرتفعة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإدارة الذاتية تعزى لمتغيري (الجنس، الخبرة التدريسية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (t -test) لمعرفة درجة امتلاك المديرين لمهارات الإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير: الجنس: (ذكر، أنثى)، ومتغير الخبرة التدريسية (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) والجدول (١١) يبين تلك القيم.

الجدول ١١:

نتائج تطبيق اختبار (t -test) تبعاً لمتغير الجنس والخبرة التدريسية

يلاحظ من الجدول (١٠) أن درجة امتلاك المديرين لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٦٥-٣.٨٥)، وقد حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على " تعمل الإدارة المدرسية على تخزين المعرفة المرتبطة بأنشطتها" على أعلى تقدير بينما حصلت الفقرة رقم (٨) والتي تنص على " تعمل الإدارة المدرسية على تعميم المعرفة ليستفيد منها جميع أفراد المجتمع" على أقل تقدير، وتعزو الباحثة ذلك إلى التوجه الحديث للمدرسة الأردنية نحو الاقتصاد المعرفي، حيث تشترك جميع المدارس بخدمات الإنترنت كما أن تفعيل التعليم الإلكتروني في أزمة جائحة كورونا جعل من المدرسة الأردنية مدرسة تكنولوجية ومدرسة قائمة على المعرفة، حيث أدى المعلمون واجبهام نحو طلبتهم في هذه الأزمة. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو عرار (٢٠٢٢) التي بينت وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس.

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣.٥٢	1.48	٢٨٩	0.07
	أنثى	٣.٤٨			
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣.٣٦	2.81	٢٨٩	0.01
	١٠ سنوات فأكثر	٣.٤٥			

وهو وزارة التربية والتعليم وجميعها تخضع لنفس القرارات، لذا يمتلك المديرين نفس التوجهات في أداء أعمالهم الإدارية. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو صليح (٢٠٢٢) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما اختلفت مع دراسة محسن (٢٠١٩) ودراسة صيام (٢٠١٨) ودراسة الشريجة وآخرون (٢٠١٧).

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية لواء الطيبة والوسطية لمهارات الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى المديرين ومن كلا الجنسين يخضعون لنفس الدورات التدريبية التي يكتسبون من خلالها المهارات الإدارية، كما أن جميع مدارس المملكة تستمد قوانينها من نفس المصدر

ومشكلات تفعيلها من وجهة نظر المديرين والمعلمين . مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(١١)، ٢٩-١ .

أبو عرار، ختام. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مدراء مدارس بير السبع. مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط-، ٣٨(٨). ١٩٤-٢١٢ .

البقي، بدر. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات الطائف للإدارة الذاتية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

جبران، علي، والشمري، راضي. (٢٠١١). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية. ٣٨(٤). ٢٠-١ .

الذيابي، عبد الله. (٢٠٢٠). دور القيادة الذاتية في تنمية مهارات قيادة مديري المدارس الثانوية بالطائف. مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية. (١٥١)، ٢٣١-٢٥٦ .

سليمان، عبد الرحمن. (٢٠١٤). مناهج البحث، عالم الكتب: القاهرة.

الشريجة، محمد والعنزي، مطلق والغازمي، مها. (٢٠١٧). اتجاهات مديري المدارس الثانوية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، ٤٣(١٦٥). ١٧-٥٠ .

صيام، دارين. (٢٠١٨). واقع الإدارة الذاتية في مدارس المعارف الابتدائية في شرقي القدس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

طالب، علي. (٢٠١٣). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسلوب الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

عامر، إبراهيم. (٢٠٢١). التعرف على كيفية المشاركة المجتمعية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية (ممارسات، معوقات، سبل تطوير) بالتطبيق على المدارس الرسمية للغات بقويسنا. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. (٤٩)، ١٥٩-٢٠٥ .

عطير، ربيع، والقاسم، حسام. (٢٠١٩). درجة تطبيق الإدارة الذاتية في العمل الإداري بجامعة فلسطين التقنية خضوري، مجلة

لمهارات القيادة الذاتية تبعا لمتغير الخبرة التدريسية، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين من أصحاب الخبرة الأطول اكتسبوا مهارات في العمل المدرسي مما يجعل المديرين يميلون بشكل أكبر إلى إشراكهم في العمل الإداري، كما قد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة التدريسية الأطول يدركون أهمية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي ويثقون بشكل أكبر بقرارات مديريهم. اختلفت مع نتيجة دراسة الكنان (٢٠١٥)، ودراسة الشريجة وآخرون (٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت أيضا مع دراسة آل صليح (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (أقل من ٥ سنوات).

التوصيات

في ضوء النتائج توصي الباحثة بـ:

- ١) العمل على تطوير النظام الإداري في وزارة التربية والتعليم بحيث يسمح بتفويض الصلاحيات وتسهيل تطبيق الإدارة الذاتية.
- ٢) تشجيع العمل الجماعي التشاركي من خلال المشاركة الجماعية في وضع الخطط وتبني المقترحات وتحديد السياسات التعليمية في المدرسة.
- ٣) تشجيع الإبداع والابتكار لما له دور في تيسير الأعمال من خلال حلول إبداعية لمشاكل العمل.
- ٤) عقد ورش تدريبية تهدف إلى إظهار أهمية الإدارة الذاتية وتنميتها في العمل الإداري .
- ٥) العمل على تطوير قدرات العاملين وتمكينهم في العمل الإداري الذاتي.
- ٦) إجراء المزيد من الدراسات حول درجة تطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في المدارس ضمن بيئات ومتغيرات جديدة.
- ٧) التخطيط لعقد دورات تدريبية لمعلمي المدارس الحكومية الأردنية لتطبيق مشروع المدارس المدارة ذاتياً.

المراجع

المراجع العربية

آل صليح، جابر. (٢٠٢٢). درجة تطبيق الإدارة الذاتية في مدارس القطاع الشمالي بمدينة نجران في ضوء التحول الرقمي

Journal of Social sciences Research,
2(9),159-166.

Prew, M. (2018). School-Based Management in Secondary Education in Sub-Saharan Africa. This paper was prepared for the Mastercard Foundation report, Secondary Education in Africa: Preparing Youth for the Future of Work, University of Witwatersrand, Johannesburg.

Briesch A., Dauiels,B., Beneville, M. (2018). Unaching the Term " Self-management": Understanding Intervention Applications within the School Based Literature. Journal of Behavioral Education, (28):54-77.

Vally, V & Dowod, K. (2015). The implementation of school based Management policy: An exploration procedia-Social and behavior science 693-700.

الجامعة في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. ٤(٢). ٤٩-٧٧.

الغامدي، رمزي. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم. المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. (٢)، ١-١٤٢.

الكناني، حسن. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة الذاتية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

محسن، منتهى. (٢٠١٩). تطبيق الإدارة الذاتية لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد من وجهة نظرهم، مجلة الفتح، كلية التربية، جامعة ديالى. ١٥(٧٧). ٩٦-٧٠.

مؤذن، هاشم. (٢٠١٧). مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف، مجلة قراءة المعرفة، (١٨٤)، ٨١-١٢٢.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). تعليمات وصف وتصنيف الوظائف للمدارس. عمان.

المراجع الأجنبية

Anyamene, A., Nwokolo, C. (2016). Effects of self-Management Technique on Test Anxiety among secondary school students. The