

The role of self-management for government school leaders with the participation of teachers in decision-making in light of the Corona pandemic form their viewpoint in Mafraq Governorate

Diab Ghassab Elshrafat

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed to identify the role of self-management for public school leaders, with the participation of teachers in decision-making during the Corona pandemic in Mafraq Governorate from their point of view, and to identify the impact of variables (educational stage and years of experience) on the responses of the study sample members towards the role of self-management for government school leaders with the participation of Teachers in decision making. The study used the descriptive analytical approach, and the study sample consisted of (396) male and (801) female teachers in Mafraq Governorate schools, and the SPSS statistical package program was used to analyze and interpret the data.

The results of the study concluded that the arithmetic mean of the granted powers field came to a medium degree and an arithmetic average (3.17%), and that the field of professional development for teachers came to a medium degree and an arithmetic average (3.37%), and the educational accounting field came to a medium degree and an arithmetic average (2.95%), while the field of educational accounting came to a medium degree and an arithmetic average (2.95%), while the field of educational accounting came to a medium degree and an arithmetic average Communication and Information Technology came to a medium degree, with an arithmetic average (3.29%).

Keywords: self-management, leaders, decision-making, Corona pandemic.

دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق

ذياب غصاب فزاز الشرفات

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية، بمشاركة المعلمين في صنع القرارات خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، والتعرف على أثر المتغيرات (المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلما و (801) معلمة في مدارس محافظة المفرق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمجال الصلاحيات الممنوحة جاء بدرجة متوسطة، وأن مجال تنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة متوسطة وجاء مجال المحاسبة التعليمية بدرجة متوسطة، بينما مجال الاتصال وتقنية المعلومات جاء بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الذاتية، القادة، صنع القرار، جائحة كورونا.

المقدمة.

تعد الإدارة المحرك الرئيسي وأداة التغيير الأساسية في المؤسسات التعليمية التربوية، ويرتكز نجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها على كفاءة إدارتها وفعاليتها، وقد تسعى المؤسسات إلى بناء إدارة فعالة ومتميزة تستطيع من خلالها مواكبة التغيرات الراهنة، وتلبي متطلبات واحتياجات المستقبل (أبو خطاب، 2008: 17).

وتعد الإدارة الذاتية للمدرسة مطلباً أساسياً من متطلبات التطوير التربوي، التي تعد مدخلاً إدارياً حديثاً يقوم على اعتبار أن المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، وتعتمد الإدارة الذاتية للمدرسة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المدارس على تحقيق نتائج مرضية معتمدة على قاعدة من المعلومات تمكن صانعي القرار من الوقوف على مؤشرات القصور لتحقيق جودة التعليم (عوض، 2011: 446).

وتكمن أهمية الإدارة الذاتية في التعليم الأردني، بأنه مر في الفترة الأخيرة بعدة تغيرات نتيجة جائحة كورونا، وكان من أهمها التجديد في المنظومة التعليمية والتوسع في نظام الإدارة المحلية، والتوجه نحو التخصصية، ورغم هذه التغيرات لم تشهد القيادات المدرسية تغيرات مماثلة في أنماطها، حيث ما زالت تعاني الإدارة من عدم التوازن بين المسؤوليات والسلطات والاستمرار في التبعية المركزية، لذلك فإن الإدارة الذاتية للمدرسة، تمكن المديرين والمعلمين من تلبية احتياجات الطلبة بشكل أفضل، وتدريبهم على اتخاذ القرارات المرتبطة بالإدارة والأداء، كما تتيح لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ومكافأة انجازاتهم (محمد، 2010: 470).

وزادت الحاجة لمشاركة المعلمين في صنع القرار، نتيجة حاجة المدارس لتثبيت نفسها في المجتمع وللاهتمام بالجودة النوعية والكمية وولاء المعلمين للمدارس التي يعملون بها، ونتيجة ما يواجهه المدارس من مشكلات لا يمكن لقادة المدارس أن يقوم بحلها بمفرده، ذلا تؤدي مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار إلى تحسين النتائج والحلول في المدارس، وتعمل على تحفيز المعلمين وتنمي روح الفريق بين كافة الموظفين في المدرسة (Somech, 2010: 175). وأكد الغامدي (2019) على أن تطبيق الفعال للإدارة الذاتية يضمن تحقيق الكثير من الأهداف، مما يسهم بدوره في تحقيق العملية التعليمية لأهدافها.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود العديدة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم في الفترات الأخيرة لتحسين العملية التعليمية بالمدارس الأردنية، والارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه قادة المدارس وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، والتي تعاني من المركزية في اتخاذ القرار.

وأكدت دراسة الشريجة (2017) بأن الإدارة الذاتية هي من أهم المداخل الحديثة المستخدمة في تحقيق مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، والتي ينصب اهتمامها على المدرسة من حيث كونها وحدة إدارية تتمتع بمزيد من الاستقلالية الذاتية في إدارة شؤونها المختلفة.

ومن خلال عمل الباحث في مدارس البادية الشمالية الشرقية في محافظة المفرق، فقد لاحظ أن النهج التقليدي للإدارة على تنفيذ ما يرد من السلطة المركزية، وعدم استخدام أساليب إدارية تمنح المدرسة الحرية وتسيير أمورها الإدارية، تؤدي إلى تكريس الطرق الإدارية ولم تعد صالحة لمسايرة التطور في الإدارة المدرسية. وتنحصر مشكلة الدراسة بأن الإدارة الذاتية هي المفتاح الرئيسي للقوة الدافعة لقادة المدارس.

أسئلة الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

- 1- ما دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف فيما إذا كان هناك أثر للمتغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرار.

أهمية الدراسة

تنقسم الأهمية الدراسية إلى نوعين:

- الأهمية الوظيفية:
 - إن طرحه للموضوع بالغ الأهمية في الميادين التربوية، حيث تناول هذا البحث الإدارة الذاتية.
 - تبرز أهمية الدراسة من خلال اسهامها في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والإدارية حول دور القائد المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة المفرق وتعزيز الإدارة الذاتية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
- الأهمية التطبيقية:
 - تفيد الدراسة الحالية قادة المدارس بمحافظة المفرق من خلال تعرفهم على واقع ممارستهم للإدارة الذاتية، ودرجة اشراكهم للمعلمين في عملية صنع القرار.
 - تفيد نتائج الدراسة الحالية إدارة التدريب في إدارة التعليم في محافظة المفرق لعقد دورات تدريبية لقادة المدارس فيم يتعلق بالإدارة الذاتية والمشاركة في صنع القرار.

مصطلحات الدراسة:

- الإدارة: مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل واتخاذ القرارات التي يستعين بها الإداريون في تحليل مشكلات المؤسسات التي يعملون بها واختيار أفضل الحلول وصولاً إلى نتائج محددة (سليم، 2019: 164)
- وتعرف الإدارة إجرائياً: تنفيذ الأعمال المختلفة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة بأقل وقت وجهد.
- الإدارة الذاتية: المكون الأساسي للكفاءة الوجدانية وأساس مهارات الإنتاج والقيادة، وهي عملية متقدمة من التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة الذي يعمق بالتدريب على المدى البعيد (الششتاوي، 2015: 1).
- وتعرف الإدارة الذاتية إجرائياً: أسلوب إداري لا مركزي يتم توزيع السلطة وصنع القرار في كافة أنحاء المؤسسة التي تتبع طريقة التسلسل الكلي والتي تدار بتنظيم ذاتي بدلاً من التسلسل الهرمي.

- القائد: هو الشخص الذي يمتلك الكفاءة والمهارات وقدرته على تأثير الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف (العمرى، 2009: 8).
- ويعرف القائد إجرائياً: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وسلطته وقوته ومهاراته ليؤثر على سلوك وأداء وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز الأهداف والغايات المحددة
- صنع القرار: حصيلة الجهود الجماعية المشتركة التي تتعاون فيها الأطراف المعنية بموضوع القرار لدراسته من كافة الجوانب وجمع معلوماته وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المؤسسة (الرفايعة، 2019: 822).
- ويعرف صنع القرار إجرائياً: عملية إدارية تهدف إلى خلق حلول جذرية لمشكلة معينة تعيق سير عمليات المنشأة وتبطلها، والتي تتطلب بحثاً عميقاً للحل الأفضل بين مجموعة من الحلول الموجودة بواسطة المفاضلة فيما بينها،
- جائحة كورونا: هي عائلة كبيرة من الفيروسات التي يمكن أن تسبب أمراضاً تتراوح ما بين الأمراض الطفيفة، مثل نزلات البرد الشائعة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1- الإدارة الذاتية:

إن تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس يساعد على تزايد الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المجتمع لانتقال السلطة من المستوى المركزي إلى المستوى المدرسي. وتأتي أهمية الإدارة الذاتية من خلال الاهتمام بتجربته وتطبيقه في بعض الدول المتقدمة، ومن خلال ارتباطه بتطوير العملية التعليمية. فالإدارة الذاتية هي مدخل أساسي لتطوير المؤسسة التعليمية التي تهدف إلى تفعيل قدرة المدارس على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، وتطوير أهدافها لتكون قادرة على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية التي تواجههم (الدسوقي، 2010: 57).

وتتمثل الإدارة الذاتية في منح القائد المدرسي في تحديد رسالتها ورؤيتها والتخطيط لبرامجها وأنشطتها، واتخاذ القرارات التي تتعلق بتوظيف العاملين، وتساعد الإدارة الذاتية في إيجاد المدرسة الفعالة، وتدعم التزام العاملين بإنجاز مهام المدرسة التي توكل إليهم من خلال المشاركة في عمليات التخطيط داخلها (الهادية، 2011: 35).

وتهدف الإدارة الذاتية إلى إحداث تغيير في عملية صنع القرار لمدير المدارس والمعلمين، وتعزيز معنويات أعضاء المجتمع المحلي ودافعيتهم للعمل، وتهدف إلى إعادة هيكلة المدرسة والاستقلال في صنع القرار (سرور، 2008: 26).

صنع القرار:

تعد عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، وهي عملية معقدة ترتبط غالباً بالحقائق والقيم التي يقوم عليها التنظيم، كما ينظر لعملية صنع القرار على أنها عملية منظمة تتكون من مجموعة خطوات مترابطة ومتكاملة يتطلب فيها أداء كل من الخبرات والمعلومات والإجراءات التي تتوقف عليها صحة ودقة الهدف. حيث يقوم صانعو القرار بالبحث عن إتاحة العديد من الفرص لتحقيق أهدافهم المرغوبة عن طريق وضع كافة الخيارات الممكنة في الاعتبار (أبو العلاء، 2003: 544).

مراحل عملية صنع القرار:

- 1- تحديد المشكلة
- 2- تجميع وتحليل الحقائق والمعلومات
- 3- إيجاد البدائل
- 4- تقييم البدائل والحلول في الأهداف
- 5- اختيار أفضل البدائل
- 6- تحليل النتائج الممكنة للقرار
- 7- فرض القرار
- 8- التنفيذ والمتابعة والرقابة (بكر، 2003: 83).

2-1-2- نظرية السمات:

تقوم هذه النظريات على افتراض أن الفرد أكثر أهمية من الموقف، حيث توفر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا فاعلا، وتركزت جهود النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، ووجدت في هذه النظرية أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم، وأكبر حجما، وأفضل مظهرا. كما يتميزون القادة بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي (قنديل، 2010: 43).

وتأثرت نظرية السمات في منتصف القرن التاسع عشر، بأن القادة يولدون ولا يصنعون، لأن القادة في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي. حيث أجريت العديد من البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من السمات، فإذا توافرت هذه السمات في الفرد منحته فرص كبيرة ليصبح قائدا ناجحا (آل ناجي، 2016).

وتتميز نظرية السمات بما يلي:

- 1- تتميز بالثبات النسبي
 - 2- يمكن استخدامها في التمييز بين الأفراد، لاختلافها من فرد إلى آخر.
 - 3- تختلف عند الفرد الواحد
 - 4- تتجسد ببعض الخصائص الأفراد والسلوك الظاهري (آل ياسين، 2013).
- وترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم، التي تقوم على قضية أن الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، وإن النظريات الأولى في القيادة تأثرت بدراسة جالنون عن الخلفية الوراثية للرجال، وأن أغلب المجتمعات قبلت قادتها على أساس صفات فيزيقية توفرت في هذه القادة، مثل الشجاعة والتحصيل العلمي العالي، وغيرها من الصفات، (زكريان، 1997).

مسلمات أو مبادئ نظرية السمات:

- لكل شخصية خصوصيتها الفريدة من السمات.
- السمات تقوم بدور رئيسي في تحديد سلوك الفرد، كما أنها قوة دافعة له.
- السمات أنماط سلوكية عامة، تصدر عن الفرد في مواقف كثيرة وتعبّر عن توافقه مع البيئة.
- لا يمكن ملاحظة السمات مباشرة لكن يستدل على وجودها من خلال ملاحظة السلوك.
- السمات ثابتة نسبيا متصلة، قابلة للتدرج، ويمكن قياسها تجريبيا واحصائيا.
- يمكن تفسير الشخصية بناءً على عدد من السمات مما يجعل نظرية السمات أحسن وسيلة

- الوصف وتقييم السلوك. (سمير، 2017).

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أجرى شلش (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت وأهم معوقاتهما في ضوء بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (67) مديراً ومديرة. وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في محافظة سلفيت كن كبيراً على الأداة ككل، ومستوى تطبيق متوسط على مجالات تفويض الصلاحيات، وشؤون المعلمين وشؤون الطلبة، وجاءت بمستوى كبير على مجالي إدارة المعرفة ومتابعة والمحاسبة، كما أظهرت وجود فروق تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة).

- أجرى سهاونه (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في قصبة المفرق في تعزيز الإدارة الذاتية لدى معلمهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (468) معلمة ومعلماً، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات وتفسيرها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دور مديري المدارس الثانوية في تعزيز الإدارة الذاتية لمعلمهم قد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.21)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي والتخصص.

- وأشار الغامدي (2019) في دراسته إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات وتفسيرها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جارت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.03)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة قادة المدارس للإدارة الذاتية تبع المتغيرين المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة لصالح المرحلة المتوسطة وذوي سنوات خبرة (أقل من 10 سنوات).

- وأجرى كل من بريسش ودويلز وبينفيل (Briesch, Dauiels & Beneville, 2019) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإدارة المدرسية الذاتية وسلوك الطلاب، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي وتحليل الأدبيات المنشورة لتحقيق أغراض الدراسة، وجرى مراجعة (56) دراسة منشورة، وحدد الباحثون (8) مناهج رئيسية للإدارة الذاتية. وكشفت نتائج الدراسة 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.

- وهدفت دراسة الشريحة (2017) إلى معرفة اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية، وفيما إذا كانت هذه الاتجاهات تختلف وفقاً لمتغيري: الجنس وسنوات الخدمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من (32) مديراً ومديرة. وكشفت نتائج الدراسة أن لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها اتجاهات إيجابية بدرجة مرتفعة نحو تطبيق الإدارة الذاتية في جميع المجالات، باستثناء مجال المناهج وطرق التدريس حيث كانت متوسطة. وكان هنالك فروق في استجابات أفراد العينة باختلاف متغير سنوات الخدمة في مجالات: الشؤون الإدارية، الشؤون الطلابية، المرافق المدرسية، الشؤون المالية، وكانت الفروق لصالح ذوي الخدمة أقل من خمس سنوات.

- وقام كل من فالي وداود (Vaily, Daud. 2015) بدراسة هدفت إلى معرفة سياسة تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في مدارس كوالالمبور، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي لملاءمته أغراض الدراسة، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (95) مدرسة في أربعة مناطق في كوالالمبور. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري مدارس كوالالمبور لديهم إدارة فاعلة وجاهزية لتطبيق الإدارة الذاتية التي تتناسب مع مواردهم البشرية، وأن لديهم رؤى مستقبلية لتطوير مدارسهم والعاملين فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، وهو "دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق"، نجد أن الدراسات ذات صلة بالموضوع مباشرة نادر.

واختلفت الدراسات السابقة في العينة والمجتمع الدراسي والنتائج التي توصلوا لها، فدراسة شلش (2021) هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة سلفيت، وتكونت عينة الدراسة من (67) مديراً ومديرة، بينما الغامدي (2019) تناولت درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً، وتناولت دراسة سهاونه (2019) دور مديري المدارس الثانوية في قسبة المفرق في تعزيز الإدارة الذاتية لدى معلمهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (468) معلمة ومعلماً. وفي هذه الدراسة تم التركيز على " دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق "

وأفاد الاطلاع على تلك الدراسات السابقة، اتباع الطرق والإجراءات التي استخدمها الباحثون في دراستهم، والاقتراء بها، كالإلمام بالوسائل الإحصائية اللازمة للتحليل، ومجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أدوات للدراسة، بالإضافة إلى تحليل النتائج ومناقشتها.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطبيقها على المديرين في محافظة المفرق، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على المستوى المحلي والعربي، أما بالنسبة للمنهج فقد تشابهت الدراسات السابقة باستخدامها للمناهج، فاستخدموا جميعهم المنهج الوصفي التحليلي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر ملاءمة لطبيعة مشكلة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، وذلك للكشف عن الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية خلال جائحة كورونا في محافظة المفرق وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة المفرق، حيث بلغ عدد المجتمع الكلي وفقاً للإحصائيات المتوفرة في المديرية لعام (2021م)، (1197) معلماً ومعلمة، كان من بينهم (396) معلماً و (801)

معلمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة وتحمل خصائص المجتمع الكلي من المعلمين والمعلمات بلغت (155)، والجدول التالي يبين توزيع خصائص أفراد العينة:

جدول رقم (1) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية

متغير	الفئات	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	47	30.3
	10 سنوات فأكثر	108	69.7
	المجموع	155	% 100.0
المرحلة التعليمية	المرحلة الابتدائية	43	27.7
	المرحلة الأساسية	53	34.2
	المرحلة الثانوية	59	38.1
المجموع		155	%100.0

يتضح من جدول (1) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية، أن النسب المئوية جاءت لصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية (69.7%)، بينما شكلت نسبة خبرتهم أقل من 10 سنوات (30.3%). أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، أن النسبة الأعلى للمرحلة الثانوية، حيث بلغت (38.1%)، يليها المرحلة الأساسية بنسبة (34.2%)، وأخيراً المرحلة الابتدائية بنسبة (27.7%).

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية. ومرت الاستبانة بالخطوات العملية التالية:

- 1- تحديد الغرض العام للأداة وأهداف الاستبانة: حيث تمثل الهدف العام من أداة الدراسة في قياس "دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق".
- 2- مراجعة أدوات الأبحاث والرسائل العلمية والدراسات السابقة التي هدفت إلى قياس دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات، والتي تمت في البيئة المحلية والعربية الأجنبية.
- 3- تحديد مجالات وأبعاد القياس لأداة الدراسة: تكونت مجالات القياس لأداة الدراسة في الأجزاء الرئيسة التالية:
 - الجزء الأول: وتضمن البيانات العامة عن المستجيبين من حيث (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة).
 - الجزء الثاني: يتعلق بجوانب القياس للاستبانة حيث وتضمن أربعة محاور، هي:
 - المحور الأول: الصلاحيات الممنوحة.
 - المحور الثاني: التنمية المهنية للمعلمين.
 - المحور الثالث: المحاسبية التعليمية.
 - المحور الرابع: الاتصال وتقنية المعلومات.
- 4- صياغة عبارات أداة الدراسة بصورتها الأولية: بعد تحديد مجالات الاستبانة، تم صياغة عبارات أداة الدراسة من خلال مراجعة الإطار النظري ومقاييس الدراسات السابقة المرتبطة بأبعاد ومجالات الدراسة.

5- صياغة تعليمات أداة الدراسة: بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة مع مراعاة وضوح العبارات.

صدق أداة الدراسة:

يهدف التأكد من صدق المحتوى لاستبانة الدراسة، تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال التربية، وذلك بغرض الحكم على سلامة الصياغة اللغوية للعبارات، ووضوحها، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، بالإضافة إلى أي إجراء يلزم من حذف أو تعديل، أو إضافة على عبارات الاستبانة، أو اقتراحات يرونها مناسبة، وتمّ الأخذ بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم وتعديل عبارات الاستبانة بناءً على إجماع غالبية المحكمين، وتم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات المتغيرات وثبات المحاور الرئيسية للاستبانة والأداة ككل، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات.

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجالات	كرونباخ ألفا
1	الصلاحيات الممنوحة	.91
2	التنمية المهنية للمعلمين	.90
3	المحاسبة التعليمية	.90
4	الاتصال وتقنية المعلومات	.92
	الأداة ككل	.87

يظهر من الجدول (2) أن معاملات الثبات لمجالات الدراسة تراوحت بين (90%-92%) كانت أعلاها لمجال "الاتصال وتقنية المعلومات"، بينما أدناها لمجال "التنمية المهنية للمعلمين، المحاسبة التعليمية"، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (87%)، وهي قيم مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

- المرحلة التعليمية: (المرحلة الابتدائية، المرحلة الأساسية، المرحلة الثانوية).
- سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- ثانياً: المتغيرات التابعة، وهي: (الإدارة الذاتية، صنع القرارات).

الوزن النسبي المعياري:

تم تدرج استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات باستخدام مقياس التدرج الخماسي ليكرت الخماسي، وفقاً للدرجات التالية التي يختارها المستجيبين، وهي: درجة (1) لا أوافق بشدة، ودرجة (2) لا أوافق، ودرجة (3) محايد، ودرجة (4) أوافق، ودرجة (5) أوافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وعلى مجالها ككل فكان طول الفئة (0.80)، وعليه كانت المتوسطات لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة بحيث تم الاعتماد على التقسيم التالي:

- متوسط حسابي (أقل من 2.5) درجة تقدير منخفضة.
- متوسط حسابي (2.5-3.5) درجة تقدير متوسطة.
- متوسط حسابي (3.5 فأكثر) درجة تقدير مرتفعة.

الأساليب الإحصائية:

لغايات هذه الدراسة استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وهي:

- استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية؛ التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الاجتماعية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- 1- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان، وللأداة ككل.
- 2- حساب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA (ANOVA) لمتغيرات الدراسة.
- 3- حساب اختبار (Independent Samples T- Test).
- 4- معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأغراض ثبات أداة الدراسة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: "ما دور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات في ظل جائحة كورونا من وجهة نظرهم في محافظة المفرق؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات أداة الدراسة، وجدول (3) يوضح ذلك.

الصلاحيات الممنوحة:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصلاحيات الممنوحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يعتمد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة	3.66	.976	1	متوسطة
3	يمنح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية حسب ما يراه مناسب للمصلحة التعليمية	3.46	1.478	2	متوسطة
2	يعتمد المدير الخطط التشغيلية لجميع منسوبي المدرسة	3.19	1.382	3	متوسطة
4	يلقى المدير الدوام المدرسي في الحالات الطارئة	3.13	1.188	4	متوسطة
1	يعطي المعلمين الحرية لإثراء المناهج المدرسية بما يخدم مصلحة الطلبة	3.06	1.720	5	متوسطة
5	ينظم ندوات واجتماعات تلي احتياجات المعلمين والطلبة دون الرجوع لإدارة التعليم	2.55	1.207	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.17	.749		متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ الصلاحيات الممنوحة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.17%)، أما على صعيد المؤشرات المكونة لهذا المجال فقد حصل المؤشران "يعتمد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة" على المرتبة الأولى بدرجة تقييم متوسطة، ومتوسط حسابي (3.66%)، والمؤشر "يمنح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية حسب ما يراه مناسب للمصلحة التعليمية، بمتوسط حسابي (3.46%)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بما يحقق مصلحة الطلبة والمدرسة عند تنفيذ الصلاحيات الممنوحة لهم والمتعلقة بزيادة عدد الفصول أو تقليصها. تنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة كل من بريسش ودويلز وبينفيل (Briesch, Dauiels & Beneville, 2019) التي بينت أن العلاقة بين الإدارة الذاتية وسلوك المعلمين كانت إيجابية. كما تنسجم مع نتيجة دراسة شلش (2021) وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الذاتية في مجال تفويض الصلاحيات جاء بدرجة متوسطة. وفي المرتبة الأخيرة جاء المؤشر "ينظم ندوات واجتماعات تلي احتياجات المعلمين والطلبة دون الرجوع لإدارة التعليم" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.55%)، وقد يفسر ذلك من وجهة نظر المعلمين أن تحقيق متطلبات الإدارة الذاتية يتمثل في عدم الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى مكتب التعليم، وكذلك الحرص على تلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين والاحتياجات المعرفية للطلاب بكل الوسائل المتاحة عن طريق الاستعانة بإمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة ورسم استراتيجيات إدارة الأنشطة المنفذة داخل المدرسة وهو عنصر فعال في طريقة الإدارة الذاتية للمدرسة.

التنمية المهنية للمعلمين:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يضع معايير محددة لتقويم المعلمين	3.37	1.442	1	متوسطة
4	يساهم في تنمية المهارات القيادية لجميع المعلمين في المدرسة	3.25	1.307	2	متوسطة
6	يضع خطة للتنمية المهنية للمعلمين بالمدرسة	3.19	1.647	3	متوسطة
5	يعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	3.15	1.515	4	متوسطة
1	يحفز المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية المختلفة	2.77	1.494	5	متوسطة
3	يستعين بمتخصصين في برامج التنمية المهنية للمعلمين	2.70	1.094	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.07	1.100		متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ تنمية المهنية للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.07%)، أما على صعيد المؤشرات المكونة لهذا المجال فقد جاء المؤشر "يضع معايير محددة لتقويم المعلمين" بالمرتبة الأولى بدرجة تقييم متوسطة، ومتوسط حسابي (3.37%)، يليه المؤشر "يساهم في تنمية المهارات القيادية لجميع المعلمين في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.25%)، وقد يفسر ذلك بأن المديرين يهتمون بوضع مجموعة من المعايير التي تستخدم في تقييم المعلمين مثل المعايير الموجودة في نموذج تقييم الأداء الوظيفي الوارد بالدليل الإجرائي للمدارس، بحيث يتم الالتزام بعناصرها عند القيام بعملية التقييم لتحديد المستويات المهنية والوظيفية لهم مما يساعد علاص تصنيفهم عند توزيع المهام والأدوار في إطار الإدارة الذاتية. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2019) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس للإدارة الذاتية من وجهة نظر المعلمين جاءت بمتوسط حسابي مرتفع. بينما جاء المؤشر "يستعين بمتخصصين في برامج التنمية

المهنية للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.70%). وقد يفسر ذلك من وجهة نظر المعلمين أن برامج التنمية المهنية التي تعقد داخل المدرسة تحقق الأهداف الموضوعية لها في تطوير مهارات المعلمين وقدراتهم من جهة، وعدم تحولها إلى مجرد دورات يتم حضورها من أجل الحضور من جهة أخرى، وأن وجود متخصصين يساعد على فعالية الدورات، وترغيب المعلمين في الانخراط بها.

المحاسبية التعليمية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاسبية التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يطبق قواعد المحاسبية على جميع العاملين في المدرسة	3.55	1.239	1	متوسطة
6	يتابع المدير سجلات المدرسة بشكل دوري	3.26	1.459	2	متوسطة
4	يتابع جميع العاملين في التزامهم بالمهام الموكلة لهم	2.94	1.226	3	متوسطة
1	يطبق آليات لضبط دوام المعلمين والطلبة	2.93	1.542	4	متوسطة
3	يطبق اللوائح والأنظمة حسب الخطة التشغيلية للمدرسة مما يحقق مصلحة العمل	2.63	1.740	5	متوسطة
2	يستثمر وقت الدوام المدرسي بشكل فعال	2.46	1.478	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	2.95	.733		متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ المحاسبة التعليمية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.95%)، أما على صعيد المؤشرات المكونة لهذا المجال فقد جاءت هذه المؤشرات "يطبق قواعد المحاسبية على جميع العاملين في المدرسة" و"متوسط حسابي (3.55%)، بالمرتبة الأولى، وبدرجة تقييم متوسطة، يليها يتابع المدير سجلات المدرسة بشكل دوري بمتوسط حسابي (3.55%)، يتابع جميع العاملين في التزامهم بالمهام الموكلة لهم (3.26%)، ويفسر ذلك من وجهة نظر المعلمين بأن عملية المحاسبية داخل مدارس المرفق تتم عن طريق مجموعة من الخطوات اللازمة عن طريق تحديد الأهداف وترتيب الأولويات، ومن ثم تعيين المخرجات وقياسها، وبعد ذلك يتم عقد مقارنة بين الأهداف والمخرجات، وأن يتم إصدار حكم على الدرجة التي يتم فيها تحقيق الأهداف، وأن تقاس التكلفة، والحكم على درجة قربها من أدنى حد مقبول. كما يرون أن مراعاة القواعد الخاصة بالمحاسبية وتطبيقها على الجميع دون أي تمييز رغبتاً في التزام جميع العاملين بأداء الأعمال المكلفين بها في أوقاتها المحددة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشريحة (2017)، ودراسة فالي وداود (Vaily, Daud, 2015) التي كشفت أن مديري المدارس لديهم إدارة فاعلة وجاهزية لتطبيق الإدارة الذاتية التي تتناسب مع الرؤى المستقبلية لتطوير مدارسهم والعاملين فيها.

الاتصال وتقنية المعلومات:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاتصال وتقنية المعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	ينوع المدير في وسائل الاتصال والتواصل مع المعلمين	3.46	1.276	1	متوسطة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يوفر قاعدة بيانات متكاملة حول احتياجات المدرسة	3.43	1.329	2	متوسطة
6	يدعم الاتصالات الإدارية مع إدارة التعليم	3.37	1.052	3	متوسطة
3	يستخدم الوسائل الإلكترونية المختلفة بفعالية	3.22	.892	4	متوسطة
4	يوظف التقنيات الحديثة في التواصل مع أولياء أمور الطلبة	3.19	1.110	5	متوسطة
1	يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتعميم الخطابات الرسمية	3.10	1.460	6	متوسطة
	المتوسط الكلي للمجال	3.29	.736		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمجال ككل/ الاتصال وتقنية المعلومات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.29%)، أما على صعيد المؤشرات المكونة لهذا المجال فقد جاء المؤشر "نوع في وسائل الاتصال والتواصل مع المعلمين" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.46%)، يليها المؤشر "يوفر قاعدة بيانات متكاملة حول احتياجات المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.43%)، وقد يفسر ذلك بأن قادة المدارس بالمفروق يسايرون التطورات التقنية في التواصل مع المعلمين من خلال استغلال وسائل التواصل الاجتماعي، والإمكانيات الأخرى المتاحة لديهم من هواتف ذكية، وبرامج أخرى مثل الواتس أب، والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل المتاحة. بينما جاء المؤشر "يستخدم المدير لوحة الإعلانات لتعميم الخطابات الرسمية" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.10%)، ويعزى ذلك من وجهة نظر المعلمين إلى ضعف الاهتمام بتعميم الخطابات الرسمية الخاصة بتنظيم العمل داخل المدرسة، أو قد يعتمد المدرء وسائل أخرى لتعميم الخطابات الرسمية.

- نتيجة السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)؟
للإجابة عن هذا السؤال تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لجميع مجالات الدراسة والأداة ككل تبعاً للمتغيرات (7)، والجدول أدناه توضح ذلك.
جدول (7) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الصلاحيات الممنوحة	بين المجموعات	.149	2	.149	.265	.608
	داخل المجموعات	86.364	152	.564		
	الكلي	86.513	154			
التنمية المهنية للمعلمين	بين المجموعات	.296	2	.296	.243	.622
	داخل المجموعات	186.094	152	1.216		
	الكلي	186.390	154			
المحاسبية التعليمية	بين المجموعات	.017	2	.017	.032	.858
	داخل المجموعات	82.835	152	.541		

المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاتصال وتقنية المعلومات	الكلي	82.852	154			
	بين المجموعات	.633	2	.633	1.168	.282
	داخل المجموعات	82.882	152	.542		
الدرجة الكلية	الكلي	83.515	154			
	بين المجموعات	.216	2	.216	.417	.519
	داخل المجموعات	79.079	152	.517		
	الكلي	79.295	154			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر متغير المرحلة التعليمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (2019) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قادة المدارس للإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

متغير سنوات الخبرة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لدور الإدارة الذاتية لقادة المدارس

الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

العبرة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الصلاحيات الممنوحة	أقل من 10 سنوات	47	3.22	.663	.514	153	.843	.360
	10 سنوات فأكثر	108	3.15	.786				
التنمية المهنية للمعلمين	أقل من 10 سنوات	47	3.13	.986	.493	153	2.38	.125
	10 سنوات فأكثر	108	3.04	1.149				
المحاسبية التعليمية	أقل من 10 سنوات	47	2.97	.714	.179	153	.972	.326
	10 سنوات فأكثر	108	2.95	.744				
الاتصال وتقنية المعلومات	أقل من 10 سنوات	47	3.39	.730	1.081	153	.727	.395
	10 سنوات فأكثر	108	3.25	.738				
الدرجة الكلية	أقل من 10 سنوات	47	3.18	.663	.646	153	1.22	.270
	10 سنوات فأكثر	108	3.10	.741	.675			

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، والدرجة الكلية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (2019) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة قادة المدارس للإدارة الذاتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. كما تنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشريحة (2017) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة، لصالح أقل من خمس سنوات.

خلاصة بأهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

- أن مجال الاتصال وتقنية المعلومات (3.29%) جاء بالمرتبة الأولى، يليه مجال الصلاحيات الممنوحة بمتوسط حسابي (3.17%)، ثم التنمية المهنية للمعلمين، بمتوسط حسابي (3.07%)، وبالمرتبة الرابعة جاء مجال المحاسبية التعليمية، بمتوسط حسابي بلغ (2.95%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لدور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، والدرجة الكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) لدور الإدارة الذاتية لقادة المدارس الحكومية بمشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى لأثر متغير المرحلة التعليمية في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

التوصيات والمقترحات.

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- تنظيم ندوات واجتماعات بين وزارة التربية والتعليم وبين المدارس لتلبية احتياجات المعلمين والطلبة دون الرجوع لإدارة التعليم.
- 2- ضرورة الاستعانة بمتخصصين في برامج التنمية المهنية للمعلمين.
- 3- العمل على تطبيق اللوائح والأنظمة حسب الخطة التشغيلية للمدرسة، مما يحقق مصلحة العمل.
- 4- ضرورة استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال.
- 5- يجب على مدراء المدارس استخدام لوحة الإعلانات لتعميم الخطابات الرسمية.
- 6- إجراء دراسات تتعلق بآثار المشاركة في الإدارة المدرسية الحكومية للطلبة والمجتمع وفي إطار مقارن.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو العلا، سهير، (2013): عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في إدارة المدرسية. مجلة كلية التربية، 19 (1).
- أبو خطاب، إبراهيم. (2008): مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- آل ناجي، محمد، (2016): الإدارة التعليمية والمدرسية. الرياض: مطابع الحميضي.
- آل ياسين، محمد، (2013): أثر السمات الشخصية في السلوك القيادي دراسة تطبيقية عن عينة من القيادات الإدارية في القطاع الحكومي العراقي. مجلة جامعة الشارقة، المجلد 11، العدد 1: ص 2339-1996.
- بكر، عبد الجواد، (2003): السياسات التعليمية وصنع القرار، ط1. الإسكندرية دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.
- الدسوقي، عاشور، (2010): التخطيط لتطوير أداء المدرسة الابتدائية في ضوء مؤشرات القيمة المضافة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها.

- الرفايعة، عمر، (2019): العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني. مجلة كلية التربية، 43 (4)، 815-962.
- زكريان، روزيت، (1997): القيادة، مفومها، ونظرياتها. مجلة ادارة التخطيط والبحث التربوي، مجلد (38): ، العدد (3): ص 88-92.
- سرور، سهى، (2008): تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سليم، هانم خالد، (2019): *الطريق إلى التغيير التربوي*. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- سمير، عباس، (2017): نظريات شخصية. جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
- سهاون، روان، (2019): دور مديري المدارس الثانوية في قصبية المفرق في تعزيز القيادة الذاتية لدى معلمهم. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الشريجة، محمد، العازمي، مها طلال، العززي، مطلق. (2017): اتجاهات مديري المدارس الثانوية بالكويت نحو تطبيق الإدارة الذاتية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س 43، ع 165: 17-50.
- الششتاوي، رباب، (2015): *أثر تعلم إدارة الذات في تنمية الفاعلية الشخصية والأداء الأكاديمي*. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- شلش، باسم. (2021): مستوى تطبيق الإدارة الذاتية ومعوقاتها في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المديرين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (12): ع (36): : 125-139.
- العمري، قاسم، (2009): أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار. أطروحة دكتوراه غير منشور، جامعة البصرة، العراق.
- عوض، جمال بدير، (2011): الإدارة الذاتية للمدرسة: مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة. مجلة كلية التربية، 77 (1).
- الغامدي، رمزي، (2019): درجة ممارسة قادة مدارس منطقة الباحة للإدارة الذاتية وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم. مجلة البحث العلمي في التربية، ع (20)، 682-708.
- قنديل، علاء، (2010): *القيادة الإدارية وادارة الابتكار*. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- محمد، حشمت، (2010): رؤية مقترحة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية. مجلة التربية، 7 (144)، 467-512.
- منظمة الصحة العالمية، (2020): تعريف منظمة الصحة العالمية لحالات كوفيد-19. www.apps.who.int.
- الهادية، أمينة، (2011): نظام الإدارة المدرسية الذاتية في سلطنة عمان. مجلة التطوير التربوي، ع (62)، 34-37.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Briesch, A, Dauiels, B, & Beneville, M. (2019). Unpaching the Term "Self management": Understanding Intervention Application within the School Based Literature. **Journal of Behavioral Education (28): 54-77.**

- Somech, A. (2010). Participative decision making in schools :amediating moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. Educational Admiistration Quarterly, 46 (2): 174-209.
- Vally, V, Doud, K. (2015). The implementation of school based management policy: An exploration Procedia-social and behavior science, 693-700.