Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (4), Issue (33): 30 Sep 2020
P: 132 - 150
ISSN: 2522-3399
مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (4)، العدد (33): 30 سبتمبر 2020 م
ص: 132 - 150

The degree of involvement of the educational leader of teachers in decision-making from the viewpoint of teachers in the Zarqa Directorate (First) of Education

Amal Muner Mohamed Abo Jhashe
Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed to identify the ability of the educational leader to apply the principle of participation in decision-making and its impact on the achievement of the educational institution's objectives effectively from the point of view of teachers in the Zarqa Directorate (First) of Education and used the study method descriptive analytical, and the study tool (questionnaire) where it was distributed to a random sample of (110) teachers belonging to the Zarqa Directorate (First) of Education. The study found that the participation of educational leaders in decision-making received an average (2.84 out of 5) verbal (intermediate) ratings, and at the level of fields; Community decision-making average (2.90), teacher participation in decision-making for teachers themselves averaged (2.81) and finally teacher participation in decision-making on the teaching curriculum and teaching methods (2.72), all of which are estimated (2.84), and based on the results, the study recommended the need for teachers to participate in decision-making within educational institutions, which reflects positively on the work of the performance of the institution and improve the type of style possessed by the leader in the institution.

Keywords: educational leader, decision-making, participation in decision-making, educational institution.

درجة إشراك القائد التربوي للمعلمين في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى

أمل منير محمد أبو جحيشة
وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة القائد التربوي على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة (الاستبانة) حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من (110) معلماً ومعلمة يتبعون لمديرية تربية الزرقاء الأولى. توصلت الدراسة إلى أن مشاركة القادة التربويين في اتخاذ القرار حصلت على متوسط (2.84من 5) بتقدير لفظي (متوسطة)، وعلى مستوى المجالات؛ حصل مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأحوال الطلبة على أعلى متوسط (2.91)، يليه مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بمتوسط (2.90) ثم مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين أنفسهم بمتوسط (2.81)، وأخيراً مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج التدريسية وطرق تدريسها (2.72)، وجميعها بتقدير (متوسطة)، واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار داخل المؤسسات التربوية مما ينعكس إيجاباً على عمل أداء المؤسسة وتحسين نوع النمط الذي يمتلكه القائد في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القائد التربوي، اتخاذ القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، المؤسسة التعليمية.

المقدمة:

إن الفلسفة الإدارية للقادة التربويين في المؤسسات التعليمية أياً كان نوعها وشكلها وطبيعة عملها تأخذ اشكالاً عدة في السلوكيات الإدارية، فقد التعليمية تجعل القوة والسلطة في يد القائد الذي يسير شؤون مؤسسته، حيث يحظى التعليم باهتمام كبير بين الأمم والمجتمعات، لما له من أهمية في البناء والتقدم، خاصة أننا نشهد عالما سريع التطور والتغير، عنوانه التقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد في شتى مجالات المعرفة. وهذا العالم أصبح يزداد ترابطا وتداخلا بين شعوبه، إذ أن درجة التأثير المتبادل آخذة في التنامي، ولن تستطيع أي دولة عزل نفسها عن العالم في عصر ثورة المعلومات والاتصالات، وللتربية والتعليم دور كبير ومؤثر في تحقيق التقدم لمجتمعاتها وتطويرها وتنميتها وزيادة قدراتها الذاتية في مواجهة التحديات التي تعترض مسار نموه.

ويعتبر موضوع مشاركة العاملين في المؤسسات التربوية من أهم المواضيع التي نالت جدلاً واهتماماً كبيرين لدى القادة التربويين على مختلف مستويات المؤسسات التعليمية. حيث إن تبنيه يوحي للعاملين المشاركين في اتخاذ القرار بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التربوية مما يولد لديهم الدافعية الإيجابية اتجاه العمل وإزالة التعارض والصراعات، وبذلك تزداد الثقة بين القائد التربوي والعاملين في المؤسسات التربوية. وأن فكرة المشاركة في العمل تقوم على أساس أن العاملين في المؤسسات التربوية يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف المؤسسات التربوية.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمؤسسات التربوية تؤدي إلى صناعة قرار أفضل ويساعد أيضاً لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية، كما انه يساعد على توحيد المنظومة التعليمية. أن عملية اتخاذ القرارات تتصل بشكل رئيس بشخصية متخذ القرار حيث إن عملية اتخاذ القرار تتطلب التفكير العميق والبحث عن الحلول وصولاً إلى الحل الامثل. وأكد أن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في نوعية تحسين القرار، ويكمن ذلك من خلال تعرف القائد التربوي على كافة الآراء القيّمة من اصحاب العقول النيرة من داخل المؤسسة التربوية.

حيث أثبتت الدراسات والبحوث في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل، هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين. ومن هنا اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية الذي يدور حول فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية مؤداها خلال تطبيق مبدأ الرعاية الشاملة، وذلك برعاية شؤون الفرد، ولو نظرنا إلى إدارة التربية تتولى الدولة فيها الإشراف وبالتالي تشرف على التعليم وإدارته، وهي بذلك تحقق سيطرة تامة على التربية وتوجهها لتحقيق أهدافها لتضمن التشكيل الفكري لمجتمعاتها ذلك نجد التعليم في هذه الدول خاليا من إيجاد الإنسان الديمقراطي، لأنه يتم التركيز على السلطة باعتبارها مصدر القرارات.

مشكله الدراسة:

إن القيادة التربوية بجوهرها هوا اتخاذ القرارات فلا بد للقائد التربوي في المؤسسات التعليمية من اتخاذ قرارات فعالة ليتسنى له تحقيق الأهداف المأمولة من تحسين العملية التعليمية في المدرسة، إلا أن المشكلة تكمن في عدم قدرة القادة التربويين على اتخاذ قرارات بأسلوب تربوي ناجح، مما يؤثر سلباً في قيام المدرسة في تحقيق البيئة التعليمية ذات المناخ المناسب. وأشارت دراسة (الجغبير، 2002)، ودراسة (البلوشي، 2002) على أن مستوى اتخاذ القرار لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب في المؤسسات التربوية.

ومن خلال خبرة الباحث في الجانب التربوي، ولما يمثله اسلوب المشاركة في اتخاذ القرار من دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية ورفع مستوى العمل فيها، جاءت الفجوة البحثية للدراسة الحالية لتحديد قدرة القادة التربويين على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية.

أسئلة الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق القائد التربوي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى؟

ومنه يتفرع من السؤال الرئيسي بعض الأسئلة الآتية:

1- ما درجة مشاركة المعلمين في المؤسسات التربوية التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى في اتخاذ القرار المتعلقة بشؤون الطلبة ؟
2- ما درجة مشاركة المعلمين في المؤسسات التربوية التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى في اتخاذ القرار المتعلقة بالمعلمين أنفسهم ؟
3- ما درجة مشاركة المعلمين في المؤسسات التربوية التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى في اتخاذ القرار المتعلقة بالمناهج التعليمية وطرق تدريسها ؟
4- ما درجة مشاركة المعلمين في المؤسسات التربوية التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى في اتخاذ القرار المتعلقة بالمجتمع المحلي؟.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن درجة مشاركة المعلمين في المؤسسات التربوية التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى في اتخاذ القرارات المتعلقة في مجالات (شؤون الطلبة. المجتمع المحلي. المعلمين. المناهج وطرق تدريسها).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في قلة عدد الدراسات التي تناولت قدرة القادة التربويين على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المعلمين الذين يعملون داخل هذه المؤسسات، وبالتالي يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. قد تسهم هذه الدراسة في توعية القادة التربويين بأهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
2. ربما تساعد هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية الإدارة التربوية في المؤسسة التعليمية عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.
3. قد تسهم في رفع مستوى الوعي بأهمية اتخاذ القرارات السليمة والمشاركة والإسهام في تحقيق وتعزيز المشاركة القائد التربوي .

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: قدرة القادة التربويين على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية: المعلمين ومعلمات المدارس الحكومية والمشرفين التربويين.
- الحدود المكانية: مديرية التربية لمنطقة الزرقاء الأولى.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من عام 2018م.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة التربوية: لغة:"** مصدر من الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، وأسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة" (أبن منظور، 1950: 341).
  - اصطلاحاً: دور اجتماعي تربوي يقوم به المعلمون والتربويون أثناء تفاعلهم مع الطلاب في جميع المراحل التعليمية وفي مختلف المواقف، وهذا الدور القيادي للمعلم يتعلمه ويكتسبه عن طريق الممارسة والتدريب والخبرة، ويتحقق هذا الدور بشكل فعال عندما يكون قادراً على متابعة الاتجاهات والقضايا القومية والعالمية والوعي بأبعاد تأثيرها على التعليم عامة، والمدرسة بصفة خاصة (مثل: العولمة وتأثيرها علينا بالسلب أو الإيجاب وكيفية التوافق مع هذا التيار دون المساس بقيمنا المختلفة).
- توضيح الجديد في الثقافة التربوية لكل العاملين في المجتمع المدرسي، وتشجيع القيادة المدرسية على القيام بذلك في المدارس التي يتولون قيادتها (مثل كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، والتقوي)، وكيفية جعل المتعلم مركز العملية التربوية (عبوي، 2010: 76).
- **عملية اتخاذ القرارات**: ذكرت (الحريري، 2008: 4) أن اتخاذ القرار عملية يتم من خلالها اختيار البديل الذي يحقق الهدف. وأشار (طعمة، 2006) أن اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة مناسبة تقطع أو توقف عملية التفكير، وإيقاف النظر في الاحتمالات الأخرى.
- وبين (المغربي، 2001: 16) أن اتخاذ القرار اختيار أفضل البدائل من بين الخيارات المطروحة.
- **اتخاذ القرار:** يظهر مفهوم اتخاذ القرار من خلالها مجموعة من البدائل وعدة احتمالات وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة (علاقي، 2005). وعرف (البدري، 2001) بأن اتخاذ القرار عملية وجدانية تكمن في التفكير المنظم والهدف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة وحلها من أجل توفير التكلفة والوقت والجهد.
- المشاركة في اتخاذ القرار: عرف (جوهر، 1984) المشاركة في اتخاذ القرار بأنها:" العملية التي يقوم بها القادة التربويين بإشراك المعلمين في الامور الإدارية والفنية التي تتعلق بالميدان التربوي في داخل المؤسسات التعليمية من أجل رفع مستوى التعاون والرضا الوظيفي لديهم".
- **مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات**: أما لغةً فعرفها (أبن منظور، 1950) التشارك يعني المشاركة في الغنيمة والشريك هو المشارك، وشاركت فلانًا بمعنى صرت شريكه.. أما (شعث، ونشوان، 2001) فعرفا المشاركة بأنها الترابط البنّاء بين القادة في المدارس والمعلمين من أجل اتخاذ القرارات المدرسية التي بدورها توفر الوقت والجهد معاً.

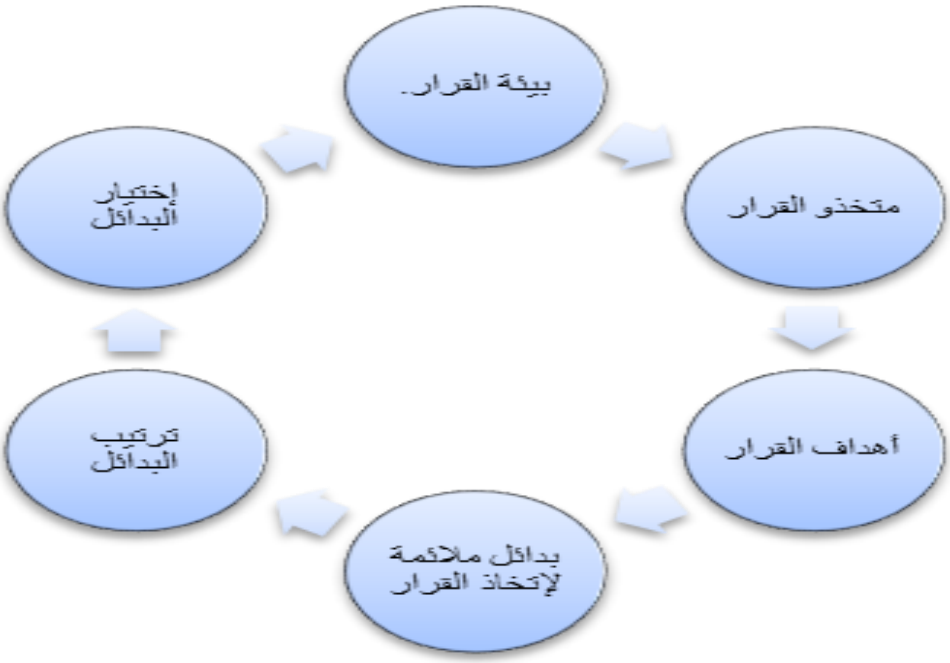
2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري:

اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات المهمة والأساسية في الإدارة، وهي أهم الأنشطة الإدارية، وضرورة حتمية لتحقيق الاهداف التي من أجلها أنشئت المؤسسة. كما أن المدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي يحتاجها العمل، وهذه القرارات تختلف في مضمونها من حيث قوة أثرها على المؤسسة (حبتور، 2000). وأشار (العجمي، 2008) أن نوعية القرار المتخذة من قبل القادة التربويين تختلف باختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، وطريقة اتخاذ القرار، والظروف المحيطة بالقرار.

عناصر اتخاذ القرارات: حدد (حرز الله، 2007) ستة عناصر لاتخاذ القرار على النحو التالي:



أهمية اتخاذ القرار:

أشار (العطاس، 2009) أن العديد من الكتّاب والمفكرين في الإدارة يجمعون على أن اتخاذ القرار هو الركيزة الأساسية للعمل الإداري، في حين يرى أغلب القادة التربويين أن اتخاذ القرار هو العمل الأساسي للعملية التربوية، وبالتالي أن اتخاذ القرارات المرتبط بالعملية التربوية المستمرة في الإدارة والتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لا يمكن أن تكون بمفردها بل من ضمن عملية اتخاذ القرارات. وأضاف (أحمد، 2002) أن القادة التربويين في المؤسسات التعليمية كثيراً ما يواجهوا العديد من المشكلات ما يتطلب منه التميز بين القرارات الروتينية والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار من أجل إيجاد الحلول المرتبطة بالمشكلات والتي تضع العائق أمام العملية التربوية. كما أشار (عياصرة، وحجازين، 2006) أن القائد التربوي بمدرسته يقوم باتخاذ مجموعة القرارات الآتية التي تبين لنا أهمية اتخاذ القرار ومنها ما يتعلق بالطلبة، والمعلمين، والمناهج، والمجتمع المحلي، والمبنى المدرسي بشكله العام والخاص.

استخلص الباحثة مما سبق أن القرارات المتخذة من قبل وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالعملية التعليمية التعلمية مثل المناهج والخطط وإعداد المعلمين التربويين لابد أن تكون هذه القرارات نابعة من الميدان التربوي وإلا سيكون هنالك عرقلة بين التخطيط والتنفيذ في العملية التربوية.

أنواع القرارات الإدارية:

إن اتخاذ القرارات الإدارية والمعايير التربوية المتعددة والتي تتمثل فيما ذكره كل من (حسن، 1979) و (المالكي، 1997)والتي لخصها الباحث كما يلي:

قرارات مرتبطة بالوظائف الأساسية بالمؤسسة التربوية والتي تتعلق بالعنصر البشري، والعنصر الإداري، والقرارات الاستراتيجية والتنفيذية، وذلك وفقاً للإمكانيات المتاحة في العملية التربوية.

هنالك بعض القرارات التي تتعلق بالقائد التربوي عند اتخاذها والتي قد تكون انفرادية (الأوتوقراطية)، وقرارات تقوم على مبدأ المشاركة (الديموقراطية).

العوامل المؤثرة في اتخاد القرار: جبريني، 2016: 39-40)

1. العوامل البيئية: تتمثل في شخصية متخذي القرار من حيث عاطفته وقيمته، وخبرته.
2. العوامل البيئية: (الإدارية): وتتمثل في المركزية وعد التفويض والصلاحيات وعدم وضوع الاختصاصات وتداخلها، والاتصالات الإدارية وفاعليتها.
3. العوامل البيئية: وتتمثل في طبيعة النظام السياسي والاقتصادي للدولة.
4. الضغوط الخارجية والداخلية: الضغوط الخارجية تتمثل في الراي العام (اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا)، اما الضغوط الداخلية في ضغوط الرؤساء والضغوطات التنظيمات غير الرسمية

المشاركة في اتخاذ القرارات:

أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعد أهمية المشاركة واتخاذ آراء الأخرين رغم اختلاف المستويات من الأمور الضرورية والناجحة في صنع القرار، فلا يوجد من هو خبير في كل الأمور وكما أشار (الشقصي، 2005) أن كل فرد في المجتمع مهما كان مستواه الأكاديمي فهو يحتاج إلى مساندة في اتخاذ القرار من كافة الأشخاص في العمل سواء أكان ذلك من رئيسه في العمل أو زميله، وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه بحيث أنه لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، وبهدف إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة.

درجات المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك اختلاف في درجات المشاركة التي يسمح بها القائد من خلال العملية التربوية بالنمط الإداري الناجح والذي يشمل التشاركية في صنع القرار بينه وبين المرؤوسين، ومن المعروف أن هنالك أنماط متعددة تتعلق بالقائد التربوي منها النمط الاستبدادي التي تكون السلطة المطلقة بيده إلى النمط الديموقراطي الذي يقوم على مبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات التربوية، ومن خلال النمطين السابقين لخص كل من (شهاب، 1995) و (كنعان، 2003) و(العمري، 2011) درجات التشاركية في اتخاذ القرارات بما يلي:

1. صنع القرار ثم تبليغه للمرؤوسين: في هذا الجانب يقوم القائد بصناعة قرار منفرد ثم يبلغه للمرؤوسين لحثهم على قبوله وتنفيذ هذا القرار.
2. صنع القرار ثم بيان مبرراته: يقوم القائد التربوي في هذه الدرجة والذي لا يكتفي بتفرده به بل يحاول إيجاد المبررات لاتخاذه هذا القرار وما هي مميزاته على العمل ويقوم بشرحه مفصلاً من أجل التعاون في تنفيذه.
3. صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: في هذه الدرجة يقوم القائد بعد صنع قراره منفرداً بالاجتماع والحوار حول القرار المأخوذ بهدف فهمهم وإزالة المخاوف وإقناعهم بالقرار.
4. صنع الرئيس لقرار مبدئي مع تركه: في هذه الدرجة يقوم القائد باتخاذ قرار مبدئي ثم يعرضه على مرؤوسيه ويترك لهم المجال في إبداء الآراء أو المقترحات ووجهات النظر حول القرار المبدئي والتي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، ويحتفظ الرئيس بسلطة البت النهائي في الأمر بتعديل أو عدم تعديل القرار.

شروط المشاركة في اتخاذ القرارات:

أورد (ماتسيون وايفانسيفش، 1999) و (العمري، 2011) ضرورة توفر الشروط السيكولوجية التالية لكي تكون المشاركة فعالة وتحقق الأهداف المنشودة من القرار المتخذ:

1. يجب أن يكون المعلم التربوي لديه قابلة في التشاركية في الأنشطة والاساليب الحديثة المتطورة، وأن يكون لديه هدف لاستكمال المضامين والأهداف في العملية التربوية وأن تكون واقعية في صنع القرار وأن تلامس الميدان.
2. يجب أن يكون المعلم التربوي يرغب في نشاط المشاركة، أي أن الفرد الذي يتصور أن علاقات القائد في العمل أفضل وأن عملية صنع القرار ليست من شأنه، ربما لا يتولد لديه دافعية قوية إذا ما أُتيح له مجال المشاركة.
3. يجب أن يكون المعلم التربوي لديه القدرة في التعبير عن مسئولاته بالنسبة للأمور قيد البحث فيها، ويجب أن يكون لديه القدرة على امتلاك الأساليب الحديثة من خلال استخدام التكنولوجيا.

تستخلص الباحثة مما سبق أن المشاركة هي ما اتفق عليه القائد التربوي بالعملية التشاركية في اتخاذ القرارات بينه وبين المعلمين. ويلخص الباحث أن المشاركة وأهميتها: اتخاذ القرار يقع على عاتق أصحاب الخبرات العاملة في الميدان التربوي وأنهم قادة في هذا المجال من خلال اقتراح البديل إلى أي مشكلة تحيط بهم. ويرى الباحث أن القائد التربوي هو من يساهم في التشاركية في العملية التربوية بينه وبين المرؤوسين من حيث منحهم الفرص والمزايا وتحفيزهم على اتخاذ القرارات الفاعلة التي تهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات التربوية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- دراسات بالعربية:

- **دراسة طبعوني (1997):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة التي يمارسها القادة التربويين في المدارس الأساسية الدنيا من حيث المشاركة الفاعلة بينه وبين المعلمين في صنع القرارات مراعياً الخبرات والمؤهل العلمي والدرجات الأكاديمية والدورات التدريبية، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديرا ومديرة و (178) معلما ومعلمة من محافظات شمال الضفة الغربية. وتوصلت نتائج الدراسة الي أن أكثر الأنماط القيادية انتشارا بين أوساط المديرين هو النمط القيادي الديمقراطي يليه

النمط المتوسط ما بين الديمقراطي والأوتوقراطي، ثم جاء النمط الأوتوقراطي ولم يحظ النمط ألتسيبي بأية مشاركة ولم يذكر الباحث شيئاً عن النمط التسلطي.

- **دراسة العرابيد (2010):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري التربية والتعليم القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة حيث بلغ عدد المديرين والمديرات 134، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث صمم استبانة مكونة من 82 فقرة موزعة على 6 مجالات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$) لكافة المجالات. وتوصلت النتائج الي أن تعمم التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم العالي على جميع مديريات التربية والتعليم على جميع مديري المدارس دون استثناء، وتبادل الزيارات الميدانية لتبادل الخبرات بين مديري المدارس في المديريات المختلفة، واوصت الدراسة بانه يجب اعادة النظر واجراء مراجعة القوانين والتشريعات في انظمة وزارة التربية التعليم لكونها مرتكزة على مبادئ المركزية الإدارية واعتماد مبدأ اللامركزية والتشاركية حتى يتمكن مدير المدرسة من القيام بدوره كقائد تربوي قادر على حل مشكلاته.
- **دراسة السفياني (2012):** هدفت الدراسة إلى توضيح مدى ممارسة المعلمين لعملية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية في محافظة الطائف. تكونت عينة الدراسة من 380 معلماً. الطائف بطريقة عشوائية حيث وزعت عليهم أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من 46 فقرة. وخلصت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة الي أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) في مجملها كانت منخفضة واوصت الدراسة بانه من الضروري العمل على اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤن الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلى والمرافق المدرسية والاور المالية ووان تعزيز الاتجاهات الايجابية لدي المدارس نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
- **دراسة المدهون (2012):** هدفت الدراسة إلى تعرف الدرجة التقديرية لفاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، كما هدفت إلى تعرف الصعوبات التي قد تحد من درجة فاعلية القيادة التربوية لمديري المناطق، وكذلك كشف أن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للفعالية تعزى إلى المتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، المنطقة التعليمية). لتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات. كما تم بناء وتصميم استبانتين. تم تطبيق الاستبانة الأولى على عينة تكونت من 262 مديرًا ومديرة من أفراد مجتمع الدراسة، والاستبانة الثانية على جميع مديري المناطق التعليمية. أظهرت الدراسة النتائج التالية: أولًا: الدرجة الكلية لفعالية القيادة التربوية لمديري المناطق التعليمية جاءت متوسطة: أ) درجة فعالية التخطيط لمديري المناطق التعليمية جيدة وحصلت على المرتبة الثانية. ب) درجة فعالية صناعة القرارات لمديري المناطق التعليمية، في المرتبة الرابعة. ج) درجة فعالية التوجيه والإشراف لمديري المناطق التعليمية في المرتبة الأولى. د) درجة فعالية تقويم الأداء لمديري المناطق التعليمية، في المرتبة الثالثة. ثانيًا: الصعوبات التي تحد من فعالية القيادة التربوية فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1) الدرجة الكلية للصعوبات التي تحد من فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظرهم مرتفعة. ثالثًا: متغيرات الدراسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: 1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي لصالح المديرين الذكور، وذلك في جميع مجالات الاستبيان، وفي الدرجة الكلية للاستبيان. 2) وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمستوى فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح المديرين حملة الدراسات العليا، وذلك في مجال التوجيه والإشراف.

- **دراسة ابو شريخ، (2019)** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة (عمان) وأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وهي مكونة من محورين، الأول أداة القيادة الخادمة، والمحور الثاني أداة الأداء الوظيفي، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة) عمان) من وجهة نظر مساعدي المديرين مرتفعة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة ممارسة القيادة الخادمة ودرجة ممارسة الأداء الوظيفي لديهم، كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح المساعدين ذوي الخدمة الأكثر من عزى 10 سنوات، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الخادمة ت لمتغير المؤهل العلمي الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مستوى الأداء الوظيفي تعز ى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة مستوى ، الأداء الوظيفي تعز ى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
- **دراسة المصري، (2020)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلّمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت العينة من (459 معلّماً ومعلّمة)، طبقت عليهم استبانة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان "كبيراً " أيضاً. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم. واوصت الدراسة يأتي: 1.تنظيم دورات تدريبية لتمكين مديري المدارس الثانوية وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من معارف ومهارات تساعدهم في صياغة الاستراتيجيات التي تحقق المواءمة بين القدرات والإمكانات الداخلية للمدرسة وبين متطلبات البيئة الخارجية. 2.تنظيم لقاءات توعوية لمديري المدارس الثانوية لتثقيفهم وتعريفهم بمدخلي القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية وأثرهما في التطوير التنظيمي في المدارس.

ب- دراسات بالإنجليزية:

- **دراسة (Keung Chi, 2008)**، هدفت هذه الدراسة إلى بيان المجالات التي من دورها تنمي قدرات اتخاذ القرار بين القادة التربويين في المدارس والمعلمين، حيث أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أجريت هذه الدراسة في هونج كونج على عشرين مدرسة ثانوية، وشملت العينة (335) معلماً واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التربوي، ومجال المناهج التعليمية، ومجال الإدارة وإن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وإدراك عبء العمل.
- **دراسة (Kim, 2001)** هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار ا

لفرضيات، وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتوصلت النتائج الدراسة إلى أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون.

- **دراسة (ALshaar , Masa'deh Al-Lozi, 2016)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام بالمملكة العربية السعودية لإجراء نهج القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحقيق أن الباحثين استخدموا المنهج الوصفي المستخدم في تشخيص الحقائق. باستخدام أداة الاستبيان، والتي يتكون فيها مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من جميع الأقسام في جامعة الدمام، 2100، ومع ذلك، باستخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة، تم أخذ 300 استبانة مرتجع صالح في الاعتبار للتحليل. ووجدت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الدمام لأسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت عالية (أي لجميع بنود المتغير، باستثناء ثلاث فقرات، تتراوح المتوسطات بين (3.16 - 4.94) من أصل (5)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوىα=0.05 في ردود أعضاء هيئة التدريس على جميع الفقرات المنسوبة إلى الجنس لصالح الإناث ؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى a=0.05 وجدت تعزى إلى الخبرة ولا إلى التصنيف الأكاديمي، وفي ضوء نتائج الدراسة، اوصت الدراسة بما يلي: تدريب أعضاء هيئة التدريس من النساء على سلوك القائد التحويلي. و إشراك العنصر النسائي مشاركة فاعلة في صنع القرار التربوي وقد الدورات التدريبية التي تمكن رؤساء الأقسام من تحديد أهداف المؤسسة التربوية تحديدا دقيقا وعقد الدورات التي من شأنها رفع وعي الأعضاء من الإناث بعملية التغيير والتطوير في العملية التربوية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت علاقة إيجابية في المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات التربوية بين القادة والمعلمين من خلال الجانبين الإداري والاجتماعي وهو ما يميز الدراسة الحالية حيث تناولت العلاقة بين تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية، وتقدم الدراسة الحالية دليلاً عن أثر تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة العلاقة بين هذه المتغيرات مكتملة، وبالرغم من اتفاق الدراسات السابقة على أهمية مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية إلا أنها لم تتناول مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية كمؤشر للتأثير على من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى وهو ما يميز الدراسة الحالية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وهي صحيفة الاستبيان، ومن ثم جمعت البيانات واجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة عليها، واستقراء المواضيع والدراسات التي تناولها الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث لبيان ووصف وقياس المتغيرات المستخدمة في البحث، تم استنباط النتائج ومعرفة العلاقات بين المتغيرات. حيث سيعتمد هذا المنهج في وصف قدرة القائد التربوي

على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات مديرية تربية الزرقاء الأولى واختيرت عينة عشوائية مكونة من 110 معلماً ومعلمة. من أربع مدارس في محافظة الزرقاء تتبع لمديرية تربية الزرقاء الأولى مدرستين ثانوية شاملة للذكور ومدرسة ثانوية للبنات ومدرسة أساسية، وبلغ من تم توزيع الاستبانة عليهم (67) معلماً و(43)معلمة.

جدول رقم (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغيرات	الفئات	العدد	%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	85	77.27
	أعلى من البكالوريوس	25	22.73
	المجموع	110	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	34.8
	من 5 إلى9 سنوات	47	42.9
	من 10 سنوات فأكثر	26	22.3
	المجموع	110	100%

أداة البحث:

لقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث اشتملت على مجموعة من الأسئلة التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، وتضمنت على معلومات خاصة بموضوع الدراسة وتكونت من (24) فقرة، موزعة على محورين هي:

1- المحور الأول: المتعلق بمدى مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بأحوال الطلبة، ويتكون من (5) فقرة.
2- المحور الثاني: المحور الثاني: المتعلق بمدى مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين أنفسهم.، ويتكون من (5) فقرة.
3- المحور الثالث: المتعلق بمدى مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية وطرق تدريسها، ويتكون من (5) فقرة.
4- المحور الرابع: المتعلق بمدى مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.، ويتكون من (5) فقرة.

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1. الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والمتخصصين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبانة على عينة البحث، وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وجميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة 0.05 حيث إن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

رقم	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأحوال الطلبة	0.75	0.00
2	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين أنفسهم	0.79	0.00
3	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج التدريسية وطرق تدريسها	0.75	0.00
4	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.80	0.00

ويتضح لنا من خلال جدول رقم (2)، أن معظم المؤهلات العلمية للمعلمين والمعلمات في منطقة الدراسة هم من حملة مؤهل البكالوريوس فما دون بنسبة 77.27% من العينة الكلية وكانت نسبة المعلمين والمعلمات من حملة المؤهلات العلمية التي تزيد عن البكالوريوس بنسبة 22.73%. وأن معظم المعلمين والمعلمات في منطقة الدراسة تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات بنسبة 42.9%، حيث بلغت نسبة من هم أكثر من 10 سنوات 22.3%، ومن هم دون 5 سنوات بنسبة 34.8%.

ثبات الاستبانة:

يعنى ثبات الاستبانة التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص نفسهم في وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم (3) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (3): معاملات ألفا كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

رقم	المحور	عدد الفقرات	الثبات كرونباخ ألفا	معامل الصدق
1	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأحوال الطلبة	5	0.76	0.85
2	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين أنفسهم	5	0.749	0.83
3	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج التدريسية وطرق تدريسها	5	0.76	0.85
4	مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	5	0.74	0.82
	معاملات الثبات على المستوى الكلي للأداة		0.76	0.84

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة (استبانة) لقياس مدة قدرة القائد التربوي على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها بفاعلية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى من قبل الباحثة وتم استخدام مقياس Likert الخماسي لتحديد درجة المشاركة للمعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التربوية، وعليه تكونت عدد فقرات الاستبانة من 20 فقرة ومن 4 مجالات حيث جاءت على النحو التالي:

لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات (المعلمين، والمعلمات) على كل فقرة من فقرات الاستبانة تم الاعتماد على المعادلة الآتية: الحد الأعلى (5) – الحد الأدنى (1) / عدد الفئات (3) =طول 1.333 واعتماد على ذلك تم قياس المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1-2.33 والمستوى المتوسط = 2.34-3.67 والمستوى المرتفع = 3.67-5 درجات.

جدول رقم (4) معامل ارتباط فقرات مدى التشاركية في اتخاذ القرار مع المقياس ككل

رقم الفقرة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل ارتباط بالدرجة الكلية
1	0.65	8	0.74	15	0.52
2	0.53	9	0.64	16	0.41
3	0.48	10	0.42	17	0.53
4	0.72	11	0.56	18	0.62
5	0.74	12	0.44	19	0.56
6	0.49	13	0.53	20	0.45
7	0.78	14	0.45		

الوزن النسبي:

جدول رقم (5) درجات مقياس ليكرت

التصنيف	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

4- عرض النتائج ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة تطبيق القائد التربوي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية الزرقاء الأولى؟

وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل الفقرات؛ مدى قدرة القائد التربوي على تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار في مديرية تربية الزرقاء الأولى والنتائج كما يبينها جدول (6):

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توزيع الطلبة حسب عدد الشعب المدرسية.	3.07	1.24	متوسطة
2	إيجاد الخطط لتنمية الدافعية للطلبة اتجاه التعلم.	2.87	1.18	متوسطة
3	وضع الخطط العلاجية لرفع مستوى التحصيل.	2.48	1.438	متوسطة
4	عمل جداول تختص بالاختبارات الفصلية.	3.07	1.32	متوسطة
5	اختبار الطلبة المشاركين في المسابقات المدرسية.	3.06	1.28	متوسطة
6	إعداد برنامج للدورات التدريبية.	2.66	1.25	متوسطة
7	وضع توقيت زمني لاجتماعات المعلمين.	2.78	1.26	متوسطة
8	عمل جدول من أجل لجان الاختبارات.	3.19	1.19	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	توزيع المهام في بداية العام الدراسي.	2.92	1.10	متوسطة
10	إعداد جدول من أجل الزيارات التبادلية بين المعلمين.	2.49	0.96	متوسطة
11	وضع الأساليب المناسبة من أجل التقويم حسب المنهاج.	2.70	1.08	متوسطة
12	تحديد احتياجات المنهاج من الوسائل التعليمية.	2.66	1.25	متوسطة
13	وضع مقترح للمصادر التي تحتاجها المكتبة.	2.82	1.36	متوسطة
14	عمل لجان مدرسية تقوم على تطوير المنهاج.	2.77	1.18	متوسطة
15	اقتراح طرق تحقق أهداف المناهج.	2.66	1.042	متوسطة
16	تشكيل مجلس أولياء الأمور.	2.86	1.50	متوسطة
17	اقتراح خطط تنظم علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي.	2.74	1.38	متوسطة
18	وضع خطة من أجل دعم الطلبة من قبل المجتمع المحلي.	2.96	1.13	متوسطة
19	تقديم مقترح يقوم على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع.	3.03	1.34	متوسطة
20	تنظيم لقاءات مستمرة مع مجلس الآباء لتعريفهم بالبرامج المدرسية.	2.90	1.48	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	2.83	1.25	

يتضح من الجدول (6)، أن نسبة المعلمين والمعلمات المشاركين في اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية في منطقة الدراسة جاءت بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين والمعلمات بنسبة 2.8381، وهي نسبة متوسطة أي: أن هنالك نسبة كبيرة من المعلمين والمعلمات لا يتسنى لهم المشاركة في صنع القرار في المؤسسات التربوية في منطقة الدراسة، وجاءت نتائج تحليل الاستبانة كل محور على حدا على النحو التالي:.

جدول رقم (7) المحور الأول: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأحوال الطلبة مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	توزيع الطلبة حسب عدد الشعب المدرسية.	3.07	1.23	1	متوسطة
2	إيجاد الخطط لتنمية الدافعية للطلبة اتجاه التعلم.	2.87	1.18	2	متوسطة
3	وضع الخطط العلاجية لرفع مستوى التحصيل.	2.48	1.43	3	متوسطة
4	عمل جداول تختص بالاختبارات الفصلية.	3.07	1.32	4	متوسطة
5	اختيار الطلبة المشاركين في المسابقات المدرسية.	3.06	1.28	5	متوسطة
	المتوسط الكلي للمحور الأول	2.91	1.29		متوسطة

يتضح من جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي (2.91). أي مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأحوال الطلبة (متوسطة)، كما أن الفقرة رقم (1، 4) توزيع الطلبة حسب عدد الشعب المدرسية وعمل جداول تختص بالاختبارات الفصلية قد حصلتا على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.07)، وأن الفقرة رقم (3) وضع الخطط العلاجية لرفع مستوى التحصيل. قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.48).

جدول رقم (8) المحور الثاني: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين أنفسهم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	إعداد برنامج للدورات التدريبية.	2.66	1.250	1	متوسطة
2	وضع توقيت زمني لاجتماعات المعلمين.	2.78	1.26	2	متوسطة
3	عمل جدول من أجل لجان الاختبارات.	3.19	1.19	3	متوسطة
4	توزيع المهام في بداية العام الدراسي.	2.92	1.10	4	متوسطة
5	إعداد جدول من أجل الزيارات التبادلية بين المعلمين.	2.49	.95	5	متوسطة
	المتوسط الكلي للمحور الثاني	2.81	1.15		متوسطة

ويوضح لنا الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.81) أي أن نسبة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين أنفسهم، حيث إن جميع الأسئلة المتعلقة بهذا المجال جاءت متوسطة دون تدني أو ارتفاع في النسب. إن الفقرة رقم (3) عمل جدول من أجل لجان الاختبارات. قد حصلتا على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.19) إن الفقرة رقم (1) إعداد برنامج للدورات التدريبية. قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.66).

جدول (9) المحور الثالث: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج التدريسية وطرق تدريسها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	وضع الأساليب المناسبة من أجل التقويم حسب المنهاج.	2.70	1.08	متوسطة
2	تحديد احتياجات المنهاج من الوسائل التعليمية.	2.66	1.25	متوسطة
3	وضع مقترح للمصادر التي تحتاجها المكتبة.	2.82	1.36	متوسطة
4	عمل لجان مدرسية تقوم على تطوير المنهاج.	2.77	1.18	متوسطة
5	اقتراح طرق تحقق أهداف المناهج.	2.66	1.04	متوسطة
	المتوسط الكلي للمحور **الثالث:**	2.72	1.18	متوسطة

يبين لنا الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال المتعلقة بالمناهج الدراسية وطرق تدريسها يساوي (2.72). نسبة متوسطة، كما أن الفقرة رقم (3) وضع مقترح للمصادر التي تحتاجها المكتبة.. قد حصلتا على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.82) إن الفقرة رقم (2، 5) تحديد احتياجات المنهاج من الوسائل التعليمية، اقتراح طرق تحقق أهداف المناهج.، قد حصلتا على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.66).

جدول (10) المحور الرابع: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تشكيل مجلس أولياء الأمور.	2.86	1.50	متوسطة
2	اقتراح خطط تنظم علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي.	2.74	1.38	متوسطة
3	وضع خطة من أجل دعم الطلبة من قبل المجتمع المحلي.	2.96	1.13	متوسطة
4	تقديم مقترح يقوم على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع.	3.03	1.34	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		الدرجة
5	تنظيم لقاءات مستمرة مع مجلس الآباء لتعريفهم بالبرامج المدرسية.	2.90	1.48		متوسطة
	المتوسط الكلي للمحور الرابع	2.90	1.36		متوسطة

يتضح لنا من خلال جدول (10) أن تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.90 أي أن مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي متوسطة ولا يوجد ارتفاع أو انخفاض في الأسئلة، وأن الفقرة رقم (4) تقديم مقترح يقوم على زيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع. قد حصلتا على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.03، كما أن الفقرة رقم (2) اقتراح خطط تنظم علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي.، قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ 2.74

خلاصة النتائج:

في ضوء أدبيات البحث ونتائج الدراسة الميدانية يمكن استقراء الآتي:-

1. تبين أن النمط القيادي السائد بين مديري ومديرات المدارس المتوسطة هو الاهتمام بمجال القيادة الإدارية أكثر من مجال التوجيه والمتابعة.
2. اختلف المدرسون والمدرسات في نظرتهم للأنماط القيادية السائد ببعديها في مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة إذ يتمتع المدرسون بأعلى مستوى لرضاهم الوظيفي في العمل داخل المدرسة ومن خلال العلاقة بينهم وبين القائد الإداري في المدرسة (مدير المدرسة
3. أن النمط القيادي السائد الذي يوفق بين مجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة هو من الأنماط المفضلة في الميدان ولاسيما الميدان التربوي .
4. يتضح لنا من الأسئلة السابقة والإجابة عليها أن هنالك أثر كبير على تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها بفاعلية عند تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التربوية فكلما ارتفعت المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون بين الكادر التربوي داخل المؤسسة التربوية يسهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بفاعلية.

التوصيات والمقترحات

استنادا لنتائج الدراسة توصي الباحثة وتقترح الآتي:

1. بضرورة مشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذ القرار داخل المؤسسات التربوية مما ينعكس إيجاباً على عمل أداء المؤسسة وتحسين نوع النمط الذي يمتلكه القائد في المؤسسة.
2. ضرورة إعداد المعلمين وتدريبهم على عملية صنع القرار وما تعود بفوائد على المنظومة التعليمية.
3. يجب تسليط الأضواء على عمل دراسات متعلقة في هذا المجال لأي مؤسسة تربوية.
4. العمل على وضع خطط تدريبية لمديري المدارس تعمل على تأخير وسائل عملهم في إشراك المعلمين باتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة التعلمية.
5. إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة على مناطق تعليمية أخرى.
6. حث طلبة الدراسات العليا في الأقسام التربوية بالجامعات الأردنية لعمل البحوث والدراسات بمجال اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام والتشاركية في صناعة القرار في المؤسسات التربوية بشكل خاص.

قائمة المراجع

أولًا- المراجع بالعربية

- ابن منظور. جمال الدين (1950) لسان العرب، الجزء الرابع، القاهرة، دار المعارف.
- أبو شريخ، أسمهان رفيق أحمد، (2019)، نمط القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة) عمان (وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعدي المديرين، درجة ماج16، غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، اليمن.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2002) الإدارة المدرسية، الألفية الثالثة، الإسكندرية، مصر، مكتبة المعارف الحديثة.
- البدري، طارق عبد الحميد (2001) تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البلوشي، عائشة بنت سعيد بن محمود (2002) " مبدأ المشاركة في اتخ اذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- جبريني، سماح حسن على، (2016)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: 39: 40.
- الجغبير، عبد الإله عبد الله (2003) " المعوقات التعليمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح أنموذج نظري للتغلب عليها "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- جوهر، صلاح الدين (1984) مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة، مصر، مكتبة عين شمس.
- حبتور، عبدالعزيز صالح (2000) أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان، الأردن، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حرز الله، أشرف (2007)، "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسن، ري، رافدة (2008) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج.
- حسن، عادل (1979) الإدارة، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة.
- السفياني، ماجد بن سفر (2012)، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- سلامة، كايد (1992) " أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ات المدرسية على روحهم المعنوية دراسة ميدانية "، مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية "، جامعة اليرموك، (151) المجلد 8 العدد 1، (189 - 199).
- الشامي، لبنان و، نينو، ماركو (2001) الإدارة: المبادئ الأساسية، عمان، الأردن، المركز القومي للنشر.
- شعث، رزق عبدالمنعم، ونشوان، جميل عمر (2001) " مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة "، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس، (٢٣٠ - ٢٧١)، غزة، فلسطين.

- الشقصي، حمد بن هلال (2005) " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- شهاب، إبراهيم (1995) " مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية "، مجلة الإداري، العدد، 61 عمان، الأردن.
- طبعوني، هالة صالح (1997) " نمط القيادة عند مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- طعمه، أمل أحمد (2006) اتخاذ القرار والسلوك القيادي، عمان، الأردن، دار ديبونبد للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير (2010)، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية دار الشروق، الأردن، عمان.
- العجمي، ناصر (2008) " درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، الأردن.
- العرابيد، نبيل أحمد محمد، (2010)، دور القائدة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر فلسطين غزة.
- العطاس، محمد سالم (2009) اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق"، الرياض، المملكة العربية السعودية، مكتبة الرشد.
- علاقي، مدني عبدالقادر (2005) الإدارة، الكتاب الجامعي ط ٣، جدة، المملكة العربية السعودية، دار تهامة.
- العمري، ناعم أحمد سلطان (2011) " تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، وحجازين، هشام عدنان موسى (2006) م القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار الحامد للطباعة والنشر.
- فهيم، مراد منير (1996) المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري، الإسكندرية، مصر منشأة المعارف.
- ماسيون، مايكل تي، وايفانسيفش، جون أم (1999)، ترجمة: هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، عمان، الأردن، الأهلية للنشر والتوزيع.
- المالكي، علي عبدا الله (1997) " عملية اتخاذ القرار الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة الطائف بين القيود والمعوقات "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- المدهون، فادي عمر (2012)، فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- المصري، مروان، . (2020)، 65 درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16، عدد 1، 2020: ص65-82.
- مغربي، عبدالحميد (2001) الأصول العلمية لإدارة الأعمال، مصر، المكتبة العصرية بالمنصورة.
- اليوسف، درويش عبدالرحمن (1992)" واقع استخدام الأساليب الكمية في ت حليل المشكلات واتخاذ القرارات دراسة ميدانية للقطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة، العدد (7): 107-134.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alan M. Mohran (1969) , Participation in decision- making: A multi dimensional perspective, Educational Administration Quarterly, No.14, pp. (27 - 41).
- Chi Keung, Cheng (2008) , The Effect of Shared Decision Making on the Improvement in Teachers' Job Development, Access date, October 14, 2009, from: http: //www.eric.ed.gov.
- Darawsheh, ALshaar ,Masa'deh Al-Lozi, 2016, The degree of heads of departments at the University of Dammam to practice transformational leadership style from the point of view of the faculty members, Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS) ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494, Online Issue: Volume 5, Number 1, January 2016 http: //centreofexcellence.net/J/JSS/JSS%20Mainpage.htm.
- Kim, B. (2001). Social constructivism. In M. Orey (Ed.) , Emerging perspectives on learning, teaching, and technology. Available Website: http: //www.coe.uga.edu/epltt/SocialConstructivism.htm