

البحث الثالث :

القيادة التشاركية واثرها على أداء المعلمين دراسة حالة على
مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط

المصادر :

أ. بثينة بنت علي بن عبدالله الخروصية
ماجستير إدارة عامة عضو إداري في مجلس إدارة
مجموعة مدارس تبارك الخاصة بسلطنة عمان

القيادة التشاركية واثرها على أداء المعلمين دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط

أ. بثينة بنت علي بن عبدالله الخروصية

ماجستير إدارة عامة عضو إداري في مجلس إدارة
مجموعة مدارس تبارك الخاصة بسلطنة عمان

• المستخلص:

هدفت هذه الرسالة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية في محافظة مسقط واثره على أداء المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٦٤) فقرة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها تم توزيعها على عينة من المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط بلغ عددهم (٤٩) معلم ومعلمة، في العام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١. بعد معالجة البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية قد جاءت عالية بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، كذلك أظهرت النتائج ان مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية ومحور أداء المعلمين. وقد كانت أبرز التوصيات: ضرورة تشجيع المعلمين على المشاركة في عملية التخطيط، وضرورة إشراكهم في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية، وضرورة تفهم مشاكلهم والعمل على حلها، وضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لإنجاز العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية - أداء المعلمين - مديري المدارس الخاصة - مسقط

Participatory Leadership and its Impact on Teachers' Performance a Case Study Principals of Private Schools / Muscat Governorate

Bathina Al shaqsi

Abstract

The aim of Study is identify the degree of school principals practice of the participatory leadership of private school in the Governorate of Muscat and its impact on teachers' performance. The relational descriptive approach was used, To achieve the objectives of the study, a questionnaire composed of (64) items was designed and distributed After checking the validity and reliability of the questionnaire, (68) Teacher After checking the validity and reliability of the questionnaire, In the Study year 2020-2021. After processing the data using the statistical package (spss), The study highlighted the following findings: The degree of school principals practice of the the degree of school principals practice of the participatory leadership of private school in the Governorate of Muscat was average high with a mean of (3.36), There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) Among the average grades of the sample members for degree of school principals practice of the participatory leadership of private school in the Governorate of Muscat From the teachers' point of view, it is attributed to the variables of gender and years of service. The results also showed that the performance level of teachers in private schools in Muscat Governorate, from their viewpoint, was moderate, The

results of the study also showed that there is a positive correlation between the practice of private school principals in the Muscat Governorate of participatory leadership and the performance of teachers in all fields except in the field of human relations and the axis of teacher performance. The most prominent recommendations were: the need to encourage teachers to participate in the planning process, the need to involve them in the school to accomplish educational tasks, the need to understand their problems and work to solve them, and the need to strengthen human relations within the school to do the work.

Key words ; Participatory leadership - teachers' performance -Principals of private schools - Muscat Governorate

• المقدمة

لقد أصبحت قيادة المؤسسات التعليمية في وقتنا الحاضر أكثر تعقيدا مما كانت عليه في السابق، بسبب ما شهدته من سرعة التغيرات والتطور التكنولوجي، وكبر حجمها، وزيادة عدد العاملين فيها، وتشعب أعمالها وتعقدها وتعدد أهداف المؤسسة، وانفتاحها على المؤسسات الأخرى، وتغير بيئاتها التي تعمل في إطارها، تلك الأسباب جميعها جعلت ما تقوم به المؤسسة غاية في التعقيد، الأمر الذي فرض تغييرا في أسلوب إدارة المؤسسات وعملياتها، من أجل الحفاظ على ديمومتها وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (الفقعراوي، ٢٠١٨).

ولمديري المدارس دور قيادي كبير في تحقيق العلاقات الإنسانية من خلال إيجاد مناخ تربوي وتعليمي مناسب، وبث روح الحماس بين جميع العاملين بالمدرسة، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تحقق نتائج مرجوة، واختيار أسلوب قيادي ديمقراطي يؤدي إلى التعاون فيما بين أفراد الجماعة، ومضاعفة الجهد وحل المشكلات، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء المدرسي (المنتشري، ٢٠١٨).

ان مدير المدرسة يعد قائدا لسفينة التعليم، وهو من يقوم بمهام وياً دوار عديدة، ومن تلك الأدوار التي يقوم بها: الاتصال والتواصل مع المعلمين والعاملين والطلبة والتواصل مع أولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، حيث إن أهم معايير الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها ضرورة ممارسة الإدارة المدرسية للديمقراطية، والعلاقات الإنسانية والتواصل الفعال (الفقعراوي، ٢٠١٨). وتقوم فكرة القيادة التشاركية على احترام المعلمين والاهتمام بمشاكلهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتولد الشعور بالرضا لديهم، وإشراكهم في صنع القرار مما يشعرهم بالأهمية والثقة بالنفس، مما ينعكس إيجابا على وروحهم المعنوية والذي سيكون له الأثر البالغ على أدائهم ومستوى الإنتاجية وتقبلهم للقرارات وتطبيقهم لها وهذا ما تدعو إليه القيادة التشاركية. (المنتشري، ٢٠١٨).

وللقيادة التشاركية دور هام في قيادة المدراس بشكل عام والمدارس الخاصة في تحسين أداء المعلمين وإيجاد بيئة مدرسية حيوية يسودها روح المبادرة والعمل الدؤوب، باعتبارها مدخل قيادي حديث ولها علاقة بمستوى أداء المعلمين،

وباعتبارها من المواضيع الحيوية والهامة التي تلعب دورا مهما في تقدم أو تأخر المؤسسة التعليمية. (الفقعاوي، ٢٠١٨). ونظرا للدور الذي يقوم به قادة المدارس الخاصة في تحقيق العلاقات الإنسانية من خلال إيجاد مناخ تربوي وتعليمي مناسب، وبث روح الحماس بين جميع المعلمين بالمدرسة، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تحقق نتائج مرجوة، واختيار أسلوب قيادي ديمقراطي يؤدي إلى التعاون فيما بين أفراد الجماعة، ومضاعفة الجهد وحل المشكلات، مما ينعكس إيجابا على تحسين الأداء المدرسي (المنتشري، ٢٠١٨).

هدفت دراسة النمروطي (٢٠١٧) الى التعرف إلى القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانتين الأولى للقيادة التشاركية، والثانية لقياس مستوى أداء المعلمين. ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية كانت بدرجة كبيرة، مع وجود فرق في درجة الممارسة تعزى لمتغير السن لصالح الإناث بينما لا توجد فروق تعزى للتخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

هدفت دراسة الحجيج (٢٠١٨) إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية لمحافظة مادبا ودرجة تطبيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. واستخدمت أداتان لجمع البيانات؛ الأولى لقياس ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ومدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص.

هدفت دراسة المنتشري (٢٠١٨) إلى معرفة درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على مستوى الأداء المدرسي بمدارس البنات بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة كبيرة واتضح أن مجال العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى، ثم مجال صنع القرار ثم مجال التخطيط ثم مجال تفويض السلطة، وأشارت النتائج أيضا إلى أن الأداء المدرسي بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة قائدات المدارس في محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وبين مستوى الأداء المدرسي، وأخيرا أشارت النتائج أيضا إلى أن (العلاقات الإنسانية) هي أكثر المجالات تأثيرا في مستوى الأداء المدرسي.

كما قام الرميدي (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" من خلال إيضاح تأثير تطبيقها على الرضاء الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (القيادة التشاركية) يؤثر إيجابيا ومعنويا في المتغيرات (الرضاء الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي). كما أوضحت الدراسة أن تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة يؤثر بشكر كبير على الرضاء الوظيفي، ثم الالتزام التنظيمي ثم الروح المعنوية، وأخيرا الأداء.

بينما أجرى الفقعاوي (٢٠١٨) بدراسة هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانتين، الأولى القياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة التشاركية، والثانية لقياس مستوى أداء المعلمين. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ١ - إن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم بدرجة كبيرة وبلغ الوزن النسبي (% ٧٨). ٢ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية بمحافظات غزة تعزي لمتغير المؤهل العلمي) لصالح الدراسات العليا، ولا توجد فروق في المتغيرات الأخرى (الجنس - التخصص - سنوات الخدمة). ٣ - إن مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظات غزة بدرجة كبيرة جدا وبلغ الوزن النسبي (% ٨٦).

كما أجرى الزعبي (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الصناعية الكويتية والمدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها ٢٧ شركة. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج (أهمها: ١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل وكذلك يوجد أثر لكل فقرة من فقرات القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل. فهذا يعني أن التغير بالقيادة التشاركية سيؤدي إلى تغير في تحسين أداء الموارد البشرية ككل وذلك بسبب المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة حيث كان هذا المناخ مريحا خاليا

وقام محسن (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى تحديد دور نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات العامة والخاصة. يمثل نمطا القيادة التشاركية والتحويلية (كمتغيرات مستقلة) بأبعادها: نطاق القرار، ودرجة المشاركة، وهيكلية المهام، والهدف من المشاركة، والعقلانية،

والتفويض للقيادة التشاركية، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والدافع الإلهامي، والإعتبار الفردي للقيادة التحويلية. ويمثل الأداء الوظيفي (المتغير التابع) بأبعاده: الدقة في تنفيذ المهام، والاجتهاد والمثابرة، والمبادرة والإبداع، والعلاقات مع الآخرين. تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية العاملة في المستشفيات الأردنية في القطاعين العام والخاص البالغ عددها (٩٢) مستشفى. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها: وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التشاركية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية. وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي في المستشفيات الأردنية.

هدفت دراسة العنزي (٢٠١٩) إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستبانة تضمنت مجالات القيادة التشاركية الآتية: علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالطلبة، وعلاقة المدير بالمجتمع، وفقرات النمو المهني للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في مدارس محافظة الجھراء في الكويت، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية مرتفعة في جميع المجالات، كما دلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس في مجال علاقة المدير بالطلبة لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، كما أظهرت النتائج أن مستوى النمو المهني للمعلمين جاء مرتفعة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير الجنس.

كذلك هدفت دراسة (أولورانسو لا، وأبيوى دن، ٢٠١١م) إلى معرفة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية أكيبي في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على عينة عشوائية تكونت من (٢٠٠) معلمة من خمس مناطق حكومية محلية مختلفة في الولاية، وتم اختيار المناطق الحكومية عشوائيا وتم اختيار أربع مدارس من كل المناطق المحلية الخمس. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن معلمي المدارس الثانوية من ولاية أكيبي يشاركون بفاعلية في عملية اتخاذ القرار وأن النوع الاجتماعي والعمر والمؤهلات العلمية للمعلمين لا تعيق مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرار، أن المشاركة المستمرة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية سوف يزيد من تطور المعلمين عملهم.

• التعقيب على الدراسات السابقة

ويتضح لنا من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

« استعمل المنهج الوصفي في غالبية الدراسات السابقة ؛ وذلك لمناسبته هذا النوع من الدراسات ، كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة أداة لجمع البيانات .

- ◀◀ عدم وجود دراسات سابقة في سلطنة عمان حول القيادة التشاركية في قطاع المدارس الخاصة.
- ◀◀ قلة الدراسات التربوية التي تناولت بالتحليل القيادة التشاركية واثرها على أداء المعلمين
- ◀◀ في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس الخاصة ولا سيما في سلطنة عمان.
- ◀◀ أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملي المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .

• مشكلة الدراسة وأسئلتها

مما لا شك فيه ان مدير المدرسة الخاصة يعد قائدا تربويا يعمل في مدرسته التي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التعليمية في سلطنة عمان وهو القادر على تحقيق أهدافها ورسم المسارات الواضحة؛ لتحقيق تلك الأهداف وهذا يتطلب منه امتلاك مواصفات قيادية تواجه التحديات وتوجد بيئة تحفيزية للعمل وتحقيق مستوى أداء متميز للمعلمين. وقد زاد الاعتراف في الآونة الأخيرة بأهمية المهارات القيادية لمديري المدارس الخاصة التي يعول عليها التعامل مع المعلمين في المدرسة وخاصة الممارسات القيادية التشاركية؛ وهذا يسهم بشكل كبير في إيجاد بيئة مدرسية تحفز المعلمين على بذل المزيد من العطاء وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وهذا بدوره يزيد من أدائهم الوظيفي. وبعد استعراض الدراسات العمانية لوحظ ندرة الدراسة التي تناولت مجال الأنماط القيادية التشاركية لمديري المدارس الخاصة بشكل عام، وكذلك عدم وجود دراسة من بينها تناولت أثر تلك القيادة التشاركية وأداء المعلمين في هذه المدارس وفي ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين فيها؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀◀ هل توجد فروق ذات دلالة عند إحصائية مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة؟
- ◀◀ ما مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط من وجهة نظرهم؟
- ◀◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد معلمي المدارس الخاصة في محافظة مسقط من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة؟
- ◀◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد معلمي

المدارس الخاصة في محافظة مسقط من وجهة نظرهم تعزي لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة؟
« الى أى مدى تؤثر درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية في أداء المعلمين فيها؟

• أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:
« الأهمية النظرية للدراسة في تناول موضوعين مهمين (القيادة التشاركية - أداء المعلمين).
« يؤمل من هذه الدراسة اضافة معرفية للمكتبة العربية، ويؤمل ان يكون لها انعكاسات ايجابية على الميدان التربوي.
« من المأمول ان يستفيد من نتائج الدراسة صناع القرار والمخططين التربويين في وزارة التربية والتعليم والمديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.
« من المأمول ان يستفيد من نتائج الدراسة المسؤولون عن البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
« من المأمول ان يستفيد من نتائج الدراسة مديري المدارس الخاصة والمعلمين في هذه المدارس بمحافظة مسقط.
« ومما يزيد من اهمية الدراسة اهمية موضوعها وعدم عثور الباحثين على دراسة واحدة تتناول هذا الموضوع الحيوي في الميدان التربوي وفقا لإطلاعها.
« من المأمول ان يستفيد من نتائج الدراسة الباحثون في مجال القيادة التشاركية، وخاصة طلبة الدراسات العليا

• أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:
« تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية
« الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة الدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
« قياس مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة مسقط.
« الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمستوى أدائهم في المدارس الخاصة في محافظة مسقط وفقا لمتغيرات الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
« التحقق من تاثير درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية على أداء المعلمين فيها

• مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف المصطلحات الدراسة:

• القيادة التشاركية:

ويقصد بها : نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين مدير المدرسة الخاصة في محافظة مسقط وجميع المعلمين في المدرسة يقوم هذا النمط على اللامركزية في القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة.

أداء المعلمين: ويقصد به جميع الأنشطة والممارسات والإجراءات والسلوك المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات (النواتج)، والتي يسعى المعلم الى بلوغها، بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة، دون إهدار في الوقت أو الطاقة بهدف تحقيق الجودة الشاملة (العسيلي، ٢٠٠٧).

• الطريقة والإجراءات

• منهج الدراسة

في ضوء طبيعة هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي.

• عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١م وبالبالغ عددهم (٤٩) فردا وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حسب الجدول الآتي:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٠	٤٠.٨%
	أنثى	٢٩	٥٩.٢%
سنوات الخبرة	المجموع	٤٩	100%
	اقل من ٦ سنوات	٢٤	٤٩%
	٦ سنوات فأكثر	٢٥	٥١%
المؤهل العلمي	المجموع	٤٩	100%
	بكالوريوس	٤٠	٨١.٦%
	ماجستير و دكتوراه	٩	١٨.٤%
	المجموع	٤٩	100%

• أداة الدراسة

تم إعداد استبانة تكونت من (٦٤) فقرة تدرج تحت خمسة مجالات رئيسية اعتمادا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (المنشيري، ٢٠١٨، والعجمي، ٢٠١٠).

• صدق الأداة الظاهري :

للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وبلغ عددهم (٢) محكمين طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الإستبانة من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة من حيث صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تدرج تحته، وإجراء التعديل بالحذف أو الإضافة للفقرات التي تحتاج إلى ذلك، وبناء على آراء وملاحظات المحكمين ، عدلت بعض الفقرات، أو اعيدت صياغتها لتناسب والمجال

الذي وضعت من أجله، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (٦٤). وقد استخدمت الباحثة في تفسير نتائج السلم التصنيفي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول ٢: السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المعيار	درجة الموافقة	المتوسط
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	منخفضة	٢,٣٣-١
المتوسط	متوسطة	٣,٦٧-٢,٣٤
انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي	كبيرة	٥-٣,٦٨

• صدق البناء للاداة:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠.٣٧ - ٠.٧٦)، ومع المجال (٠.٣٨ - ٠.٨٣) والجدول التالي يبين ذلك.

جدول ٣: معاملات الارتباط بين الفقرات 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	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	.69(**)	.52(**)	17	.48(**)	.48(**)	33	.38(*)	.52(**)
2	.69(**)	.62(**)	18	.49(**)	.40(*)	34	.41(*)	.39(*)
3	.45(*)	.41(*)	19	.61(**)	.54(**)	35	.49(**)	.50(**)
4	.70(**)	.63(**)	20	.61(**)	.61(**)	36	.63(**)	.37(*)
5	.58(**)	.43(*)	21	.51(**)	.52(**)	37	.83(**)	.66(**)
6	.54(**)	.49(**)	22	.38(*)	.37(*)	38	.68(**)	.54(**)
7	.68(**)	.62(**)	23	.55(**)	.56(**)	39	.71(**)	.58(**)
8	.45(*)	.39(*)	24	.38(*)	.37(*)	40	.42(*)	.40(*)
9	.40(*)	.41(*)	25	.64(**)	.51(**)	41	.54(**)	.47(**)
10	.57(**)	.47(**)	26	.40(*)	.39(*)	42	.65(**)	.52(**)
11	.38(*)	.43(*)	27	.65(**)	.52(**)	43	.63(**)	.62(**)
12	.58(**)	.51(**)	28	.51(**)	.41(*)	44	.60(**)	.45(*)
13	.71(**)	.76(**)	29	.67(**)	.41(*)	45	.41(*)	.46(*)
14	.56(**)	.51(**)	30	.57(**)	.65(**)	46	.76(**)	.62(**)
15	.75(**)	.64(**)	31	.46(*)	.48(**)			
16	.41(*)	.40(*)	32	.57(**)	.44(*)			

♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

♦♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

العقد المنة وواحد وثلاثون .. مارس .. ٢٠٢١م

جدول ٤: معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

مجال القيادة التشاركية	الاتصال والتواصل	العلاقات الإنسانية	التفويض	المشاركة في المهام الإدارية	المشاركة في المهام الإدارية
				1	المشاركة في المهام الإدارية
			1	.765(**)	التفويض
		1	.706(**)	.696(**)	العلاقات الإنسانية
	1	.602(**)	.690(**)	.641(**)	الاتصال والتواصل
1	.842(**)	.848(**)	.915(**)	.887(**)	مجال القيادة التشاركية

♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

♦♦ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبين الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة .

• ثبات الأداة:

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (٥) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجال والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول ٥: معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجال والدرجة الكلية

المحور	الاتساق الداخلي
المشاركة في المهام الإدارية	0.76
التفويض	0.73
العلاقات الإنسانية	0.81
الاتصال والتواصل	0.83
محور القيادة التشاركية	0.93
معامل الثبات الكلي	٠.٨٧

يلاحظ من الجدول (٥) أن معامل الثبات في كل مجال من مجالات الدراسة، وكذلك معامل الثبات للدرجة الكلية، هي قيم ذات درجة جيدة من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي للمجالات، وعليه اعتبرت جميع المجالات صالحة لأغراض الدراسة.

• المعالجة الإحصائية

من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة تم جمع المعلومات وتفريغها واستخراج النتائج وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ◀◀ لحساب مستوى ثبات كل فقرة من الفقرات والثبات الكلي للاستبانة؛ تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ
- ◀◀ لحساب درجة تقديرات عينة الدراسة؛ تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للإجابة عن السؤال الأول والثالث.
- ◀◀ لبيان دلالة الفروق بين أفراد العينة الخاصة بالدراسة تبعا للمتغيرات؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد، واختبار (T test) لعينتين مستقلتين، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني والرابع.

« لحساب العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين فيها، تم استخدام معامل بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين، وذلك للإجابة عن السؤال الخامس.

• نتائج الدراسة ومناقشتها

• أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط
١	٢	التفويض	3.42	0.286	متوسط
٢	٤	الاتصال والتواصل	3.40	0.344	متوسط
٣	١	المشاركة في المهام الإدارية	3.32	0.526	متوسط
٤	٣	العلاقات الإنسانية	3.27	0.340	متوسط
		محور القيادة التشاركية	3.36	0.163	متوسط

يبين الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٢٧ - ٣.٤٢)، حيث جاء التفويض في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٢)، بينما جاء العلاقات الإنسانية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٧)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة التشاركية ككل (٣.٣٦).

وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس الخاصة على ممارسة القيادة التشاركية من خلال مشاركة كافة المعلمين في المدرسة في عملية اتخاذ القرارات وتشجيعهم للحوار الإبداعي لهم، وحرصهم على تفويض بعض سلطاتهم إلى المعلمين من أصحاب الكفاءة والذين تتوفر لديهم القدرة على العمل والرغبة فيه. ولمزيد من المناقشة تم تناول كل مجال من مجالات القيادة التشاركية على حدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، على النحو التالي:

• المجال الأول: المشاركة في المهام الإدارية

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.79 - 3.74)، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يشرك كافة المعلمين في صنع القرارات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، بينما جاءت الفقرتان رقم (٩، ١١) ونصاهما "يشجع المعلمين على المشاركة في عملية التخطيط"، و"يشرك جميع المعلمين في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79). وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركة في المهام الإدارية ككل (٣.٣٢). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط على مشاركة المعلمين في المهام الإدارية من خلال إشراكهم في

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة في المهام الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	يشرك كافة المعلمين في صنع القرارات.	3.74	1.186	مرتفع
٢	١٠	يحدد جدول أعمال الاجتماعات بالتشاور مع المعلمين	3.62	1.227	متوسط
٣	٤	بحث المعلمين على تحديد أهداف المدرسة.	3.56	1.142	متوسط
٣	٨	يتعاون مع المعلمين في بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة	3.56	1.142	متوسط
٥	٦	يشرك المعلمين في توزيع المهام (مربي صف - متاويب - نشاطات أخرى).	3.51	1.233	متوسط
٦	٧	يعزز لدى المعلمين العمل بروح الفريق.	3.38	1.269	متوسط
٧	٥	يشرك المعلمين في تشكيل اللجان المتعددة داخل المدرسة.	3.23	1.224	متوسط
٨	١	يشجع مدير المدرسة المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة.	3.21	1.218	متوسط
٩	٣	يشرك المعلمين في إقرار البرامج والمشاريع التعليمية المزمع عقدها.	3.10	1.314	متوسط
١٠	٩	يشجع المعلمين على المشاركة في عملية التخطيط.	2.79	1.341	متوسط
١٠	١١	يشرك جميع المعلمين في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية.	2.79	1.239	متوسط
		المشاركة في المهام الإدارية	3.32	.526	متوسط

• المجال الثاني: التفويض

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتفويض مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٥	يسند لأحد المعلمين متابعة الإشراف على سير العمل في الصفوف الدراسية	3.85	1.136	مرتفع
٢	٢٠	يوكل أحد المعلمين بمراجعة سجل الدرجات.	3.79	.833	مرتفع
٣	٢٥	يفوض مساعده باتخاذ القرارات في حال غيابه	3.77	1.087	مرتفع
٤	١٣	يسند لأحد المعلمين توزيع الطلبة على الصفوف في بداية العام الدراسي.	3.64	1.063	متوسط
٥	٢٣	يوكل أحد المعلمين بمتابعة شئون أولياء الأمور.	3.54	1.166	متوسط
٦	١٢	يفوض مدير المدرسة مساعده باتخاذ القرارات في حال غيابه	3.46	1.232	متوسط
٦	٢٢	يوكل أحد المعلمين بمتابعة العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.46	1.253	متوسط
٨	١٧	يكلف أحد المعلمين بمتابعة سجل الحضور والغياب.	3.36	1.038	متوسط
٩	١٨	يوكل أحد المعلمين قبول الطلبة المحولين للمدرسة.	3.33	1.155	متوسط
١٠	١٦	يكلف أحد المعلمين بتصميم جدول الزيارات التبادلية.	3.26	1.292	متوسط
١١	١٤	يكلف أحد المعلمين بإعداد جدول الحصص	3.23	1.135	متوسط
١١	٢١	يوكل أحد المعلمين بمتابعة عمل اللجان الدراسية.	3.23	1.158	متوسط
١٣	١٩	يكلف أحد المعلمين بشرا ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية.	3.08	1.156	متوسط
١٤	٢٤	يوكل أحد المعلمين بمتابعة سلامة المباني المدرسية وتقدير أمور الصيانة للمدرسة.	2.95	1.297	متوسط
		التفويض	3.42	.286	متوسط

عملية اتخاذ القرارات المدرسية، واشراكهم كذلك في عملية التخطيط المدرسي، وفي وضع الأهداف المدرسية وتنفيذها، على اعتبار ان المعلمين يعدون

محوراً مهماً في المدرسة لتحقيق أهدافها، وهم المنفذون الفعليون للسياسات التربوية، وهذا يشير الى ان نجاح الخطط التربوية في المدرسة يعتمد عليهم بدرجة كبيرة جداً. وبذلك هم يعدون محور الارتكاز في المجتمع المدرسي.

يبين الجدول (٨) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.95- 3.85)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على "يسند لأحد المعلمين متابعة الإشراف على سير العمل في الصفوف الدراسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢٤) ونصها "يوكل أحد المعلمين بمتابعة سلامة المباني المدرسية وتقدير أمور الصيانة للمدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95). وبلغ المتوسط الحسابي للتفويض ككل (٣.٤٢). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط بتفويض عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمعلمين في حال غيابهم، وتكليفهم بمهام متابعة الإشراف على سير العمل في الصفوف الدراسية، وتكليفهم بشراء ما يلزم المدرسة من وسائل تعليمية، إضافة الى متابعة عمل اللجان المدرسية، ومتابعة العمل مع مؤسسات المجتمع المحلي واولياء الامور. واشراكهم في تحديد جدول أعمال الاجتماعات و تحديد أهداف المدرسة، وفي بناء الخطط العلاجية لحالات ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة، وإشراكهم في تشكيل اللجان المتعددة داخل المدرسة، وتشجيعهم لهم على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة، وفي إقرار البرامج والمشاريع التعليمية المزمع عقدها، واشراكهم في عملية في عملية التخطيط. وهذه النتيجة التقت مع نتيجة دراستي (الحجيج، ٢٠١٨؛ الفقاوي، ٢٠١٨).

• المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الستوى
١	٣٠	يتيح للمعلمين فرص المناقشة وإبداء الرأي في الاجتماعات المدرسية	3.82	0.914	مرتفع
٢	٢٨	يسهم في توفير مناخ من الترابط بين المعلمين	3.74	1.093	مرتفع
٣	٣٣	يقدر الظروف الطارئة التي يمر بها المعلمون	3.64	1.112	متوسط
٤	٣١	يشارك أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم السلوكية والتربوية	3.59	1.229	متوسط
٥	٣٥	يحافظ على بناء جسور الثقة مع المدارس الحكومية	3.49	1.144	متوسط
٦	٢٧	يحرص على عقد اللقاءات الدورية بالمعلمين	3.33	1.199	متوسط
٧	٣٤	يقوم بإبلاغ المعلم قبل زيارته لصفه في بعض الأحيان	3.05	1.317	متوسط
٨	٢٦	يتفهم مدير المدرسة مشاكل المعلمين ويعمل على حلها	2.90	1.314	متوسط
٩	٣٦	يعزز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لإنجاز العمل	2.85	1.182	متوسط
١٠	٢٩	يحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم	2.82	1.254	متوسط
١١	٣٢	يتعامل بشفاافية ووضوح مع المجتمع المحلي	2.77	1.266	متوسط
		العلاقات الإنسانية	3.27	0.340	متوسط

يبين الجدول (٩) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.77- 3.82)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣٠) والتي تنص على "يتيح للمعلمين فرص المناقشة وإبداء الرأي في الاجتماعات المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣٢) ونصها "يتعامل بشفافية ووضوح مع المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.77). وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية ككل (٣.٢٧). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط على تفهم مشاكل المعلمين ومحاولتهم المستمرة على حلها، وحرصهم على عقد اللقاءات الدورية بهم، وتوفير مناخ صحي يساهم في زيادة الروابط بينهم، وحرصهم على التواصل الاجتماعي معهم في المناسبات الخاصة بهم، وإتاحة الفرصة لهم في المناقشة وإبداء الرأي في الاجتماعات المدرسية، وإشراكهم في الاجتماعات مع أولياء الأمور ومناقشتهم، وتقديرهم للظروف الطارئة التي يمر بها المعلمون، والحرص على تعزيز العلاقات الإنسانية معهم داخل المدرسة لإنجاز العمل وخارجها

• الجال الرابع: الاتصال والتواصل

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٤٣	يعزز المشاركة في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدارس	3.90	0.821	مرتفع
٢	٣٨	يستخدم مع المعلمين سياسة الباب المفتوح.	3.69	1.151	مرتفع
2	٤٠	يقوم بحل المشكلات التي تواجهها في العمل المدرسي.	3.69	0.977	مرتفع
٤	٤٦	يعزز المشاركة في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدارس	3.62	1.042	متوسط
٥	٤١	يساعد المعلمين في الوصول إلى المعلومات وكيفية استخدامها.	3.44	1.188	متوسط
٦	٤٥	يمنح المعلمين حق المشاركة في اقتراح أساليب أنظمة الاتصال بالمدرسة	3.41	1.093	متوسط
٧	٣٧	يحرص على كسب ثقة جميع المعلمين.	3.33	1.155	متوسط
7	٤٤	يلحق المعلمين ببرامج تدريبية متقدمة لرفع مهاراتهم في مواجهة مشكلات الاتصال	3.33	1.325	متوسط
٩	٣٩	ينظم زيارات ميدانية مع المدارس الأخرى.	2.92	1.222	متوسط
١٠	٤٢	ينسق عمل (محاضرات تربية - دروس توضيحية - معارض) في المدارس يحضرها المعلمون	2.64	1.158	متوسط
		الاتصال والتواصل	3.40	0.344	متوسط

يبين الجدول (١٠) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.64- 3.90)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤٣) والتي تنص على "يعزز المشاركة في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدارس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤٢) ونصها "ينسق عمل (محاضرات تربية - دروس توضيحية - معارض) في المدارس يحضرها المعلمون" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.64). وبلغ المتوسط الحسابي للاتصال والتواصل ككل (٣.٤٠). وقد تعزى هذه النتيجة الى حرص مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط على

كسب ثقة جميع المعلمين، واستخدام سياسة الباب المفتوح معهم، وحل المشكلات التي تواجههم، وتسهيل مهارات الاتصال المفتوح فيما بينهم، وتعزيزهم المشاركة في المناقشات والأنشطة الجماعية في المدارس، والحاقهم المعلمين في برامج تدريبية متقدمة لرفع مهاراتهم في مواجهة مشكلات الاتصال وذلك بغية احترام شخصيتهم والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاءهم الاختيار التام لأفكارهم مقترحاتهم، والتعامل معهم بكرامة واحترام، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، و تشجيعهم أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين المعلمين في المدرسة. وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة دراسة (الهندي والثبتي، ٢٠١٩)

• ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة عند إحصائية مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعري لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخدمة

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفويض	العلاقات الإنسانية	الاتصال والتواصل	محور القيادة التشاركية
ذكر	3.32	.499	3.42	.224	3.29	3.44	3.37	
	3.32	.566	3.43	.345	3.25	3.35	3.35	
انثى	3.30	.624	3.39	.338	3.32	3.43	3.36	
	3.36	.327	3.48	.172	3.19	3.34	3.35	
اقل من ٦ سنوات	3.42	.371	3.44	.319	3.33	3.30	3.38	
	3.20	.654	3.41	.251	3.21	3.52	3.34	
٦ سنوات فأكثر	3.32	.499	3.42	.224	3.29	3.44	3.37	
	3.32	.566	3.43	.345	3.25	3.35	3.35	
بكالوريوس	3.30	.624	3.39	.338	3.32	3.43	3.36	
	3.36	.327	3.48	.172	3.19	3.34	3.35	
ماجستير أو دكتوراه	3.42	.371	3.44	.319	3.33	3.30	3.38	
	3.20	.654	3.41	.251	3.21	3.52	3.34	

يبين الجدول (١٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات .

جدول (١٣) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على مجالات القيادة التشاركية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	المشاركة في المهام الإدارية	.007	1	.007	.025	.876
	التفويض	.001	1	.001	.013	.911
	العلاقات الإنسانية	.001	1	.001	.009	.925
الخبرة	الاتصال والتواصل	.119	1	.119	1.085	.305
	المشاركة في المهام الإدارية	.013	1	.013	.047	.830
	التفويض	.059	1	.059	.685	.414
المؤهل	العلاقات الإنسانية	.180	1	.180	1.551	.221
	الاتصال والتواصل	.035	1	.035	.317	.577
	المشاركة في المهام الإدارية	.447	1	.447	1.562	.220
الخطأ	التفويض	.003	1	.003	.029	.866
	العلاقات الإنسانية	.169	1	.169	1.462	.235
	الاتصال والتواصل	.498	1	.498	4.525	.041
الكلية	المشاركة في المهام الإدارية	10.011	35	.286		
	التفويض	3.034	35	.087		
	العلاقات الإنسانية	4.052	35	.116		
الكلية	الاتصال والتواصل	3.848	35	.110		
	المشاركة في المهام الإدارية	10.494	38			
	التفويض	3.102	38			
الكلية	العلاقات الإنسانية	4.380	38			
	الاتصال والتواصل	4.490	38			

يتبين من الجدول (١٣) الآتي:

- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي في جميع المجالات.
- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات خبرة في جميع المجالات.
- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء الاتصال والتواصل وجاءت الفروق لصالح ماجستير أو دكتوراه.

جدول (١٤): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيام بأداء التشاركية من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	.003	1	.003	.098	.756
سنوات خبرة	.002	1	.002	.057	.813
المؤهل العلمي	.014	1	.014	.510	.480
الخطأ	.991	35	.028		
الكلي	1.011	38			

يتبين من الجدول (١٤) الآتي:

- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف ٠.٠٩٨ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٧٥٦.
- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات خبرة، حيث بلغت قيمة ف ٠.٠٥٧ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٨١٣.
- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٠.٥١٠ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٤٨٠. وقد تعزى هذه النتيجة لأن المعلمين يعملون ضمن منظومة تربوية واحدة تلقت أوراق عمل وتدريب اداري موحد لا يميز بين الذكور والاناث، وأيضاً قد يكون ذلك بسبب الرؤية الموحدة لمجلس التعليم ووزارة التربية والتعليم التي لا تفرق بين الذكر والانثى إلا بما يتناسب وطبيعتهم الفطرية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء الاتصال والتواصل وجاءت الفروق لصالح ماجستير أو دكتوراه. وقد تعزى هذه النتيجة ان الى فئة حملة المؤهل العلمي من الماجستير والدكتوراه قد درسوا مساقات دراسية متقدمة تتعلق بنظريات القيادة التشاركية من حيث انماطها واهمية ممارستها في المؤسسات التربوية وخاصة المدارس. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة (الفقاوي، ٢٠١٨)

• ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: ما مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

يبين الجدول (١٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.97- 3.90)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على " أسعى لترسيخ الاحترام والثقة بين الطلبة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وجاءت الفقرة رقم (١٥) والتي تنص على " أمتلك ثقة كافية بقدرات الطلبة" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وجاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " أنفذ خطوات الدرس بتسلسل منطقي" في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) بينما جاءت

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٦	أسعى لترسيخ الاحترام والثقة بين الطلبة.	3.90	.821	مرتفع
٢	١٥	أمتلك ثقة كافية بقدرات الطلبة	3.77	1.063	مرتفع
٣	٢	أنفذ خطوات الدرس بتسلسل منطقي.	3.51	1.023	متوسط
٤	٦	أراعي الفروق الفردية عند وضع الاختبارات.	3.41	1.312	متوسط
٤	١٨	أرسخ مفهوم العمل الجماعي لدى الطلبة.	3.41	1.093	متوسط
٦	١٧	أرحب بإراء الطلبة في القضايا الصفية.	3.33	1.325	متوسط
٧	٧	أقدم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتنويعها.	3.31	1.195	متوسط
٨	١٠	أوزع المهام الصفية على الطلبة بشفافية.	3.28	1.337	متوسط
٩	٣	أستخدم استراتيجيات تدريس حديثة في التدريس.	3.26	1.409	متوسط
١٠	٤	أقوم بفرس قيم إيجابية عند الطلبة.	3.21	1.301	متوسط
١١	٥	أبني الاختبارات وفق مواصفات الاختبار الجيد.	3.18	1.233	متوسط
١٢	٩	أكلف بعضاً من الطلبة لرئاسة الأنشطة الصفية	3.15	1.204	متوسط
١٣	٨	أخذ بملاحظات المشرف التربوي لتحسين الأداء.	3.13	1.080	متوسط
١٤	١١	أمنح فرصة كافية للطلبة للإبداع.	3.08	1.178	متوسط
١٥	١٢	أتيح فرصة للطلبة لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة.	3.05	1.356	متوسط
١٦	١٣	أعزز القدرات الفردية والجماعية للطلبة لإنجاز المهام الصفية.	3.03	1.405	متوسط
١٧	١٤	أعمل على تنسيق وتوجيه الأنشطة الصفية.	3.00	1.257	متوسط
١٨	١	أشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائي في مجال التخطيط	2.97	1.181	متوسط
		محور أداء المعلمين	3.28	.388	متوسط

الفقرة رقم (١) ونصها " أشترك في الدورات والبرامج التدريبية لتطوير أدائي في مجال التخطيط" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.97). وبلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء المعلمين ككل (3.28). وقد تعزى هذه النتيجة الى ممارسة مدير المدارس الخاصة ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وهذا يظهر بوضوح من خلال أداء المعلم المتفاني في ممارساته التعليمية التي تظهر على أدائه داخل الغرفة الصفية، وخارجها، والتي تعكس مدى انتمائه لمهنة التربية والتعليم فيتعدى أداءه حدود المدرسة، وبذلك يعد المعلم مربياً، وقدوة لطلبه ومؤثر في جميع أفعالهم، وأقوالهم، وسلوكهم، وانفعالاتهم. ومن الطبيعي ان يكون أداء المعلم فعالاً نتيجة وجود بيئة تعليمية ديمقراطية محفزة.

• رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: الذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المعلمين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة

النوع الاجتماعي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد
ذكر	.419	3.24	20
انثى	.359	3.31	19
اقل من ٦ سنوات	.363	3.26	24
6 سنوات فأكثر	.436	3.31	15
بكالوريوس	.256	3.36	21
ماجستير او دكتوراه	.489	3.18	18

يبين الجدول (١٦) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تقدير أفراد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي جدول (١٨).

جدول (١٧): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على درجات تقدير أفراد معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	.085	1	.085	.561	.459
سنوات خبرة	.005	1	.005	.034	.855
المؤهل العلمي	.363	1	.363	2.408	.130
الخطأ	5.276	35	.151		
الكلي	5.707	38			

يتبين من الجدول (١٧) الآتي:

- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة F ٠.٥٦١ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٤٥٩.
- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر سنوات خبرة، حيث بلغت قيمة F ٠.٠٣٤ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٨٥٥.
- ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F 2.408 وبدلالة إحصائية بلغت 0.130.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى المناخ التنظيمي السائد في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط نتيجة ممارسة النمط التشاركي الديمقراطي حيث يتسم بيئة تعليمية وتنظيمية مستقرة، متعاونة، تسودها العلاقات الإنسانية، بين مديري المدارس والمعلمين اذ يعتبرون أنفسهم ضمن فريق العمل الذي له أهدافه لتحقيقها، وإن السلطة بمنظورهم وجدت لتنظيم العمل وتسهيله وتنفيذه وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة. وقد تعزى أيضا الى تشابه وتقارب الاعمال التي يقوم يقوموا بها المعلمون في المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراستي (الفقاوي، ٢٠١٨؛ والحجيج، ٢٠١٨).

• خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس هل يوجد اثر ما بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين فيها، والجدول (١٩) يوضح ذلك.

جدول (١٨): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين فيها

محور أداء المعلمين		
المشاركة في المهام الإدارية	معامل الارتباط ر	0.261
	الدلالة الإحصائية	0.108
	العدد	39
التفويض	معامل الارتباط ر	0.123
	الدلالة الإحصائية	0.457
	العدد	39
العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط ر	-0.430(**)
	الدلالة الإحصائية	0.006
	العدد	39
الاتصال والتواصل	معامل الارتباط ر	0.066
	الدلالة الإحصائية	0.691
	العدد	39
محور القيادة التشاركية	معامل الارتباط ر	0.083
	الدلالة الإحصائية	0.617
	العدد	39

♦ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

♦♦ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (١٨) وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وبين محور أداء المعلمين. وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية ومحور أداء المعلمين وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس الخاصة بأهمية ممارسة النمط التشاركي لما له عوائد مرتفعة في تحقيق أهداف المدرسة، كذلك قد تعزى إلى ان ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية يحفز الكادر التدريسي، وتحقيق التواصل بين مدير المدرسة والمعلمين مما يحقق التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة ويوجد بيئة مدرسية مستقرة ومحضرة. كذلك تعزى النتيجة ان ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس يحفز المعلمين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم، ويعمل على تنمية قيادات إدارية في الصفوف الدنيا من المعلمين، وإشعارهم بأهميتهم وبفعاليتهم في المدرسة، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة وبينهم مما يرفع من روحهم المعنوية.

• توصيات الدراسة:

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية فإنه يمكن وضع التوصيات الآتية:

- ◀ ضرورة تشجيع المعلمين على المشاركة في عملية التخطيط.
- ◀ ضرورة اشراك جميع المعلمين في المدرسة لإنجاز المهام التعليمية.
- ◀ ضرورة توكيل أحد المعلمين بمتابعة سلامة المباني المدرسية وتقدير أمور الصيانة للمدرسة.
- ◀ ضرورة تفهم مشاكل المعلمين ويعمل على حلها
- ◀ ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة لإنجاز العمل
- ◀ ضرورة الحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في المناسبات الخاصة بهم

• المراجع العربية:

- العجمي، ناصر محمد (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة لكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحجيج، سميرة حسين (٢٠١٩). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الرميدى، بسام سمير (٢٠١٨). تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسينة بن بوعلى بالشلف، ٢٠ (١٠)، ٤٤-٥٤.
- الزعبي، محمد عبدالله (٢٠٠٩) أثر القيادة التشاركية على تحسين اداء الموارد البشرية في العسيلي، رجاء زهير خالد (٢٠٠٧). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨ (٤)، ١٧٩-٢٠٨.
- العنزى، طلال غربى (٢٠١٩) درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ال البيت، الأردن.
- الفقعاوي، دعاء حسن إبراهيم (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
- محسن، عبدالعزيز براك (٢٠١٩). أثر نمط القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية.
- المنتصرى، على عبد الله صالح (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسى. مجلة البحث العلمى في التربية- جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٩ (١٥)، ٥٥-٩٧.
- النمروطى، يوسف (٢٠٠٧). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية ، غزة.

• المراجع الأجنبية

- E.O.Olorunsola, Abiodun Oyebaji Olayemi (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, *Nigeria International Journal of Education Administration and Policy Studies* Vol. 3(6), pp. 78-84.

