

درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التشاركية من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء الكورة

عبد الباري عبد النبي محمد بني عبد الرحمن

تاريخ القبول: 2023/05/29

تاريخ الاستلام: 2023/03/18

الملخص :

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التشاركية من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء الكورة، تكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية لواء الكورة حيث بلغ عدد المدارس الثانوية (28) مدرسة تتضمن (597) معلم ومعلمة منهم (346) معلم و(251) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، وقام الباحث بتطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة المدراء لسلوك القيادة التشاركية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تبعاً لاختلاف (الجنس) وكانت الفروق لصالح الإناث.

كلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، مديري المدارس، مديرية التربية والتعليم.

The Degree of Practicing Participative Leadership Behavior by Basic Schools' Principals from Secondary School Teachers' Points of View at Al-Koura District Directorate of Education

Abd al-Bary abd al-naby Mohammad Bany abd al- Rahman

Abstract

The study aimed to identify degree of practicing participative leadership behavior by basic schools' principals from secondary school teachers' points of view at Al-Koura District Directorate of Education. The sample of the study consisted of randomly –chosen (346) male and (251) female teachers. Moreover, to achieve the objectives of the study, the descriptive method was employed. The researcher developed a questionnaire to measure the level of principals' practice of participative leadership behavior. After conducting the statistical analysis, the results of the study revealed that degree of practicing participative leadership behavior by basic schools' principals was middle. In addition, there were statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the responses of the study sample about the practice of participative leadership by secondary school principals due to sex; the differences were in favor of females.

Keywords: , participatory leadership, school principals, directorate of education.

المقدمة:

يعيش العالم تطوراً هائلاً في جميع المجالات التي طالت جميع مناحي الحياة ولاسيما المجال التربوي والتعليمي الذي من خلاله يمكن الحكم على تقدم المجتمع من أجل تربية ناجحة بحياة كل فرد وجماعة، إن دور إدارة المدارس متمثلة بدور مدير المدرسة يتأثر بشكل أو بآخر بالتطورات العلمية والتكنولوجية المختلفة، ولم يعد دور المدرسة مقتصرًا على تلقين المعارف والمعلومات وتيسير أمور المدرسة والمحافظة على النظام فيها بل أخذ الاهتمام بتنمية الجوانب الشخصية والمهارية والسلوكية من تعلم وإبتكار وإبداع وتوفير الإمكانيات والظروف التي تحسن العملية التربوية، لذا لابد من إيجاد بيئة تعليمية تواكب التطور المتسارع والتحديات والثورات المعلوماتية في جميع الميادين وتتعامل مع الأسلوب الإداري الروتيني. من هنا يأتي دور المدير بما يملك من دافعية وطموح واستعداده التام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تجربته مشاركة الإدارة وقرارتها من قبل المعلمين (شقور، 2002).

ويعد القائد أحد أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجح وسائل الإصلاح والتقويم في معظم البلاد على اختلاف وجهات نظر سياساتها التربوية، وأصبحت نتائج هذه الإدارة التربوية منوطة بشكل كبير بنوع القيادة التي يتبعها، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المؤسسة ومساعدتها في حل مشكلاتها التعليمية، وتحسين رؤيتها للمستقبل، ومن هنا تبلورت فكرة القيادة التشاركية كنوع من أنواع القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى المدروس؛ لتحسين أداء المدرسة والنهوض بها (المالكي، 2014).

إن استخدام السلوك الإبداعي من قبل مديري المدارس الثانوية يحدد المشكلة ويزيد من القدرة على حلها لإنتاج أفكار متعددة ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب عمل المديرين فيها (العاجز وشلدان، 2010).

كما إن القيادة التشاركية يعد المعيار الدقيق والصحيح لعمله لأنه بمثابة استنباط أفضل ما لدى مديري المدارس الثانوية ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بذلك بيئة العمل للمديرين بالانفتاح، والثقة ويوفر الوقت والجهد (Ventral, 2003).

أن الحاجة لقيادة مدرسية ترتكز على شخصية المدير فهو المسؤول عن تنظيم وتحفيز العاملين وتوفير الظروف النفسية والمادية والاجتماعية الممكنة لهم، ويتفق التربويون على ضرورة التشجيع للإبداع ورفع مستوى الأهداف والأداء والعلاقات والاتجاهات (المشاقبة، 2010).

إن الإدارة المدرسية المبدعة تتبنى أسلوباً فنياً في مجال القيادة الفعالة، فهناك صفات مشتركة بين صفات القائد والمبدع، فالقائد والمبدع يؤثر في الجماعة، وكلاهما يؤدي دوراً في المجال الاجتماعي الحضاري التكنولوجي، حيث أنه يؤثر في مصير الإنسانية وحضارتها، وفنائها ودمارها، وسعادتها وتقدمها وبقائها، فالمبدع يتعامل مع العادات القديمة ويعطلها من أجل ابتكار حل وبدائل لمواقف جديدة (علي، 2009).

وتقوم العملية الإدارية على أساس التعامل مع العاملين بشكل مباشر، أي وجهاً لوجه، لذا فإن العملية الإدارية لابد أن تواجه بعض المشكلات التي يفترض بالقائد تلقيها وحلها بموضوعية وعقلانية، بعد التعرف إلى جذورها، وأسبابها، وآثارها. والمشكلات هي أحد العوامل الدافعة للإبداع والتطوير، ومواجهة المواقف الصعبة بشجاعة يطور مقدرة الفرد أو المؤسسة في التعامل مع المشكلات، فكل موقف يواجهه الفرد فيه مشكلة يجب عليه الاستفادة منها في بناء شخصيته

والمؤسسة التي يعمل فيها، والفرد أو المنظمة التي تتعلم من أخطائها ومن الخبرات المتعلقة بحل المشكلات ستكون لديه المقدرة على تصحيح الأخطاء بالسرعة الممكنة (بشير، 2011).

ونتيجة لادوار المدير القيادية المتعددة ومنها الدور القيادي الاستراتيجي الذي تنعكس سلوكياته على مواضع العمل ومجالاته المختلفة، وان للرؤية المستقبلية والتنبؤ بالمشكلات وتحديد معالم التغير المستقبلي للقائد الاستراتيجي يساعده على المقدرة في حل المشكلات التي تقف أمام تحقيق الأهداف ومسيرة التطوير والتميز في مسارات العمل، لهذا فقد توجهت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية بمديرية تربية الكورة.

ومع هذا فما نشهده من جهود مخصصة في تطوير التعليم، تجعلنا متفائلين بإمكانية تحويل مدارسنا - قريباً إن شاء الله - من مدارس تقليدية إلى مدارس فعالة (الزبيدي، 2001).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد مدير المدرسة من أبرز المدخلات البشرية التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق جودة التعليم؛ كونه يتمتع في قدرة كبيرة على التأثير بشكل ايجابي على أداء المعلمين، وانطلاقاً من هذا الدور الذي يضطلع به المدير يمكن القول أن نجاح المؤسسات التعليمية أو فشلها سيجعل أصحاب القرار قادرين على اختيار مدير المدرسة الذي يستطيع توظيف الإمكانيات سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة العملية التربوية. إذ يجب العمل باستمرار على تجديد أفكاره وممارساته التشاركية من اجل تحقيق أفضل القرارات (المالكي، 2014).

وتظهر الحاجة إلى أن ممارسة السلوك الاداري التشاركي من قبل مديري المدارس من أهمّ الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في العاملين فيها، عندما يدرك مدير المدرسة -كمتمخذ للقرارات- أهمية الاستجابة لهذه الحاجة بتبنى سياسات التشارك مع المعلمين، مما يسمح للمعلمين بممارسة سلوكياتهم التشاركية واستثمار طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف التربوية في إدارة المدرسة (إبراهيم، 2002).

ومما لاشك فيه أن مدير المدرسة يعد قائداً تربوياً يعمل في مدرسته التي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التعليمية، 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 في الآونة الأخيرة الاعتراف بأهمية المهارات القيادية لمدرء المدارس والتي يعتمد عليها في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة ولا سيما الممارسات القيادية التشاركية، وهذا يساهم بشكل كبير في ايجاد بيئة مدرسية تحفز المعلمين على بذل المزيد من العطاء وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وهذا يزيد بدوره من أدائهم الوظيفي، ومن خلال عمل الباحث مديراً للمدارس الثانوية، وخبرته بالميدان التربوي وإطلاعه على واقع المدارس وملاحظته لضعف المشاركة الفاعلة للمعلمين داخل هذه المدارس، وإيماننا منه بأهمية التعاون والمشاركة في التغلب على المشكلات الإدارية في الحقل التعليمي، تحاول الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية لسلوك القيادة التشاركية من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء الكورة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1 - ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة لسلوك القيادة التشاركية من جهة ونظر المعلمين؟

2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للسلوك القيادة التشاركية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة لسلوك القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن ما إذا كان هنالك فروق بين أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة لسلوك القيادة التشاركية وفقاً لمتغيرات (الجنس). وأيضاً للكشف عن ما إذا كان هنالك فروق بين أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة لسلوك القيادة التشاركية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي). وإعداد إطار نظري وتربوي يكشف عن سلوك القيادة التشاركية في المدارس.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- إنها قد تعالج موضوعاً مهماً يواجه وزارة التربية، وهو السلوك القيادة التشاركية في إدارة المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة.
- 2- إيجاد عملية التغيير والتطوير في سلوك مديري المدارس والتخطيط التربوي الفعال في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة.
- 3- قد تفيد نتائج الدراسة الباحثين في مجال الإدارة المدرسية من خلال توفير الأدب النظري والدراسات السابقة.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

الإدارة المدرسية : "هي مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، وتوجيه)، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشئ بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العمارة، 2012).

وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة على أداة القيادة التشاركية.

محددات الدراسة:

يتوقف تعميم نتائج الدراسة على المحددات الزمانية والمكانية والبشرية والموضوعية كالاتي:

المحددات الموضوعية: درجة ممارسة سلوك القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة من وجهة نظر المعلمين.

المحددات البشرية : اقتصرَت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة.

المحددات المكانية: المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة.

المحددات الزمانية: الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي (2022-2023).

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

مدير المدرسة هو الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. انه الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة. كما انه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية على الأقل (البديري، 2001).

ولذلك حدد عابدين (2001) مسؤوليات ومهام مدير المدرسة في مجالين رئيسيين هما:

المجال الأول : الأعمال الإدارية وتشمل: اتخاذ القرارات، إجراء المقابلات، إدارة الاجتماعات، إدارة الأفراد، إدارة المبنى المدرسي، إدارة الوقت، إعداد الجدول المدرسي، توزيع الطلبة على الصفوف والشعب والنظام المدرسي وكتابة التقارير.

المجال الثاني: الأعمال الفنية، وتشمل: الاتصال، الإشراف على المعلمين، تطوير البرنامج التعليمي، تحفيز المعلمين، الصحة المدرسية، النشاط المدرسي، تدريب المعلمين.

صفات مدير المدرسة :

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً مهماً في المدرسة، ولكي يقوم بواجبه لابد أن تتوفر فيه صفات مميزة له، أهمها يوردها سيرجيو فاني (Sergiovanni, 2007) وفقاً للآتي:

- _ أن يكون حسن المظهر والتصرف والنضج الكامل والأخلاق.
- _ أن يكون إنسانياً مع الآخرين ويحترم مواعيد المدرسة (المواظبة).
- _ الشعور بالمسؤولية والإخلاص في الأداء والعدالة.
- _ أن يكون سريع البت في الأمور خاصة في المواقف الحرجة دون تردد.
- _ أن يتطور وينمو باستمرار لان العمل التربوي في تجدد وتطور مستمرين.
- _ أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة ويتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشاكل المعيقة للعملية الإدارية.

وظائف مدير المدرسة :

المدير كفائد تربوي في مدرسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفعالة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

وقد كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها، ومشرفاً على هيئة التدريس، والموظفين، وقائداً تدريسياً وصانعاً أولاً للقرار، في المحافظة على الأدوار المتعددة، عمل المدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار، وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة على أفضل الممارسات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين، كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارسات، وعمل على الإطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية، ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة، لقد كان دور المدير دائماً مركباً، وقد وضع سيرجيو فاني (Sergiovanni, 2007) تسع وظائف للمدير هي :

- تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
- المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.

- **تأصيل القيم:** إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
 - **التحفيز:** تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
 - **الإدارة:** التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم. الخ.
 - **التمكين:** إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
 - **إزالة العوائق:** التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم، وتوفير المواد اللازمة لذلك.
 - **النمذجة:** تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
 - **الإشراف:** التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.
- مفهوم الإدارة المدرسية:**

أما في الوقت الحالي، فقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها وآفاقها، فلم تعد مجرد عملية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، وكلما اتصلت الإدارة المدرسية بالحياة العملية؛ ارتقى التعليم وساد النظام، وكلما تقدّم الطلبة نحو الأفضل من خلال القيادة الفعالة لمدير المدرسة وحسن إدارته لها؛ لأنه من خلال حسن التصرف والمهارة الفائقة وقوة إبداعه، ولهذا عليه أن يكون يقظاً منتبهاً، يعلم ما يحتاج إليه الطلبة (محمد، 2008).

تعد الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أية مؤسسة من أجل المزيد من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها، كما أن بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها. وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية، وهي من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع، فهي مؤسسات أكاديمية تعليمية وتربوية في آن واحد، وهي تتسم بخصائص مميزة، تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وفي مخرجاتها، مما يجعل علاقاتها بالبيئة ذات طبيعة حركية ومعقدة، مما يرقى بها لمستوى الريادية بين المؤسسات الأخرى، وذلك لأن التربية تشكل المدخل للتنمية الشاملة، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات، إذا تعرضت للمصاعب والمحن، وإذا كانت المؤسسات التربوية من الأدوات الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح، ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب حاجات المجتمع وتطلعاته (بشير، 2011).

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه في أثناء ممارسته أو القيام به، وإذا تم تصفح ماهية الإدارة المدرسية وتتبع مسار الممارسة فيها، يجد أنها تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، على أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى، تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها" (أحمد، 2003).

فالإدارة المدرسية هي الإدارة التي توجه سير العملية التعليمية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية، مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف، وعلى رأسها المدير، بما فيها من هيئة تدريسية وطلبة وموظفين وعاملين، وما تضمه من أبنية ومرافق، وما يحيط بها من بيئة تربوية وطبيعية واجتماعية (الدويك، وآخرون، 2009).

تعرف الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم، وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (بشير، 2011).

أهمية الإدارة المدرسية:

أهمية الإدارة المدرسية في أنها مسؤولة بشكل كامل عن نمو التلاميذ من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية، بالإضافة إلى أنها تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية، وتبرز أهميتها بشكل أكثر وضوحاً عند (الصلاصمة وآخرون، 2010) من خلال ما يأتي:

- تعد الإدارة المدرسية ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي، وينبغي اعتبارها وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية.
- تقوم بتنفيذ الأعمال بوساطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية بشكل كامل داخل المدرسة وخارجها، وذلك على اعتبار أن مدير المدرسة مسؤول عن تحقيق مستوى معين من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل.

أهداف الإدارة المدرسية :

أن أهداف الإدارة المدرسية تتأثر بالأهداف التربوية على اعتبار أنها وحدة واحدة متكاملة ومتغيرة من عصر إلى آخر، وذلك بطبيعة النظام التربوي في المجتمع، كما تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات أخرى مثل حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، وطبيعة البيئة الجغرافية، ونوعية الإدارة. (الدويك وآخرون، 2009). وبصفة عامة، لا يوجد تصنيف محدد لأهداف الإدارة المدرسية يمكن أن يحظى بإتفاق من قبل رجال الإدارة التعليمية. ولذا تختلف أسس تصنيف الأهداف المدرسية، وأساليب صياغتها من مفكر إلى آخر تبعاً لاختلاف آراءهم واهتماماتهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل هدف من أهداف الإدارة المدرسية.

كما حدد (أحمد وحافظ، 2012) مجموعة من الأهداف للإدارة المدرسية على النحو الآتي:

- تؤكد الإدارة المدرسية على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من أعضاء الإدارة المدرسية تعمل على المساعدة في بناء التلاميذ من جميع النواحي.
- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة.
- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامات كل فرد من الأفراد داخل المدرسة.
- بناء نظام جيد للاتصال، سواء كان هذا الاتصال بين أعضاء هيئة إدارة المدرسة، أو بين الإدارة المدرسية والبيئة المحيطة بها.

- العمل على تنمية استعدادات وقدرات وميول مجتمع المدرسة.

- توفير كافة الظروف المناسبة لأداء العمل المدرسي بكفاءة عالية.

مفهوم القيادة التشاركية :

تعريف القيادة التشاركية هو أهم شيء يجب التعرف عليه في هذا المقال، حتى يمكن تنفيذها بالشكل الصحيح. وهي عبارة عن أسلوب قيادي فكرته الرئيسية هي المشاركة بين جميع الموظفين عند اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة. ويكون ذلك من خلال عمل تصويت على البدائل التي تكون متاحة للتنفيذ، وهي تكون من اقتراح المسؤولين الذين يكون لديهم معلومات كافية عن الموضوع بالكامل (الحارثي وعطية، 2019).

وتكون أهم الإيجابيات في هذا النظام أن القرار الذي يتم اتخاذه يلقي قبول لدى معظم العاملين وهو ما يقلل من نسبة الاعتراض ومحاولة التغيير. كما أن كل موظف يشعر أنه يؤدي دوره وأنه ينجح في تحمل المسؤولية. بالإضافة إلى محاولة شخص إلى إيجاد حلول إبداعية وهو ما يساعد على التعاون والعمل الجماعي بدلاً من التنافس. وقد يرى بعض المسؤولين أن هذا الأسلوب يكون له تأثير سلبي من خلال تعطل الحصول على القرار خاصة في حالة وجود أمر طارئ. أيضًا قد يشارك بعض الغير أكفاء في صنع القرار وهو ما يجعلها غير مناسبة (أحمد وحافظ، 2012).

خطوات تنفيذ القيادة التشاركية:

من أجل تنفيذ القيادة التشاركية بالشكل السليم وضمان نجاح التعامل بهذه الطريقة، هناك بعض الخطوات التي يجب تنفيذها. أيضًا هذه الخطوات يجب تنفيذها بالترتيب حتى تكتمل التجربة بشكلها الصحيح، وتكون الخطوات كما أوردها السوايعر (2022) من:

1- المناقشة كمجموعة

على الرغم من أن النقاش الجماعي في الكثير من الأحيان يكون له نتائج ضارة بسبب تضارب الآراء والحديث في نفس الوقت. إلا أن وجود قائد فريق يُدير النقاش بشكل جيد يكون هو الضمان الوحيد على الوصول إلى القرار الصحيح.

2- تقديم المعلومات

اتخاذ القرار السليم يلتزم الحصول على كافة البيانات، وهي تكون مهمة القائد أن يقوم بعرض المعلومات على العاملين. حتى يتمكنوا من اتخاذ القرار من خلال هذه المعلومات.

3- تبادل الأفكار

فكرة القيادة التشاركية قائمة على تبادل الآراء والأفكار بين المشاركين من أجل الحصول على القرار السليم.

4- تلخيص المعلومات

لأن القائد هو الشخص الوحيد التي تكون بين يديه جميع المعلومات والأفكار الخاصة بالأمر الذي يحتاج إلى قرار. يكون عليه عرض ملخص لكافة المعلومات التي يمتلكها على فريق العمل الذي يساعده على اتخاذ القرار.

5- صناعة القرار

وهي الخطوة الأهم في هذا الاجتماع التوصل إلى القرار أو صنعه من خلال الأفكار والمقترحات التي يتم عرضها. ولا يمكن الحصول على القرار إلا من خلال المعلومات التي يُقدمها القائد.

6- تنفيذ القرار تكون أهم الخطوات بعد صنع القرار هو تنفيذه، والذي يكون واجب على جميع أعضاء المؤسسة

أنواع القيادة التشاركية

إن القيادة التشاركية عبارة عن منظومة يتم التعامل بها، لهذا نجد أن لها أكثر من نوع يكون على القائد اختيار أحدها. لأن هو الشخص الذي يكون قادر على تحديد النوع الذي يتناسب مع الهيئة التي يعمل بها وهي كما ذكرها (مديغم، 2021):

1- إجماع القيادة

وهي عبارة عن القيادة التشاركية التوافقية، والتي لا يمتاز القائد فيها بشيء عن باقي الأعضاء المسؤولين عن صنع القرار. بل أنه يكون هو الشخص المنظم حتى يمكن الوصول إلى القرار الذي يتوافق مع أعضاء المؤسسة بالكامل. أي أن دوره يكون عبارة عن تعديل القرار بالشكل الذي يجعل الجميع يوافقون عليه.

2- القيادة الجماعية بالمشاركة

أيضاً هذا النوع تكون المسؤولية متساوية على جميع المسؤولين عن اتخاذ القرار، وتكون مسؤولية القائد هي التيسير. أي أن جميع الأعضاء يكون عليهم تحمل مسؤولية القرار ونتائجه، ويجب أن يوافق الأغلبية على هذا القرار حتى يتم البدء في تنفيذه.

3- القيادة الديمقراطية التشاركية

يختلف هذا النوع عن النوعين السابقين لأن القائد في هذا النوع يكون له سلطة أكبر من الأعضاء الآخرين. حيث يتم تقديم الأفكار والمقترحات من الأعضاء ويتم التصويت والوصول إلى القرار. إلا أن القرار الأخير يكون للقائد من حيث ما سوف يتم من أفكار.

5- القيادة التشاركية الأوتوقراطية:

هي لا تختلف كثيراً عن النوع السابق حيث أن القائد يكون له السلطة في التحكم في القرار. بل أنه في هذا النوع يكون له المزيد من السلطة ويكون الأعضاء لهم دور أقل في عرض الأفكار.

خصائص وأهمية القيادة التشاركية

إن التعامل باستخدام القيادة التشاركية يكون له العديد من المميزات التي تساعد على نجاح المؤسسة والتي كما أشار لها الشمري (2020) وهي :

1- تشجيع فكرة التعاون

أغلب الأحيان يشعر الموظف بالكبت في العمل بسبب تجاهل القائد لأفكارهم أو لسماعهم. إلا أن في القيادة التشاركية يكون دور القائد هو وجود بيئة تساعد على جعل الموظفين معه يُعبرون عن آرائهم. ويجب أن تقايل هذه الأفكار بالترحيب ومشاركتها في الاجتماعات حتى يتم تحليل هذه الاقتراحات. وهو الأمر المشجع للعاملين على اقتراح المزيد من الأفكار التي تكون مساعدة في نمو المؤسسة.

2- تسهيل المحادثات: الحديث بين القائد والموظفين من أكثر الأمور التي تجعل تواصل بينهم وهو ما يساعد على متابعة ما يدور في الهيئة. كما أنه يساعد على تطويرها، ويكون دور القائد هو وضع الإرشادات من أجل إدارة الحديث.

3- تبادل المعلومات

فكرة القيادة التشاركية قائمة على مشاركة المعلومات التي تكون لدى القائد والتي يجب توافرها لدى الموظفين. وتكون مهمة القائد هي تحديد المعلومات وكيفية مشاركتها، لأن هناك بعض الأفراد التي يكون مدى لحدود معرفتهم.

4- تقليل المنافسة

على الرغم من أن التنافس يكون هو الوسيلة في زيادة الإنتاج إلا أن ذلك يكون له مدى وزيادة التنافس تكون ضارة. ولكن المشاركة في صناعة القرار تساعد على إنشاء بيئة متعاونة.

5- الحصول على حلول إبداعية

فكرة عرض الآراء والأفكار تساعد العاملين على الإبداع من أجل الوصول إلى حلول مختلفة يمكن الاختيار من بينها. وهو ما يساعد المؤسسة على التطوير وزيادة الإنتاج وكفاءة المؤسسة أو الهيئة.

6- الاحتفاظ بالموظفين

القيادة التشاركية تساعد الموظفين على الحصول على أكثر من فرصة من أجل تحسين الدخل والذي يكون نتيجة الأداء الجيد. وهو أيضاً يُزيد من نشاط الموظفين، لأنهم يجدون نتيجة لمجهودهم وهو كذلك يجعلهم يحافظون على مكانهم في المؤسسة، بل يحاولون الترقى في هيئتهم ويكون ذلك من خلال عرض المزيد من الأفكار البناءة في الهيئة.

7- قبول القرارات

اتخاذ القرار بشكل جماعي يجعل الموظفين يقبلون القرار ولا يوجد أي نوع من أنواع المقاومة لهذه الأفكار. وهو ما يُزيد من سرعة التكيف مع التغيرات الخاصة بسياسة المؤسسة.

عيوب القيادة التشاركية

هناك أيضاً عيوب في القيادة التشاركية للقادة وأعضاء المجموعة والمنظمة ككل وهي كما أوردها فاث (Fathe, 2019) **• بطيئة:** يمكن أن يكون تنظيم مجموعة كبيرة والحصول على الأفكار والتعليقات ومناقشة مسارات العمل المحتملة ثم توصيل القرار عملية طويلة.

• الضغط الاجتماعي: قد يكون من الصعب الوصول إلى قرار ديمقراطي حقيقي.

• التكلفة العالية: نظراً لمقدار الوقت الذي يمكن أن يستغرقه أسلوب القيادة التشاركية، فإنه يأتي بتكلفة عالية .

• غير فعالة: قد يكون من الصعب تنظيم مجموعة كبيرة من الناس وجمع الأفكار بكفاءة.

• نقص المعرفة: قد لا يكون لدى كل فرد في المنظمة الخلفية أو المعرفة اللازمة للمشاركة بشكل منتج في محادثة صنع القرار.

• التردد: قد لا يكون لدى بعض أعضاء المجموعة الكثير للمساهمة به، بينما يشعر الآخرون بقوة. قد يجد القادة صعوبة في التوصل إلى قرار حاسم وموحد.

ثانياً: الدراسات السابقة

أجرت السوايعر (2022) دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت جزأين: الأول لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية (تفويض السلطة، والتحفيز، واتخاذ القرار)، والثاني لقياس مستوى المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل، وتقييم الأداء)، وتكونت عينة الدراسة من (311) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في تربية لواء ناعور جاءت بدرجة مرتفعة، وبنيت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي في تربية لواء ناعور جاء ضمن مستوى مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومستوى المناخ التنظيمي.

وأجرت البرادعي (2022) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (جنس المعلم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في ذلك، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة لمناسبتها وغرض الدراسة، وقد تم تطبيق الأداة على (206) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في مديرية الخليل، وقد اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية

وتعليم الخليل للقيادة التشاركية بأبعادها (تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، تفويض الصلاحيات) ومتوسطات التميز التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية.

أجرى مديغم (2021) دراسة هدفت الى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر هؤلاء المعلمين، وتم استخدام النهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة رهط التعليمية في شمال النقب، والبالغ عددهم (673) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي 2020م/ 2021م. وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة، وتم تصميم استبيان، وتم توزيع استمارات الاستبيان على المعلمين، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ويحتوي الاستبيان على مقياس القيادة التشاركية ومقياس الدافعية، وتبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية تعد متوسطة في المجالات مجتمعة، وتبين ان مستوى الدافعية يعد متوسطاً لدى المعلمين في هذه المدارس، وتبين وجود علاقة دالة احصائياً وإيجابية ما بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في رهط ودافعية المعلمين.

أجرى الشمري (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، ومقترحات التحسين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق الاهداف وتطوير استبانة مكونة من (38)فقرة موزعة على (4)مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (364) (معلم ومعلمة في المدارس الثانوية. توصلت الدراسة إلى أن: درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية، جاء بدرجة متوسطة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (نوع الجنس، نوع المدرسة) على الاداة ككل، باستثناء متغير سنوات الخدمة، جاء لصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

أجرى فتحي (Fathe,2019) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التشاركية من قبل قيادات المدارس في محافظة الإحساء السعودية وارتباطها بالتطوير المهني للمعلم في ضوء البعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (241) قائداً تربوياً من كلا الجنسين طوال العام الدراسي 2018\2019 لجمع البيانات، تم تطوير أداة مهمة من ثلاثة أجزاء تتضمن القيادة التشاركية وارتباطه بالتطوير المهني للمعلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق العملية الكلية كانت عالية. أنهم كما أظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التشاركية الريادة بأبعادها وتطورها المهني. كما أظهرت النتائج أنه لم يكن هناك فروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة التي يمكن أن تعزى الى سنوات الخبرة.

كما أجرى الحارثي وعطية (2019) دراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة ميسان للقيادة التشاركية وعلاقتها بمدى استخدامهم لأسلوب التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (844) معلماً، وعينة الدراسة من (270) معلماً، بنسبة (31.99%)، طبقت عليهم استبانة مكونة من (50) فقرة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة ميسان للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في درجة الممارسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس فأقل، ولمتغير المكتب لصالح مكتب ميسان، ولحجم المدرسة لصالح فئة

13 فصلاً فأكثر، وعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الممارسة تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام أسلوب التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات المدرسية جاءت كبيرة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور استخدام أسلوب التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات المدرسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة بكالوريوس فأقل ولمتغير المكتب لصالح مكتب ميسان.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت معظم الدراسات السابقة درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس من وجهة نظر المعلمين، اتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة السوايعر (2022)، ودراسة البرادعي (2022)، واتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كدراسة مديغم (2021)، أما دراسة الشمري (2020) اتبعت المنهج الوصفي، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التشاركية من وجهة نظر معلمين المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء الكورة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطلاع على الأدب النظري الذي تناولته الدراسات، والمنهجية المستخدمة، وتصميم أدوات الدراسة، وتفسير النتائج ومناقشتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي اعتمد فيه على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تساعد في تحسين الواقع وتطويره.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة التابعة لوزارة التربية والتعليم البالغ عددهم (597) معلم ومعلمة من هم (346) معلم و(251) معلمة موزعين على (28) مدرسة ثانوية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (140) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تمثل ما نسبته (21.4%) من مجتمع الدراسة، الجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية الوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	50.0%
	أنثى	70	50.0%
	المجموع	140	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	34	24.3%
	بكالوريوس	96	68.6%
	دكتوراه	10	7.1%
	المجموع	140	100.0%

أداة الدراسة :

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث أُعطي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي، حيث يعني ال (5) درجة كبيرة جداً، وال (4) درجة كبيرة، وال (3) درجة متوسطة، وال (2) درجة قليلة، وال (1) درجة قليلة جداً. أما بالنسبة للحدود التي اعتمدت في هذه الدراسة للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة الأفراد المبحوثين على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد عين الباحث مستويات ثلاثة هي (مرتفع، متوسط، منخفض) وبناءً على المعادلة التالية (الشرفين والكيلاني، 2007):

طول الفترة = (الحد الأعلى للدرجة - الحد الأدنى للدرجة) / عدد المستويات

$3/(1-5) = 3/4 = 1.33$ وبذلك تكون مستويات الموافقة كما يلي:

أ - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1-2.33 يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 2.34-3.66 يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 3.67-5 يعكس درجة موافقة مرتفعة.

صدق أداة الدراسة :

حيث تم تحكيمها من مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة في الجامعات الاردنية، والبالغ عددهم (10) محكماً اجمعوا على ان اداة الدراسة مناسبة من حيث دقة الصياغة اللغوية، والوضوح لفقرات الاستبانة. كذلك مدى مناسبة، وشمولية الاستبانة لجميع الأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة. ومدى مناسبة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه.

ثبات أداة الدراسة:

جرى التحقق من ثبات التطبيق بتوزيع أداة الدراسة مرتين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، بهدف استخراج معامل الثبات للاختبار، وكذلك جرى تطبيق معادلة (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2): معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (كرونباخ الفا)

المجال	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ الفا)	معامل تطبيق بطريقة بيرسون
الأصالة	0.85	*0.82
الطلاقة	0.86	*0.81
المرونة	0.87	*0.81
حل المشكلات	0.83	*0.82
الأداة ككل	0.88	*0.83

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يظهر من الجدول (2) ما يأتي:

1. معاملات ثبات بطريقة (Chronbach Alpha) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.83-0.88)، وهي قيم كبيرة ومقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60) (الشرفين والكيلاني، 2007).

2. تراوحت معاملات الارتباط بيرسون لمجالات الدراسة ما بين (0.81-0.83) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على ثبات تطبيق أداة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

- الإطلاع على الأدب النظري السابق والدراسات ذات الصلة
- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بعد تحديد مجتمع الدراسة.
- تحديد أداة الدراسة وفقاً لأهداف الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة لتوزيع الاستبانة على المعلمين
- توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة وبفارق زمني مدته أسبوعان.
- توزيع أدوات الدراسة على المعلمين
- جمع البيانات وتفرغ النتائج في جداول خاصة
- تحليل البيانات إحصائياً بما يتناسب مع أسئلة الدراسة
- استخلاص النتائج، وتفسيرها ومناقشتها.
- تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (الشخصية):

الجنس: وله فئتان (ذكر وأنثى)

المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دكتوراه).

ثانياً: المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة من وجهة نظر المعلمين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي تتمثل في ما يلي:

- 1- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ لإيجاد معاملات الثبات ومعاملات الاتساق الداخلي على التوالي.
- 2- التكرارات، والنسب المئوية؛ وذلك من أجل وصف خصائص أفراد الدراسة.
- 3- للإجابة عن السؤال الأول: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة.
- 4- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (T-test) تبعاً لمتغير الجنس، استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي).

عرض ومناقشة النتائج

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن جميع مجالات أداة الدراسة، والأداة ككل، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة، والأداة ككل مرتبة تنازلياً

حسب الوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	المرونة	3.58	0.84	متوسطة
2	4	حل المشكلات	3.57	0.87	متوسطة
3	1	الأصالة	3.52	0.82	متوسطة
4	2	الطلاقة	3.49	0.84	متوسطة
الأداة ككل			3.54	0.76	متوسطة

يظهر من الجدول (3) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (3.49-3.58) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع المجالات والأداة ككل حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال "المرونة" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.84)، وبالمرتبة الثانية جاء مجال "حل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.87)، وجاء بالمرتبة الثالثة مجال "الأصالة" بوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.82)، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال "الطلاقة" بوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.84)، وبلغ الوسط الحسابي للأداة ككل (3.54) وانحراف معياري (0.76) بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يدل على أن درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عن درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن ترتيب مجالات الدراسة تبعاً لوسط الحسابي جاء على النحو الآتي: المرونة، حلال مشكلات، الأصالة، الطلاقة، بدرجة تقييم متوسطة لجميع المجالات، وقد يفسر ذلك بأن مديري المدارس يعانون من نقص في نضج الخبرة والتدريب على هذه المهارات إذ أخذنا بالاعتبار أن أسس ومعايير تعيين المدارس لا تطبق عليهم وفقاً للمعايير إذ يوجد تدخل للمعايير الشخصية والأمزجة والاعتبارات لشخصية في تعيين الكفاءات لهذا جاءت متوسطة، وربما يعود ذلك إلى أن المديرين والمديرات قد مروا بصعوبات ومشكلات يومية كثيرة؛ مما يجعلهم يمارسون القيادة التشاركية نتيجة لخبراتهم في حل مثل هذه المشكلات وتحقيق النجاح في الحياة؛ حيث ينبغي على المدير أن يوظف حكمته لاتخاذ القرارات الصحيحة، وهذا ما يجعله يمتلك قدرًا عالياً من مهارات مشاركة الآخرين، كما تعزز هذه النتيجة في أن القيادة التشاركية تمكن الفرد من استخدام كل من معرفته وذكائه وقدرته على المشاركة في إدارة المدرسة في سبيل تحقيق الأهداف وتحقيق التوازن بين منفعة الفرد الشخصية ومنفعة الآخرين.

وفيما يتعلق بمهارة الطلاقة وحصول هذه المهارة على المرتبة الأخيرة ربما يعود ذلك إلى أن المديرين غير قادرين على تحديد مصادر المعارف التي يمكن أن يكتسبها من خلال التعبير حيث يكون المدير غير قادر على توليد الأفكار أو البدائل أو المترادفات عند الاستجابة لمثير معين والتعبير عنها بوضوح.

وربما يعود السبب في ذلك أيضا إلى حرص بعض مديري المدارس الأساسية في تربية لواء الكورة على ممارسة القيادة التشاركية من خلال مشاركة المعلمين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم على الحلول الإبداعية لديهم، وحرصهم على تفويض بعض سلطاتهم إلى المعلمين من أصحاب الكفاءة والذين تتوفر لديهم القدرة على العمل والرغبة فيه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من مديغم (2021)، ودراسة الشمري (2020).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تبعاً لاختلاف (الجنس، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعا للمتغيرات الشخصية، كما تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعا لمتغير (الجنس)، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي)، الجدول (8-10) توضح ذلك.

الجدول (8): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعا لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	t	إناث		ذكور		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.00	4.34	0.65	3.80	0.87	3.23	الأصالة
0.04	2.03	0.81	3.63	0.86	3.34	الطلاقة
0.01	2.49	0.80	3.74	0.85	3.39	المرونة
0.00	4.54	0.77	3.88	0.85	3.25	حل المشكلات
0.00	3.68	0.65	3.76	0.79	3.31	الأداة ككل

يظهر من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تبعاً لاختلاف (الجنس)، حيث كانت جميع قيم (T) دالة إحصائياً عند مراجعة الأوساط الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح الإناث، حيث أن الأوساط الحسابية لإجابات الإناث عن مجالات الدراسة كانت أعلى منها للذكور.

الجدول (10): نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجالات أداة الدراسة والأداة ككل تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	F	دكتوراه			بكالوريوس			دبلوم			المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
0.22	1.52	0.80	3.30	0.73	3.61	0.96	3.50	0.80	3.30	0.73	الأصالة
0.30	1.23	0.82	3.29	0.81	3.58	0.91	3.46	0.81	3.58	0.91	الطلاقة
0.41	0.90	0.90	3.49	0.78	3.66	0.91	3.46	0.91	3.46	0.91	المرونة
0.57	0.57	0.94	3.42	0.78	3.63	0.97	3.55	0.97	3.55	0.97	حل المشكلات
0.34	1.10	0.78	3.39	0.66	3.63	0.87	3.49	0.87	3.49	0.87	الأداة ككل

يظهر من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تبعاً لاختلاف (المؤهل العلمي)، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً.

حيث كانت جميع قيم (T) دالة إحصائياً عند مراجعة الأوساط الحسابية يتبين أن الفروق كانت لصالح الإناث، حيث أن الأوساط الحسابية لإجابات الإناث عن مجالات الدراسة كانت أعلى منها للذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة أستاذاً إلى التكوين النفسي للإناث وعملية التنشئة الاجتماعية التي تجعل لدى الأنثى صورة ذهنية تفيد بأن استقباليها مرتبطاً بشكل مباشر مع النجاح أو الفشل في مجال دراستها وعملها؛ مما يخلق لديها ثقة كبيرة في الأفكار التي تتبناها، كما قد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث أكثر قدرة على الجمع بين الاهتمامات الفكرية والإبداعية والجمالية، وأكثر ميل إلى التمعن والتدقيق في الأفكار ودوافعها إضافة إلى أن الإناث يحاولون تحقيق الذات.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة تبعاً لاختلاف (المؤهل العلمي)، حيث كانت جميع قيم (F) غير دالة إحصائياً، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المديرين تساعدهم على اكتساب مهارات تفكيرية من خلال ما يواجهه من مواقف خلال عمله، كما أنها تزيد من قابلية التفاعل بين الفرد وبميدان من ميادين الحياة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء يعملون ضمن منظومة تربوية واحدة تلقت تدريب إداري موحد بصرف النظر عن المؤهل العلمي، كما أنهم يتلقون ورشات تدريبية موحدة ويتبنون رؤية إدارية موحدة، ويعملون في ظروف وبيئات مدرسية متشابهة بصرف النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه.

التوصيات

بناءً على ما سبق من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

- 1- تنمية وتطوير جوانب الإبداع لدى المديرين من حيث تكليف العاملين بأعمال تتطلب الأصالة والمرونة الذهنية والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، وقبول المخاطرة والقدرة على الربط وتركيز الانتباه.
- 2- إجراء دراسة تكشف عن صعوبات أو معوقات ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس.
- 3- القيام بدورات تدريبية للمديرين حول ممارسات القيادة التشاركية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عبد الستار (2002). الإبداع قضاياه وتطبيقاته. القاهرة، مصر: مكتبة الإنجلو المصرية.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين. ط3، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.
- أحمد، حافظ وحافظ، صبري (2012). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة، مصر عالم الكتب.
- البدر، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البرادعي، ملاك (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. Hebron University DSpace Repository.
- بشير، مادلين عاطف عبد القادر، (2011). مضيعات وقت مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (وسبل الحد منها). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- الجسار، علي محمد (2014). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر.

- الحارثي، صالح حمدان، عطية، محمد عبد الكريم (2019). ممارسة قادة مدارس التعليم العام محافظة ميسان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتفكير الإبداعي. مجلة التربية في جامعه الأزهر، 2 (38)، 7-13.
- الخواجا، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية. دار الثقافة، عمان، الأردن
- الدويك، تيسير، وياسين، حسين، وعدس، محمد، والدويك، محمد (2009). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط.4، دار الفكر، عمان، الأردن.
- الزبيدي، سلمان عاشور (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة. مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- السوايعر، ميرفت احمد (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعه الشرق الأوسط.
- شكور، محمد حسن (2002). الإدارة المدرسية في عصر العولمة. ط3، دار المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشمري، خالد معيوف (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية جامعه عين شمس، 44(4)، 22-47.
- عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان، دار الشروق.
- العاجز وشلدان (2010). دور القيادة المدرسية تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، 18(1)، غزة، فلسطين.
- علي، السيد فهمي (2009). علم النفس الإبداعي السمات النفسية للعالم والأديب. الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- للصامسة، محمد ومحمد، أحمد والعمر، إسماعيل (2010). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع.
- المالكي، عمر بن عبد الله (2014). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(8)، 1-17.
- محمد، زينة محمود (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- محمد، محمد جاسم (2008). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام. عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مديغم، عبد الكريم (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 22(5) 13-28، بيروت، لبنان.
- المشاقبة، نوال (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بتقويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Fathe., N.(2019).The Application Degree of Participative School Leaderships at Al-Ihsa Governorate and Its Correlation with Teachers' Professional Development, International Education Studies; 12, (12).
- Sergiovanni, Thomas. and Starratt, R. J. (2007). Supervision: Human Perspectives. (4th Ed), New York: Ac Graw- Hill Book Co.
- Ventrila.,A.(2003).Creativity Future of the management, University of Oceania ,Malyizia.