مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم

د. سيسي أحَانَدُو
أصول التَّربية - جامعة السُلطان زين العابدين في ماليزيا

المستخلص :

هدفت الدِّراسة إلى معرفة واقع مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج، وتحديد مدى تأثير مشاركتهم فيه على أدائهم المهنيّ، والكشف عن أهمِّ معوِّقات مشاركتهم من وجهة نظرهم، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ من خلال الاستبانة التي تضمَّنت ثلاثة محاور موزَّعة على (٤١) عبارة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (٢١٩) معلِّمًا، وأظهرت نتائج الدِّراسة أنَّ درجة واقع مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج جاءت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط العامّ للمحور (٣,٠٣)، كما أنَّ درجة تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ كانت (عالية)، حيث بلغ المتوسط العامّ للمحور (٤,١٠)، بينما أتت درجة معوِّقات مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة (عالية)، حيث بلغ المتوسط العامّ للمحور (٣,٤٥)، وأوصت الدِّراسة بتعزيز مفهوم المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، وتفويض الصَّلاحيات والمسؤوليَّات للمعلِّمين بما يُشعِرُهم بمكانتهم، وثقة الإدارة المدرسيَّة فيهم؛ ممَّا يُؤثِّر إيجابًا في أدائهم المهنيّ.

الكلمات المفتاحيَّة : المعلِّمون، القرارات المدرسيَّة، الأداء المهنيّ، ساحل العاج.

مقدمة :

يعدُّ اتِّخاذ القرار أحد الأنشطة المهمة في الإدارة المدرسيَّة، فالقرارات التي تواجه المديرين تنبع من أمور بسيطة وروتينيَّة يحاولون اتِّخاذ قرارات بشأنها، وإيجاد الحلول لها، وترتكز هذه القرارات على قاعدة يوميَّة عن طريق استخدام إجراءات تستند على هدف محدَّد بغرض تحقيقه، وفيما بعد يجب على الأفراد والجماعات فهم عمليَّة القرارات داخل المنظَّمات (سلامة، ٢٠٠٥، ص١١١)، وعلى ذلك فإنَّ عمليَّة اتّخاذ القرارات عمليَّة تتطلَّب التَّروي والتَّأني والتَّفكير الواعي المنظَّم لأجل اتِّخاذ القرار المناسب في أي مجال من مجالات الحياة.

وإنَّ الذي يكسب القرارات أهمِّيَّة هو الأسلوب القياديّ المتَّبع داخل الإدارات المدرسيَّة، والذي يؤدي دورًا أساسيًّا في تعزيز ثقافة التَّمكين في المدارس التي يتمتَّع بها المديرون بصفات تميِّزهم، مثل: مقدرتهم على المجازفة والعمل من خلال الفريق، وتعزيز الثَّقافة التَّنظيميَّة، وتمكين الأفراد والثِّقة والاحترام المتبادل مع الأفراد والتي تُعزِّز مكانة المدير وتميِّزه (Hensley، 1998)، والمدرسة من المؤسسات الفاعلة في المجتمع، وبالتَّالي حتَّى تكون قرارات المجالس فيها فاعلة، لا بدَّ من أن يشرك المديرون المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المتعلِّقة بالمدرسة، وتمكينهم من ذلك؛ حيث إن كسب عقول المعلِّمين وقلوبهم بالغ الأهمِّيَّة من خلال مشاركتهم في اتِّخاذ القرار بما يعود بفائدة كبيرة على المدرسة (Hellawell & Hancock، 2001).

فعمليَّة اتِّخاذ القرار من وجهة نظر التَّربية الحديثة عمليَّة تواصل واتِّصال، تتمُّ في سياق الإدارة المدرسيَّة بمشاركة العديد من العاملين داخل المدرسة، وعلى رأسهم المعلِّمون أصحاب الدَّور الفاعل في إنجاح العمليَّة التَّعليميَّة، ما يعني أنَّ عمليَّة اتِّخاذ القرار لم تُعد فردية يستأثر بها المديرون وحدهم، وإنَّما تتطلَّب مشاركة المعلِّمين والمختصين، حيث إنَّ المدير وحده لا يستطيع أن يحيط بكافَّة جوانب المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وعلى هذا الأساس تعدُّ مشاركة المعلِّمين في القرارات من أهمّ الأسس التي تقوم عليها الإدارة المدرسيَّة في العصر الحديث (بركات وآخرون، ٢٠١٥، ص٢٨٥)، وأكَّد مرسي (٢٠٠٥): أنَّ عمليَّة اتِّخاذ القرارات هي حصيلة جهد جماعيّ مشترك يتعاون فيها الأفراد المعنيون والإدارات المختلفة في الموضوع، ودراسة الموضوع من جوانب متعدِّدة، وجمع المعلومات والبيانات، وتحليلها وتفسيرها تتمّ على مستويات مختلفة؛ لذا كان من الضَّروريّ على الإدارة المدرسيَّة أن تشرك المعلِّمين في اتّخاذ القرار المدرسيّ لما في ذلك من أثر إيجابيّ على القرار نفسه، وعلى المعلِّمين في روحهم المعنويَّة، وانعكاس على نموّ أدائهم، وتحقيق الأهداف التَّربويَّة. وأثبتت دراسة حبتور (٢٠٠٠، ص٩٦) أنَّ هناك استعدادًا لقبول التَّغيير، والتَّطوير الذَّاتيّ، فحين يشارك المرؤوسون في العمليَّة التي

قادت إلى اتّخاذ القرار، تكون قد سنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم، ويدركون ماذا عليهم وما لهم؟؛ ويخلق ذلك استمراريَّة النُّموّ المهنيّ، والسَّعي إلى تقديم ما هو أفضل، وأشار حرز الله (٢٠٠٧، ص٣٧) إلى أنَّ مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرار يعمل على تحقيق الثِّقة المتبادلة بين القائد والمعلِّم في المدرسة؛ ممَّا يؤدِّي إلى علاقات إنسانيَّة جيِّدة، وتحسين أداء المعلِّمين.

يتبيَّن مما سبق أنَّ مشاركة المعلِّمين في القرارات المدرسيَّة يساعد مدير المدرسة على معرفة كافَّة الآراء التي يُقدِّمها المعلّمون، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل المناسب للهدف، وهذا يُؤدِّي بدوره إلى قبوله لدى المعلِّمين، وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وبالتَّالي تطوير أدائهم المهنيّ، وتحقيق أهداف العمليَّة التَّعليميَّة بدرجة عالية من الكفاءة والفعَّاليَّة (حمادات، ٢٠٠٦)، كما تسهم مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في رفع روح معنويَّاتهم، وإشباع حاجات الاحترام وتقدير ذواتهم، وصقل قدراتهم، وتنمية مهاراتهم في حلّ المشكلات، وتقوية الاتّصالات بينهم وبين المديرين وزملاء المهنة (الخياط، ٢٠٠١).

ويجدر بالإشارة إلى أنَّ نجاح أي مؤسسة تعليميّة يعتمد على قدرتها في مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات الخاصَّة بالمدرسة؛ ممَّا يعطيهم الشُّعور بأهمِّيَّتهم، وتحقيق ما يعرف بالرّضا الوظيفيّ الذي يعدُّ من أهمّ سمات العمل؛ لأنَّه يعمل على تدعيم وتعزيز روح الفرد المبنية على الحماس والتَّشجيع، والتَّحفيز، والتَّقدير، ممَّا يرفع مستوى الأداء، وتحقيق مؤشِّرات الجودة (مسغوني، ٢٠١٥، ص١٠).

ولاتِّخاذ القرار المدرسيّ تعريفات عدَّة، منها ما عرَّفه البدري (٢٠٠١، ص٣٦) أنَّه عمليَّة عقليَّة واعية، ونوع من التَّفكير المنظَّم الهادف، الذي يسعى من خلاله إلى تحديد المشكلة في القرار المدرسيّ، وإيجاد الحلول الممكنة حاليًا ومستقبلاً؛ بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحدَّدة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابيّ ممكنين، بينما يشير بكر (٢٠٠٢، ص١٦) إلى أنَّه: اختيار مدرك لبديل واحد من بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة التي يمكن من خلالها حلّ مشكلة أو قضية تعليميَّة، وتعدُّ عمليَّة اتّخاذ القرار هي جوهر العمليَّة الإداريَّة ومحورها والتي من عمليَّاتها الأساسيَّة التَّخطيط والتَّنظيم والرَّقابة والقيادة والتَّنسيق، ويُوضِّح ماهر (٢٠٠٤) أنَّه: اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النَّتائج المترتبة على كلّ بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتمُّ الاختيار بناءً على معلومات يحصل عليها متَّخذ القرار من مصادر متعدِّدة؛ ممَّا يساعد على الوصول إلى أفضل النَّتائج، ويخلص جمال الدّين وآخرون (٢٠١٥، ص١٢) إلى أنَّه: اتّخاذ بديل بين عدَّة بدائل، وأنَّ هذا الاختيار يتمّ بعد دراسة موسعة لكلّ جوانب المشكلة، وعليه يجب أن يكون

هناك عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتَّخذ القرار المدرسيِّ اختيار البديل الأمثل للوصول إلى الأهداف المرجوة.

يستخلص ممَّا تقدَّم أنَّ متَّخذ القرار المدرسيّ هو: الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشُّروط الموضوعة مسبقًا، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشُّروط، وبذلك تكون مرحلة اتّخاذ القرار المدرسيّ هي في الحقيقة عمل إداريّ يمثّل جانبًا واحدًا في عمليَّة صنع القرارات بمشاركة أفراد المجتمع المدرسيّ، وعلى رأسهم المعلّمون (حبيب، ٢٠٠٧، ص٨١).

وهناك العديد من الدِّراسات التي تناولت موضوع مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، وفاعليَّتها في تحسين أداء المعلّمين، وهي كما يأتي:

دراسة سلامة (١٩٩٢) التي هدفت إلى معرفة أثر مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة على روحهم المعنويَّة، وبيان العلاقة بين مستوى المشاركة والرُّوح المعنويَّة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (٣٩٣) معلّمًا ومعلّمة، وتمَّ استخدام المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتوصلت الدِّراسة إلى نتائج عدَّة، من أهمِّها: ارتفاع مستوى مشاركة المعلّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، وأنَّ هناك علاقة إيجابيَّة بين مستوى مشاركة المعلّمين في اتِّخاذ القرارات ورفع الرُّوح المعنويَّة للمعلّمين.

وقام الأشهب (٢٠٠١) بدراسة سعت إلى التَّعرُّف على درجة مشاركة المعلّمين في المدارس الحكوميَّة والرَّسميَّة والخاصَّة في محافظة القدس في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة وعلاقته بانتمائهم لمهنة التَّعليم من وجهة نظر مديري المدارس ومعلّميهم، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (٨١) مديرًا، و(٤٣٨) معلّمًا ومعلّمة، واعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفيّ المسحيّ، وأظهرت الدِّراسة نتائج عدَّة، من أهمِّها: أنَّ درجة مشاركة المعلّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة من وجهة نظر المديرين والمعلّمين كانت متوسطة، وأنَّ درجة انتماء المعلّمين لمهنة التَّعليم عالية، وأنَّ هناك علاقة إيجابيَّة بين مشاركة المعلّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة وبين درجة انتمائهم لمهنة التَّعليم.

وقصدت دراسة كيم (Kim، 2001) إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرّضا الوظيفيّ لدى معلّمي المدارس الثَّانويَّة في كوريا، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (٧٠١) معلّمًا ومعلّمة، وتمَّ توظيف المنهج الوصفيّ المسحيّ، وأبرزت الدِّراسة نتائج عدَّة، من أهمِّها: وجود فروق ذات دلالة إحصائيَّة بين مشاركة المعلّمين في صنع القرارات والرّضا الوظيفيّ تعزى إلى الجنس والخبرة التَّعليميَّة، وحجم المدرسة، والموضوعات التي يدرِّسها المعلّمون، وأنَّ المستويات الفعليَّة للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابيًّا نحو إدراكهم للرّضا الوظيفيّ،

وتقبُّلهم للقرارات المتعلِّقة بهم والتزامهم بتنفيذها، والرَّقابة الذَّاتية، وأنَّ المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرّضا الوظيفيّ.

وقام حرز الله (٢٠٠٧) بدراسة سعت إلى التَّعرُّف على مدى مشاركة معلِّمي المدارس الثَّانويَّة في اتِّخاذ القرارات، وعلاقتها برضاهم الوظيفيّ في محافظات غزة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (٣٠٦) معلِّمًا ومعلِّمة، واعتمدت الدِّراسة على المنهج الوصفيّ المسحيّ، وكانت من أهمّ نتائج الدِّراسة ما يلي: أنَّ معلِّمي المدارس الثَّانويَّة يشاركون بدرجة متوسطة في اتِّخاذ القرارات، وأنَّ أعلى درجات مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات كانت القرارات المتعلِّقة بالمنهج، وشؤون الطَّلبة، والمعلِّمين، وأنَّه توجد علاقة إيجابيَّة متوسطة بين مدى مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة والرّضا الوظيفيّ لديهم، وتنمية أدائهم المهنيّ.

وأجرى تشي كيونغ (Chi keung، 2008) دراسة هدفت إلى التَّعرُّف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلِّمين في اتِّخاذ القرار، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (٣٣٥) معلِّما في عشرين مدرسة ثانويَّة في هونج كونج، وتمَّ توظيف المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتوصلت الدِّراسة إلى أنَّ المعلِّمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجالات النَّموذج التَّعليميّ، والمناهج الدِّراسيَّة، والإدارة، وأنَّ إشراك المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات له نتائج إيجابيَّة مؤثرة في الرِّضا الوظيفيّ، والالتزام، وإدراك عبء العمل.

ودراسة أُولُورنسُولا وأُولاَيمي (Olorunsola & Olayemi، 2011) التي سعت إلى تحديد مدى مشاركة المعلِّمين في عمليَّة اتِّخاذ القرارات في المدارس الثَّانويَّة في إكيتي، وعلاقتها بخصائصهم الشَّخصيَّة، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من معلِّمي المدارس الثَّانويَّة في إكيتي بنجيريا، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ، وأسفرت نتائج الدِّراسة عن وجود أقصى قدر من التَّعاون بين المعلِّمين ومديري المدارس فيما يتعلَّق باتِّخاذ القرارات المدرسيَّة؛ ممَّا يمنح المعلِّمين الشُّعور بأهمِّيَّتهم، وتحقيق لديهم ما يعرف بالرّضا الوظيفيّ الذي يعدّ من أهمّ سمات العمل؛ كما يعمل كذلك على تعزيز روحهم المعنويَّة المبنية على الحماس والتَّشجيع، والتَّحفيز، والتَّقدير، ويرفع كذلك مستوى أدائهم المهنيّ، وتحقيق مؤشِّرات جودته.

ودراسة مُوشِيتي (Mosheti، 2013) التي هدفت إلى معرفة مستوى مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة والرِّضا عن العمل وعلاقتها بالالتزام التَّنظيميّ في المدارس الثَّانويَّة في بوتسوانا، وتكوَّنت عينة الدِّراسة من (١٥٠٠) معلم من (٢٧) مدرسة ثانويَّة، وتمَّ توظيف المنهج الوصفيّ المسحيّ، وأبرزت الدِّراسة نتائج عدَّة، من أهمِّها: أنَّ مستوى مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المتعلِّقة بتوجيه الطُّلاب، وتحسين مستوى أدائهم كان

بدرجة عالية، وأنَّ مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات لها أثرٌ في انتمائهم إلى مهنة التَّعليم، والتَّقيُّد بضوابطها وواجباتها، وكذلك الالتزام المستمر والسّعي إلى نموّ أدائهم مهنيًّا، وتحسين مهاراتهم التَّدريسيَّة خلال مسيرتهم المهنيَّة.

يتَّضح من خلال استعراض الدِّراسات السَّابقة أنَّ المجتمعات التي طبقت عليها الدِّراسة تنوَّعت ما بين عربية وأجنبية، وعيناتها كانت من المدارس (المديرون والمعلّمون)، وقد تشابهت الدِّراسة الحالية مع الدِّراسات السَّابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحيّ، وفي تناولها لمجال مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، وتميَّزت الدِّراسة الحالية في تناولها الشُّموليّ لمعرفة مدى تأثير مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ، وتمَّت الاستفادة من الدِّراسات السَّابقة في إثراء الأدب النَّظريّ، والتَّعرُّف على المنهجية المناسبة، وبناء أداة الدِّراسة، ومناقشة النَّتائج وتفسيرها.

مشكلة الدّراسة وأسئلتها:

إنَّ عمليَّة مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة ترتبط ارتباطًا وثيقًا ومباشرًا بالعمليَّات الإداريَّة المدرسيَّة، كالتَّخطيط، والتَّنظيم، والتَّنسيق، والاتّصال، والتَّدريب، وبالتَّالي فهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتَّصرُّفات التي تتمّ داخل المدرسة، ومدير المدرسة هو المسؤول الأوَّل لهذه العمليَّات (السمارات، ٢٠١٣، ص٢٥٧).

وأثبتت العديد من الدِّراسات أنَّ التَّطوُّر الذي شهدته الإدارة المدرسيَّة، أدَّى إلى تعقد الدَّور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصَّعب إدارة المدرسة؛ ممَّا فرض على المديرين التَّعاون مع مرؤوسيهم، وإشراكهم في اتّخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، لما في ذلك من أثر إيجابيّ على أداء المعلّمين ورفع روحهم المعنويَّة، وأكَّدت دراسة سلامة (١٩٩٢) أنَّ هناك علاقة إيجابيَّة بين مستوى مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات ورفع الرُّوح المعنويَّة للمعلّمين، كما أبرزت دراسة كيم (Kim، 2001) أنَّ مشاركة المعلّمين في القرارات المدرسيَّة لها أثرٌ إيجابيٌّ في انتمائهم لمهنة التَّعليم، وتقبُّلهم للقرارات المتعلّقة بهم والتزامهم بتنفيذها، والرَّقابة الذَّاتية، وتوصلت دراسة أُولُورنسُولا وأُولاَيمي (Olorunsola & Olayemi، 2011) التَّعاون الذي يتمّ بين المعلّمين ومديري المدارس بخصوص القرارات المدرسيَّة، يمنح المعلّمين الشُّعور بأهمِّيَّتهم، ويعمل على تعزيز روحهم المعنويَّة المبنية على الحماس والتَّشجيع، والتَّحفيز، والتَّقدير، ويرفع كذلك مستوى أدائهم المهنيّ، وتحقيق مؤشِّرات جودته.

ولأهمِّيَّة مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، والتَّطوُّرات التي شهدته الإدارة المدرسيَّة قد تستوجب بالضّرورة مشاركة المعلّمين في القرارات المدرسيَّة، ذلك لأنَّ اتّخاذ

القرارات بطبيعتها هي نتيجة مجموعة من الآراء والأفكار والاتّصالات والجدل والتَّحليل والتَّقييم التي تتمُّ على مستويات مختلفة بالتَّنظيم المدرسيّ، وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العمليَّة ذات جهد جماعيّ مشترك (السفياني، ٢٠١٢، ص٤).

وفق هذا السِّياق؛ فإنَّ هناك العديد من الدِّراسات المحليَّة التي شخصت ضعف فاعليَّة الإدارة المدرسيَّة في مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات، ومنها: دراسة بامبا (٢٠٠٢) التي أشارت إلى قصور واضح في أداء الإدارة المدرسيَّة في ساحل العاج، وإصدارها للقرارات دون مشاركة المعلِّمين فيها، ودراسة بناتي (Binaté، 2012) التي أسفرت عن غياب التَّنظيم في إدارة المدارس، وإهمال المديرين لدور المعلِّمين واستشارهم في الأمور المدرسيَّة، ودراسة سيسي وعبد الحكيم (٢٠١٦) التي أظهرت أنَّ مستوى إشراك المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات التَّعليميَّة في مدارس ساحل العاج لم يصل إلى المستوى المطلوب، لاتِّخاذ مديريها قرارات بأنفسهم دون لجوء إلى آراء المعلِّمين واستشارهم.

وفق نتائج الدِّراسات السَّابقة، ولأهمِّيَّة مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، وأثرها في تطوير أدائهم، وتحقيق أهداف المدرسة، فقد أتت هذه الدِّراسة لمعرفة مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ، ويمكن صياغة مشكلة الدِّراسة في السُّؤال الرَّئيس الآتي: ما مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من السُّؤال الرَّئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم؟
٢. ما مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم؟
٣. ما أهمّ معوِّقات مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم؟

أهداف الدِّراسة:

سعت الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. معرفة واقع مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم.
٢. تحديد مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في

مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم.

٣. الكشف عن أهمِّ معوِّقات مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم.

أهمِّيَّة الدِّراسة :

تتمثَّل أهمِّيَّة الدِّراسة في النُّقاط الآتية:

١. أهمِّيَّة موضوع إشراك المعلِّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، كونه أحد الموضوعات المهمَّة التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمِّين بالمجال.

٢. إبراز أهميَّة الجوانب التَّطبيقيَّة لدرجة تأثير مشاركة المعلِّمين في اتّخاذ القرارات لدى المديرين في المدرسة.

٣. قد تسهم النتائج في تقديم مقترحات تزيد من فاعليَّة الإدارة المدرسيَّة عن طريق مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات التَّعليميَّة.

٤. يمكن أن تفيد نتائج الدِّراسة المديرين وصانعي القرارات بوزارة التَّربية الوطنيَّة لاتّخاذ التَّدابير اللازمة من أجل مشاركة المعلِّمين في عمليَّة اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة.

حدود الدّراسة :

اقتصرت الدِّراسة على تحديد مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج.

الحدود البشريَّة : تمثَّلت في وجهة نظر المعلِّمين في مدارس ساحل العاج.

الحدود المكانيَّة : كافَّة المدارس الإسلاميَّة النَّموذجيَّة في ساحل العاج.

الحدود الزَّمانيَّة : تمَّ تطبيق الدِّراسة في جانبها الميدانيِّ في الفصل الدِّراسيّ الثَّاني للعام الدِّراسيّ: ٢٠١٦-٢٠١٧.

مصطلحات الدّراسة الإجرائيَّة :

القرار لغة : أقر الرَّأي، بمعنى رضيه وأمضاه، وقرَّر المسألة أو الرَّأي، وضَّحه وحقَّقه، وتقرر الأمر، استقر وثبت، والقرار: الرَّأي والمقر أمر ثابت معترف به (ابن منظور، ٢٠٠٣)، والقرار اصطلاحًا: عبارة عن الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معيَّن، أو هو عمليَّة المفاضلة بين حلول لمواجهة مشكلة معيَّنة، واختيار الحل الأمثل من بينها (الغزاوي، ٢٠٠٦، ص٢١)، وتعرّفه جمال الدّين وآخرون (٢٠١٥، ص١٠) بأنَّه: عبارة عن التَّصرُّف الإنسانيّ في مواجهة موقف معيَّن، كما أنَّه عمليَّة ديناميكيَّة، تُعبِّر عن التَّفاعل بين عناصر القرار وأهدافه، والقرار ليس متعلقًا بلحظة اتّخاذه فحسب، بل هو امتداد للماضي في شكل بيانات ومعلومات،

كما أنَّه تفاعل مع الحاضر في صورة سلوك إدرايّ ضروريّ ليبعث النَّشاط اللازم لمقابلة الموقف.

اتّخاذ القرارات المدرسيَّة: عرفه لفته (٢٠١١، ص٤٣٠) بأنَّه: "نشاط إداريّ مدرسيّ خاصّ موجَّه نحو صناعة واختيار القرار الأفضل أو الممكن من مجموعة بدائل متاحة"، ويقصد باتِّخاذ القرارت المدرسيَّة إجرائيًّا: القرارات المدرسيَّة التي يتَّخذها المديرون بمشاركة المعلِّمين في المدرسة، والتي تُؤدِّي إلى تحقيق أهداف المدرسة، أو للتَّعامل مع موقف معيَّن في نطاق المدرسة.

وتتحدَّد الدِّراسة الحالية مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة بأنَّها: إتاحة الفرصة للمعلِّمين وإشراكهم في عمليَّة اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في العمل المدرسيّ؛ ممَّا يقوي العلاقات الإنسانيَّة بين المدير والمعلِّمين، ويرفع الرُّوح المعنويَّة لديهم، ويحقِّق نُموّ أدائهم المهنيّ، وتحسين العمليَّة التَّعليميَّة.

الأداء المهنيّ: يتحدَّد في الدِّراسة بأنَّه: جميع الممارسات التَّربويَّة التي يقوم بها المعلَّمون في أثناء العمليَّة التَّعليميَّة، سواء كان ذلك في تفاعلهم مع المتعلِّمين، وتوفيرهم للمناخ الدِّراسيّ المناسب لهم، وقدرتهم على استخدام طرائق التَّدريس المناسبة، وتمكُّنهم من إدارة الموقف التَّعليميّ، إلى جانب تعاملهم الطَّيب مع زملاء المهنة، وغيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها في البيئة المدرسيَّة.

كُوتْ دِيفُوار (Côte dIvoire) باللُّغة الفرنسيَّة، وتطلق عليها (ساحل العاج) باللُّغة العربيَّة، وهي إحدى دول غرب إفريقيا، تحيطها ست دول، وهي مالي وبوركينا فاسو شمالاً، والمحيط الأطلسي جنوبًا، وغانا شرقًا، وليبيريا وغينيا كوناكري غربًا.

منهج الدِّراسة

تهدف الدِّراسة الحالية إلى التَّعرُّف على مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم، ويتطلَّب تحقيق هذا الهدف استخدام المنهج الوصفيّ المسحيّ الذي "يقوم على جمع وتحليل البيانات الاجتماعيَّة عن طريق أدوات بحثيَّة كالاستمارة من أجل الحصول على معلومات من عدد كبير من النّاس المَعنِيِّين بالظَّاهرة في مجال البحث، ومن ثمّ الخروج بنتائج تُشكِّل هدف البحث" (إبراش، ٢٠٠٩، ص١٥٢).

مجتمع الدِّراسة وعينتها

تكوَّن مجتمع الدِّراسة من جميع معلِّمي المراحل المتوسطة والثَّانويَّة بالمدارس الإسلاميَّة النَّموذجيَّة في ساحل العاج خلال الفصل الثّاني من العام الدّراسيّ: ٢٠١٦-٢٠١٧، وتكونت عينة

الدِّراسة من (٢١٩) معلِّمًا من المجتمع الأصليّ للدّراسة، تمّ اختيارهم بطريقة عَشوائيَّةٍ بسيطةٍ.

متغيِّرات الدّراسة

تتضمّن الدّراسة المتغيّرات التّالية:

١. المتغيِّرات المستقلَّة، وتشمل: المؤهَّل العلميّ (الشَّهادة)، وله ثلاثة مستويات (ماجستير، بكالوريوس، مؤهَّلات أخرى)، وسنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات (أقل من ٥ سنوات، أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٢. المتغيِّرات التَّابعة: مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم. ويبيّن الجدول رقم (١) خصائص عينة الدّراسة وفقًا لمتغيِّري المؤهَّل العلميِّ، وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (١) يعرض توزيع أفراد عينة الدّراسة وفقًا لمتغيِّري المؤهَّل العلميِّ وسنوات الخبرة في مهنة التَّعليم

المتغير	الفئة	التَّكرار	النِّسبة
المؤهَّل العلميّ	بكالوريوس	١٣٥	٦١,٦
	ماجستير	١٨	٨,٢
	مؤهَّلات أخرى	٦٦	٣٠,١
المجموع		٢١٩	٪١٠٠
المتغير	الفئة	التَّكرار	النِّسبة
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٦٦	٣٠,١
	أقل من ١٠ سنوات	٨١	٣٧
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٢	٣٢,٩
المجموع		٢١٩	٪١٠٠

يَتبيَّن من الجدول رقم (١) أنَّ معظم أفراد العينة وفقًا للمؤهَّل العلميّ كانت أعلى نسبة من نصيب الذين يحملون مؤهَّلات بكالوريوس بنسبة (٦١,٦)، تليها مؤهَّلات أخرى (ثانوية، دبلوم) بنسبة بلغت (٣٠,١)، ثمّ مؤهَّلات ماجستير في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (٨,٢)، في حين كانت أعلى نسبة لسنوات الخبرة من نصيب خبرة أقل من ١٠ سنوات بنسبة بلغت (٣٧)، ثمَّ خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة بلغت (٣٢,٩)، تليها خبرة أقل من ٥ سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (٣٠,١).

أداة الدّراسة

تمَّ تطوير أداة الدِّراسة (الاستبانة) بعد الرُّجوع إلى الأدبيات والدِّراسات السّابقة المتعلِّقة

بمشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، ومن هذه الأدبيات والدّراسات: البراهيم (٢٠٠٨)، ومغاري (٢٠٠٩)، والسفياني (٢٠١٢)، وأبو عاشور وشطناوي (٢٠١٤)، وسيسي (٢٠١٧).

وتكوَّنت أداة الدِّراسة من: الجزء الأوَّل: معلومات عامَّة عن أفراد عينة الدّراسة من حيث المؤهَّل العلميّ، وسنوات الخبرة، والجزء الثَّاني: اشتمل على (٤١) عبارة موزَّعة على ثلاثة محاور، هي:

١. واقع مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم، تحتوي على (١٢) عبارة.
٢. مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم، وتشمل على (١٦) عبارة.
٣. معوِّقات مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم، وتتضمَّن (١٣) عبارة.

وتمّ إعطاء كلّ عبارة من عبارات الاستبانة وزنًا متدرجًا وفقًا لمقياس ليكرت الخماسيّ (عالية جدًا، عالية، متوسطة، ضعيفة، معدومة)، كما في جدول رقم (٢)

الجدول رقم (٢)

يبيّن بدائل إجابات في أداة الدّراسة ودرجاتها ومعيار الحكم

الدّرجات	٥	٤	٣	٢	١
سلم بدائل	عالية جدًا	عالية	متوسطة	ضعيفة	معدومة
معيار الحكم (المتوسطات)	٤,٢١ – ٥,٠٠	٣,٤١ – ٤,٢٠	٢,٦١ – ٣,٤٠	١,٨١ – ٢,٦٠	١,٠٠ – ١,٨٠

صدق أداة الدّراسة وثباتها

١. صدق أداء الدِّراسة

تمَّ عرض أداة الدِّراسة في صورتها المبدئيَّة على (١٦) ستة عشر مُحكِّمًا من أعضاء هيئة التَّدريس ذوي الاختصاص والخبرة في التَّربية، وذلك لتحديد مدى تمثيل العبارات للسِّمة المرادة، والتَّأكُّد من الصِّياغة اللُّغويَّة، وفي ضوء آراء المحكِّمين تمَّ العمل بالتَّعديلات المطلوبة والحذف والإبقاء على العبارات المعروضة، وتضمَّنت أداة الدّراسة (٤١) عبارة بدلاً من (٣٦) في صورتها النِّهائيَّة.

ثبات أداة الدّراسة

تمّ توظيف معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbochs) لأداة الدّراسة ومجالاتها، ويُبيّن الجدول رقم (٣) الاتّساق الدّاخليّ لأداة الدِّراسة.

يوضّح الجدول رقم (٣)

قيمة معادلة ألفا كرونباخ لكلّ محور من محاور أداة الدّراسة

م	محاور أداة الدّراسة	عدد العبارات	معادلة الثّبات
١	واقع مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم	١٢	٠,٧٨٥
٢	مدى تأثير مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم	١٦	٠,٨٩٠
٣	معوّقات مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم	١٣	٠,٨٠٩
ثبات الأداة ككلّ		٤١	٠,٨١٥

يبيّن الجدول رقم (٣) أنَّ قيمة معادلة الثَّبات لكلّ محور من محاور أداة الدِّراسة، تتراوح ما بين (٠,٧٨٥) و(٠,٨٩٠)، كما بلغ ثبات المعادلة ككلّ (٠,٨١٥)، وذلك دلالة واضحة على أنَّ الأداة تتمتَّع بدرجة مناسبة ومقبولة من الثَّبات يمكن الاعتماد عليها خلال التَّطبيق الميدانيِّ للدِّراسة.

المعالجة الإحصائيَّة:

تمَّ توظيف الأساليب الإحصائيَّة الآتية لتحقيق أهداف الدِّراسة: التّكرارات والنِّسب المئويَّة لوصف عينة الدِّراسة، والمتوسطات الحسابيَّة لتحديد استجابات أفراد العينة، والانحرافات المعياريَّة لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكلّ عبارة، ومعادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) لحساب الثَّبات.

نتائج الدّراسة ومناقشتها:

هدفت الدِّراسة إلى معرفة واقع مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج، وتحديد مدى تأثير مشاركة المعلّمين فيه على أدائهم المهنيّ، والكشف عن أهمّ المعوّقات التي تواجه مشاركتهم في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة.

النَّتائج المتعلّقة بالسُّؤال الأوَّل: ما واقع مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السُّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والرُّتب للعبارات، ويبيِّن الجدول رقم (٤) ترتيب عبارات المحور حسب المتوسطات الحسابيَّة لكلّ عبارة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	الرُّتبة	درجة الموافقة
٢	تصدر الإدارة القرارات المدرسيَّة دون لجوء إلى المعلِّمين	٤,١٢	١,١٦٣	١	عالية
١	يشارك المعلِّمون في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة التي تخصُّهم فقط	٤,٠٩	.٨٣٣	٢	عالية
١٠	يركِّز مدير المدرسة على ترابط وتماسك العمل الجماعيّ مع المعلِّمين	٣,٤٠	١,٥٦٠	٣	متوسطة
١١	يُعزِّز المدير اقتراحات المعلِّمين حين اتّخاذ القرارات المدرسيَّة	٣,٣٧	١,٤٧٩	٤	متوسطة
٩	يُمكِّن المدير المعلِّمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة قبل اجتماعات المدرسة	٣,٠٦	١,٥٥٩	٥	متوسطة
٣	يشارك المعلّمون مع الإدارة المدرسيَّة في مراجعة التَّعليمات والقوانين واللوائح المعمول بها في المدرسة	٢,٩٩	١,٣٥٨	٦	متوسطة
٨	يستخدم المدير أسلوب تواصل فعَّال مع المعلِّمين من خلال مشاورتهم وأخذ آرائهم حين اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة	٢,٩٩	١,١٥٩	٧	متوسطة
٦	يحرص المدير على توفير المعلومات الكافية عن القرارات المدرسيَّة للمعلِّمين والتي تساعدهم في المشاركة في اتِّخاذها	٢,٧٧	١,٣٣٦	٨	متوسطة
٥	يتبنى المدير القرارات المدرسيَّة التي تصدر من أغلبية المعلِّمين	٢,٦٨	١,١٧٦	٩	متوسطة
١٢	يشارك المعلِّمون في تنسيق متطلَّبات تنفيذ آليات المساءلة التَّربويَّة في المدرسة	٢,٦٦	١,٢٣٦	١٠	متوسطة
٤	تتاح لكلّ معلِّم في المدرسة فرصة المشاركة المتكافئة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة	٢,٥٩	١,٥٠١	١١	متوسطة
٧	توجد أدلة استرشاديَّة في المدرسة تتعلَّق بضوابط مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة	٢,٣١	١,٢٧٢	١٢	ضعيفة
	الدَّرجة الكلِّية للمحور (متوسطة)	٣,٠٣	.٤٨٦	–	–

يتبيَّن من الجدول رقم (٤) أنَّ درجة واقع مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج جاءت (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ العامّ للمحور (٣,٠٣)، ويمكن تفسير ذلك بأنَّ الإدارة المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج بحاجة إلى تعزيز مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، وتتَّفق هذه النَّتيجة مع دراسة الأشهب (٢٠٠١) حول

درجة مشاركة أعضاء المعلّمين في المدارس الحكوميَّة والرَّسميَّة والخاصَّة في محافظة القدس في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، والتي توصلت إلى أنَّ المعلّمين يشاركون في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة من وجهة نظر المديرين والمعلّمين بدرجة متوسطة.

وتراوحت المتوسطات الحسابيَّة للمحور بين (٤,١٢ – ٢,٣١)، وهي متوسطات تقع جميعها بين (عالية) و(ضعيفة)، إذ كانت أعلى العبارات من حيث المتوسطات الحسابيَّة العبارة (٢) "تصدر الإدارة القرارات المدرسيَّة دون لجوء إلى المعلّمين" بمتوسط حسابيّ (٤,١٢)، وبانحراف معياريّ (١,١٦٣)، تليها العبارة (١) "يشارك المعلّمون في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة التي تخصُّهم فقط" بمتوسط حسابيّ (٤,٠٩)، وبانحراف معياريّ (.٨٣٣)، وكلتاهما بدرجة عالية، ويمكن عزو ذلك إلى ضعف مشاركة المعلّمين في القرارات المدرسيَّة، كالقرارات التي تتعلَّق بالطَّلبة والمناهج الدِّراسيَّة وطرق تنفيذها، والبنية التَّحتيَّة، والأمور الماليَّة، بينما يشاركون في القرارات المدرسيَّة التي تخصُّهم كالأعباء التَّدريسيَّة، والالتزام بضوابط المدرسة وقوانينها ولوائحها، والتَّعامل مع الطَّلبة، وتختلف هذه النَّتيجة مع نتائج دراسة حرز الله (٢٠٠٧) التي أبرزت أنَّ معلّمي المدارس الثَّانويَّة يشاركون بدرجة عالية في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالمنهج وطرق تنفيذه، وشؤون الطَّلبة، والمعلّمين، والالتزام بضوابط المدرسة وقوانينها ولوائحها، والتَّعامل مع الطَّلبة.

وأتت العبارة (١٠) "يركِّز مدير المدرسة على ترابط وتماسك العمل الجماعيّ مع المعلّمين" في المرتبة الثَّالثة بمتوسط حسابيّ (٣,٤٠)، وبانحراف معياريّ (١,٥٦٠)، تليها العبارة (١١) "يُعزِّز المدير اقتراحات المعلّمين حين اتّخاذ القرارات المدرسيَّة" في المرتبة الرَّابعة بمتوسط حسابيّ (٣,٣٧)، وبانحراف معياريّ (١,٤٧٩)، وكلتاهما بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النَّتيجة إلى ضعف فاعليَّة العمل الجماعيّ، وتعزيز اقتراحات المعلّمين لدى مدير المدرسة، على الرَّغم من أنَّ العمل الجماعيّ وتفعيل اقتراحات المعلّمين من أهمّ متطلَّبات تحسين الأداء المهنيّ للمعلّمين، وبالتَّالي تحقيق أهداف المدرسة، ويوضِّح عسكر (٢٠١٢) أنَّ على مدير المدرسة محاولة الاستفادة من النَّظريَّات الحديثة في الإدارة، من خلال إيجاد مناخ عمل يتَّسم بالفاعليَّة، فيعمل على تشجيع المعلّمين في تقديم ما لديهم من قدرات وخبرات، بالإضافة إلى خلق حالة من الالتزام بتوفير جوٍّ من العمل الجماعيّ وبروح الفريق، ولا يتحقَّق ذلك إلاَّ بمشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة.

ومن المهمّ الإشارة إلى أنَّ نجاح عمل الإدارة المدرسية يتوقف على مدى تفهم المدير والعاملين معه بالمدرسة لبعضهم البعض، وتوثيق العلاقات الودية فيما بينهم، وتماسكهم تماسك الصَّف

الواحد، وبهذا يصبح الجوُّ المدرسيّ جوَّ تسوده العلاقات الإنسانيَّة السَّليمة التي تعمل على تماسك الجماعة المدرسيَّة، وزيادة دافعية المعلِّمين، ورفع روحهم المعنويَّة؛ مما يجعل العمليَّة التَّربوية والتَّعليميَّة تسير على وجه صحيح.

وحصلت العبارة (٤) "تتاح لكلّ معلِّم في المدرسة فرصة المشاركة المتكافئة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة" على المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابيّ (٢,٥٩)، وبانحراف معياريّ (١,٥٠١) بدرجة متوسطة، تليها في المرتبة الأخيرة العبارة (٧) "توجد أدلة استرشاديَّة في المدرسة تتعلَّق بضوابط مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة" بمتوسط حسابيّ (٢,٣١)، وبانحراف معياريّ (١,٢٧٢) بدرجة ضعيفة، وتعول هذه النَّتيجة إلى عدم إتاحة فرص المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة لكلّ معلِّم، إلى جانب غياب أدلة استرشاديَّة في المدرسة تتعلَّق بشروط المشاركة في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، ولعل السَّبب في ذلك ضعف وعي الإدارة المدرسيَّة بأهمِّيَّة مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، وتتَّفق هذه النَّتيجة مع نتائج دراسة سيسي وعبد الحكيم (٢٠١٦) التي أظهرت أنَّ درجة مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات التَّعليميَّة في مدارس ساحل العاج يشوبها قصور، ويرجع ذلك إلى اتِّخاذ مديريها قرارات بأنفسهم دون لجوء إلى اقتراحات المعلِّمين واستشارتهم في أمور المدرسة.

النَّتائج المتعلِّقة بالسّؤال الثَّاني: ما مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السُّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والرُّتب للعبارات، ويوضِّح الجدول رقم (٥) ترتيب عبارات المحور حسب المتوسطات الحسابيَّة لكلّ عبارة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	الرُّتبة	درجة التَّأثير
١١	تساعد المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلّمين على تقبُّل القرارات المتعلّقة بهم والتزامهم بتنفيذها	٤,٨٤	.٦٨٢	١	عالية جدًا
٩	تساعد المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على رفع الرُّوح المعنويَّة لدى المعلّمين	٤,٨٠	.٦٥٩	٢	عالية جدًا
٤	تشجّع المشاركة في اتّخاذ القرارات المدرسة المعلّمين على النُّموّ المهنيّ الذَّاتيّ المستمرّ	٤,٦٦	.٧٠٨	٣	عالية جدًا
٦	تدعم المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة الرَّقابة السُّلوكيَّة الدَّائمة والتَّقويم الذّاتيّ لدى المعلّمين	٤,٦٤	.٧٢٥	٤	عالية جدًا
٧	توفّر المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة فرصة الإبداع والنَّقد البنَّاء لدى المعلّمين	٤,٣٢	.٨٨٨	٥	عالية جدًا
١	تساعد المشاركة في اتّخاذ القرارات المعلّمين في معرفتهم لواجباتهم وحقوقهم	٤,٣١	١,٠٢٥	٦	عالية جدًا
٢	تحفّز المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلّمين في متابعتهم لكلّ ما هو جديد في مجال تخصّصاتهم	٤,٢٩	.٩٢٧	٧	عالية جدًا
١٦	تمكّن المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلّمين من مشكلات الطُّلاب الشَّخصيَّة والتَّعليميَّة وكيفية التَّعامل معها	٤,١٩	١,٠٢١	٨	عالية
٥	تمنح المشاركة في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة الثّقة وتأكيد الذَّات لدى المعلّمين ممَّا يزيد من حماسهم واهتمامهم لمهنتهم	٤,١٦	١,١٥٢	٩	عالية
١٢	تحثُّ المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلّمين على التَّقيُّد بموعد الحصة الصَّفيَّة واستثمار وقتها	٤,١٦	١,٠١٥	١٠	عالية
١٥	تدفع المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلّمين إلى بناء العلاقة الإنسانيَّة بينهم وبين طلابهم	٣,٩٣	.٩٧٩	١١	عالية
١٤	تؤدّي المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة إلى تحسين عمليَّات التَّواصل بين المعلّمين وأولياء الأمور بما يمكّنهم من متابعة طلابهم	٣,٩٢	١,٠٥٠	١٢	عالية
٣	تدفع المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلّمين إلى إنجاز المهام الموكَّلة إليهم في الوقت المناسب	٣,٧٥	.٩٩٢	١٣	عالية
١٠	تُحقّق المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة العمل الجماعيّ المستمرّ وبروح الفريق لدى المعلّمين	٣,٣٥	.٩٥٢	١٤	متوسطة
١٣	تساعد المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلّمين على الكشف عن مواطن الضَّعف في عملهم لمعالجتها ومواطن القوَّة لتعزيزها	٣,٣٣	١,٤٠٢	١٥	متوسطة
٨	تُعزّز المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة الرِّضا الوظيفيّ للمعلّمين والانتماء إلى المهنة وتحمُّل مسؤوليَّاتها	٣,٠١	١,٣٦١	١٦	متوسطة
الدَّرجة الكلِّية للمحور (عالية)		٤,١٠	.٢٧٢	–	–

يتَّضح من الجدول رقم (٥) أنَّ مدى تأثير مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على أدائهم المهنيّ في مدارس ساحل العاج بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ العامّ للمحور (٤,١٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابيَّة للمحور بين (٤,٨٤ - ٣,٠١)، وهي متوسطات تقع جميعها بين درجة عالية جدًا ومتوسطة؛ ممَّا يعزِّز مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، وجدواها في تطوير أدائهم المهنيّ، وتحقيق أهداف العمليَّة التَّعليميَّة.

حظيت العبارات الآتية بالمراتب الخمس الأولى، وهي: العبارة رقم (١١) "تساعد المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلِّمين على تقبُّل القرارات المتعلِّقة بهم والتزامهم بتنفيذها" بمتوسط حسابيّ (٤,٨٤)، وبانحراف معياريّ (.٦٨٢)، والعبارة رقم (٩) "تساعد المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على رفع الرُّوح المعنويَّة لدى المعلِّمين" بمتوسط حسابيّ (٤,٨٠)، وبانحراف معياريّ (.٦٥٩)، والعبارة رقم (٤) "تُشجّع المشاركة في اتّخاذ القرارات المدرسة المعلِّمين على النُّموّ المهنيّ الذَّاتيّ المستمرّ " بمتوسط حسابيّ (٤,٦٦)، وبانحراف معياريّ (.٧٠٨)، والعبارة رقم (٦) "تدعم المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة الرَّقابة السُّلوكيَّة الدَّائمة والتَّقويم الذَّاتيّ لدى المعلِّمين" بمتوسط حسابيّ (٤,٦٤)، وبانحراف معياريّ (.٧٢٥)، والعبارة رقم (٧) "توفِّر المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة فرصة الإبداع والنَّقد البنَّاء لدى المعلِّمين" بمتوسط حسابيّ (٤,٣٢)، وبانحراف ميعاريّ (.٨٨٨)، وكلُّها بدرجة عالية جدًا، وتعود هذه النَّتيجة إلى أهمِّيَّة مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، ودورها الفاعل في تطوير أدائهم المهنيّ، وأكَّد ذلك حبتور (٢٠٠٠، ص٩٦) أنَّ هناك استعدادًا لقبول القرارات المتَّخذة، والسَّعي إلى التَّطوير الذَّاتيّ من خلال مشاركة المرؤوسين في العمليَّة التي قادت إلى اتِّخاذ القرار، حيث تمنحهم المشاركة الفرصة لمعرفة ماذا عليهم وما لهم؛ وخلق لهم استمراريَّة النُّموّ المهنيّ، والسَّعي إلى تقديم ما هو أفضل، وأشار مرسي (٢٠٠٥) إلى أنَّ عمليَّة اتِّخاذ القرارات هي حصيلة جهد جماعيّ مشترك يتعاون فيها المدير والمعلِّمون، لما في ذلك من أثر إيجابيّ على القرار نفسه، وعلى المعلِّمين في رفع روحهم المعنويَّة، وانعكاس ذلك على نموّ أدائهم، وتحقيق الأهداف التَّربويَّة والتَّعليميَّة، وذكر حرز الله (٢٠٠٧، ص٣٧) أنَّ مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرار يعمل على تحقيق الثِّقة المتبادلة بين القائد والمعلِّمين، ورفع روحهم المعنويَّة في المدرسة؛ ممَّا يؤديّ إلى تحسين أدائهم.

وعلى هذا المنوال، فلم يعد من المقبول أن ينفرد مدير المدرسة باتِّخاذ القرارات المدرسيَّة لوحده، وذلك لأنَّ اتِّخاذ القرار يتمّ نتيجة التقاء الآراء والأفكار التي تخضع للدِّراسة والتَّحليل، وبعد ذلك اتِّخاذ الأنسب، وهذا بدوره يمنح الثِّقة لدى المعلِّمين، ويساعدهم في تقبُّل القرارات

المتَّخذة، ورفع معنويَّاتهم في مهنتهم (السلامة، ٢٠١١).

كما تتَّفق هذه النَّتائج مع نتائج بعض الدِّراسات السَّابقة، ومنها دراسة سلامة (١٩٩٢) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابيَّة بين مستوى مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات والرُّوح المعنويَّة للمعلِّمين، ودراسة كيم (Kim، 2001) التي أظهرت أنَّ المستويات الفعليَّة للمشاركة في صنع القرارات أثَّرت إيجابيًّا نحو إدراكهم للرِّضا الوظيفيّ، وتقبُّلهم للقرارات المتعلِّقة بهم والتزامهم بتنفيذها، والرَّقابة الذَّاتية، ودراسة أُولُورنسُولا وأُولاَيمي (Olorunsola & Olayemi، 2011) التي أسفرت عن وجود أقصى قدر من التَّعاون بين المعلِّمين ومديري المدارس فيما يتعلَّق باتِّخاذ القرارات المدرسيَّة؛ والذي يمنح المعلِّمين الشُّعور بأهمِّيَّتهم، وتحقيق لديهم ما يعرف بالرِّضا الوظيفي، وتعزيز روحهم المعنويَّة المبنية على الحماس والتَّشجيع، والتَّحفيز، والتَّقدير، والنُّموّ المهنيّ الذّاتيّ المستمرّ، ودراسة مُوشِيتي (Mosheti، 2013) التي أبرزت أنَّ مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات لها أثرٌ في انتمائهم إلى مهنة التَّعليم، والتَّقيُّد بضوابطها وواجباتها، وكذلك الالتزام المستمرّ، والسّعي إلى نموّ أدائهم مهنيًّا، وتحسين مهاراتهم التَّدريسيَّة خلال مسيرتهم المهنيَّة.

وحصلت العبارات الآتية على المراتب الثَّلاث الأخيرة، وهي: العبارة رقم (١٠) "تُحقِّق المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة العمل الجماعيّ المستمرّ وبروح الفريق لدى المعلِّمين" بمتوسط حسابيّ (٣,٣٥)، وبانحراف معياريّ (.٩٥٢)، والعبارة رقم (١٣) "تساعد المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة المعلِّمين على الكشف عن مواطن الضَّعف في عملهم لمعالجتها ومواطن القوَّة لتعزيزها" بمتوسط حسابيّ (٣,٣٣)، وبانحراف معياريّ (١,٤٠٢)، والعبارة رقم (٨) "تعزِّز المشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة الرِّضا الوظيفيّ للمعلِّمين والانتماء إلى المهنة وتحمُّل مسؤوليَّاتها" بمتوسط حسابيّ (٣,٠١)، وبانحراف معياريّ (.٢٧٢)، وكلُّها بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأنَّ هناك علاقة وثيقة بين مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة وتحقيق كلٍّ من العمل بروح الفريق والرِّضا الوظيفيّ، ورفع الجهد المبذول في العمل؛ ممَّا ينعكس إيجابًا على أداء المعلِّمين مهنيًّا، وتتناغم هذه النَّتيجة مع ما أثبتته دراسة كنعان (٢٠٠٣) أنَّ مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرار تساعد على تحسين نوعيَّة القرار المتَّخذ؛ حيث يمكن للمدير والمعلِّمين من خلالها معرفة مواطن الضَّعف في العمل المدرسيّ لمعالجتها ومواطن القوَّة لتعزيزها.

النَّتائج المتعلِّقة بالسُّؤال الثَّالث: ما أهمّ معوِّقات مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السُّؤال استُخرِجت المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والرُّتب للعبارات، ويوضِّح الجدول رقم (٦) ترتيب عبارات المحور حسب المتوسطات الحسابيَّة لكلّ عبارة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	الرُّتبة	درجة الموافقة
١	عدم وجود معايير وضوابط يتمّ في ضوئها مشاركة المعلِّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة	٤,٥٣	.٦٨٦	١	عالية جدًا
١٣	غياب الحوافز المادِّيَّة والمعنويَّة للمعلِّمين المشاركين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة	٤,٣٤	.٧٧٥	٢	عالية جدًا
٧	كثرة القيود الإجرائيَّة التي تتحكَّم في القرارات المدرسيَّة المتَّخذة	٤,٠٣	.٧٩٢	٣	عالية
٩	كثرة الأعباء التَّدريسيَّة المطلوبة من المعلِّمين	٤,٠٣	.٧٩٢	٤	عالية
١١	عدم امتلاك مدير المدرسة خصائص شخصيَّة قياديَّة (كالابتكار والمرونة والمبادرة)	٣,٩١	١,٢٣٨	٥	عالية
٤	ضعف الوعي لدى المدير بأهمِّيَّة مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة	٣,٤٠	١,٧٢٢	٦	متوسطة
٢	الثِّقة المفرطة لدى مدير المدرسة بآرائه واقتراحاته	٣,٣٠	.٧٧١	٧	متوسطة
٣	ضعف العلاقات الإنسانيَّة بين المدير والمعلِّمين	٣,٢٤	١,٠٧٩	٨	متوسطة
٨	عدم توفُّر المهارات والخبرات اللازمة لدى المعلِّمين لمشاركتهم في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة	٣,٠٤	١,١١٢	٩	متوسطة
١٢	عدم حرص المديرين على تفويض المعلِّمين المزيد من المسؤوليَّات والصَّلاحيات	٢,٩١	١,١٢٠	١٠	متوسطة
٥	ضعف الثِّقة لدى المدير في قدرات المعلِّمين وآرائهم	٢,٨٩	١,٧٦١	١١	متوسطة
١٠	غياب العمل بالقرارات المدرسيَّة المتَّخذة عن طريق التَّصويت بأغلبية المعلِّمين	٢,٧٥	١,٣٠٨	١٢	متوسطة
٦	عدم إبلاغ المعلِّمين باجتماعات المدرسة في وقت كاف	٢,٥٨	.٨٨٦	١٣	ضعيفة
الدَّرجة الكلِّيَّة للمحور (عالية)		٣,٤٥	.٣٥٠	-	-

يظهر في الجدول رقم (٥) أنَّ معوّقات مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة في مدارس ساحل العاج بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ العامّ للمحور (٣,٤٥)، ولعل تفسير هذه النَّتيجة يكمن في طابع الإدارة المدرسيَّة المركزيِّ الذي يفرض اتّخاذ معظم القرارات المدرسيَّة من طرف المدير وحده؛ ممَّا أدَّى إلى وجود معوّقات عدَّة تواجه الإدارة في مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة.

وبالنَّظر إلى جميع المتوسطات الحسابيَّة للمحور يلاحظ أنَّها تتراوح بين (٤,٥٣ – ٢,٥٨)، أي بين (عالية جدًا وضعيفة)، وكانت العبارات الخمس الأولى مرتبة ترتيبًا تنازليًّا حسب متوسطاتها الحسابيَّة كما يأتي: العبارة رقم (١) "عدم وجود معايير وضوابط يتمّ في ضوئها مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة" بمتوسط حسابيّ (٤,٥٣)، وبانحراف معياريّ (.٦٨٦)، تليها العبارة رقم (١٣) "غياب الحوافز المادِّيَّة والمعنويَّة للمعلّمين المشاركين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة" بمتوسط حسابيّ (٤,٣٤)، وبانحراف معياريّ (.٧٧٥)، وكلتاهما بدرجة عالية جدًا، ثمَّ العبارة رقم (٧) "كثرة القيود الإجرائيَّة التي تتحكَّم في القرارات المدرسيَّة المتَّخذة" بمتوسط حسابيّ (٤,٠٣)، وبانحراف معياريّ (.٧٩٢)، والعبارة رقم (٩) "كثرة الأعباء التَّدريسيَّة المطلوبة من المعلّمين" بمتوسط حسابيّ (٤,٠٣)، وبانحراف معياريّ (.٧٩٢)، تليها العبارة رقم (١١) "عدم امتلاك مدير المدرسة خصائص شخصيَّة قياديَّة (كالابتكار والمرونة والمبادرة)" بمتوسط حسابيّ (٣,٩١)، وبانحراف معياريّ (١,٢٣٨)، وكلُّها بدرجة عالية، وقد يُفسَّر ذلك بأنَّ هذه المعوّقات تُوثِّر جذريًّا على فاعليَّة مشاركة المعلّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، وذلك للارتباط المباشر بعدم وجود قواعد وشروط للمشاركة في اتّخاذ القرارات في المدرسة، وغياب الحوافز المادِّيَّة والمعنويَّة للمشاركين فيه، وعدم امتلاك المدير خصائص شخصيَّة قياديَّة، ويعضد عبد الرحمن (٢٠٠٨) ذلك: أنَّ اتّخاذ القرارات التَّعليميَّة هي محصلة لعمل الإدارة المدرسيَّة، بل يمثِّل العمل اليوميّ الوحيد لأي مدير في المستوى الإداريّ، فأي قرار لا يتمّ اتّخاذه عفويًا أو ارتجاليًا؛ يجب أن يتبع منهجًا علميًّا، وقواعد تحفيزيَّة للمشاركة في اتِخاذه، فالقرار الذي ينبني على أسس علميَّة، يتميَّز بالموضوعيَّة والمنطقيَّة.

ويبيِّن مصطفى (٢٠٠٢) أنَّ البيانات والمعلومات شرطٌ أساسيٌّ من الشُّروط التي ينبغي توافرها لمتَّخذ القرارات المدرسيَّة، فمتَّخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد الهدف أو المشكلة، وفي تحليلها، وفي الاختيار بين البدائل، وفي التَّنفيذ، والمتابعة، والتَّقويم، فكلَّما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدَّرجة والدِّقة المطلوبة، شكَّل ذلك صعوبة

في اتِّخاذ القرارات، ويؤكِّد حرز الله (٢٠٠٧) أنَّ عمليَّة اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة تستدعي توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات؛ وذلك لقيام عمليَّة اتّخاذ القرارات على أسس جماعيَّة فعَّالة، ومراعاة الوقت المتاح، والعامل الاقتصاديّ والتَّحفيزيّ، وسرية القرارات المتَّخذة، ويتطلَّب ذلك اتِّصاف مدير المدرسة بالمرونة والخصائص الشَّخصيَّة والقياديَّة التي تعدُّ من أهمِّ العوامل ذات التَّأثير الإيجابيّ نحو بذل المزيد من الجهود باتّجاه تحسين أداء المعلِّمين وتطويره.

ومن نافلة القول: إنَّ المعايير التي يتمُّ في ضوئها مشاركة المعلِّمين في اتّخاذ القرارات في المدرسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء المهنيّ لديهم، وهذا ينسجم مع الهدف الأساسيّ الذي وجدت الإدارة المدرسيَّة من أجله، وهو تطوير أداء المعلِّمين، وتقديم الخدمات المناسبة لهم، والاستجابة لحاجاتهم المادِّية والمعنويَّة، وتحسين المناخ التَّنظيميّ المدرسيّ، بما يؤدِّي إلى تحقيق أفضل نتائج في مخرجات تعليميَّة.

وفي المقابل، أتت العبارة رقم (٦) "عدم إبلاغ المعلِّمين باجتماعات المدرسة في وقت كاف" بمتوسط حسابيّ (٢,٥٨)، وبانحراف معياريّ (.٨٨٦)، وقد يعزى ذلك إلى عدم قناعة أفراد عينة الدِّراسة بتأثير هذا المعوِّق على مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، على الرُّغم من أهمِّيَّة معرفة اجتماعات المدرسة التي تُتَّخذ فيها القرارات بوقت مناسب؛ ممَّا يمنح المشاركين فرصة كافية للاستعداد ذهنيًّا ونفسيًّا، وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وبالتَّالي يجعل القرارات المتَّخذة سليمة، ويحقِّق الهدف المرجو منها.

توصيات الدِّراسة ومقترحاتها:

في ضوء النَّتائج التي توصلت إليها الدِّراسة، توصي بالآتي:

١. تعزيز مفهوم المشاركة في اتِّخاذ القرارات من خلال تهيئة البيئة المدرسيَّة لدعم مشاركة المعلِّمين، وضرورة إتاحة الفرص المتكافئة لكلّ معلِّم للمشاركة في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة وفق معايير وأسس علميَّة محدَّدة من الإدارة المدرسيَّة.
٢. إيجاد أدلة استرشاديَّة في المدرسة تتعلَّق بضوابط مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، وتقديم الدَّعم المادِّيّ، والتَّشجيع المعنويّ للمعلِّمين المشاركين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة.
٣. الاهتمام بالمعوِّقات التي تحدّ من مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة، ومنها: عدم وجود ضوابط يتمُّ في ضوئها مشاركة المعلِّمين في اتّخاذ القرارات المدرسيَّة، وغياب الحوافز المادِّيَّة والمعنويَّة لهم، وكثرة القيود الإجرائيَّة التي تتحكَّم في القرارات

المتَّخذة، وكثرة الأعباء التَّدريسيَّة المطلوبة من المعلِّمين، وعدم امتلاك مدير المدرسة خصائص شخصيَّة قياديَّة.

٤. تطوير العلاقات الإنسانيَّة بين المدير والمعلِّمين بما يساعد على توفير مناخ إيجابيّ يكفل اتِّخاذ القرارات الرَّشيدة مبنية على مبدأ المشاركة والشُّورى؛ ممَّا يسهم في تطوير أداء المعلِّمين.

٥. عقد دورات تدريبيَّة حول خصائص شخصيَّة قياديَّة (كالابتكار والمرونة والمبادرة في الإدارة)، وأساليب اتِّخاذ القرار وسبل تطويره يشارك فيها المديرون والمعلِّمون.

٦. القيام بدراسة واقع مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة في ساحل العاج وأهمّ الآليات لتطويرها، وكذلك دراسة علاقة مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة مع متغيِّرات أخرى، مثل: الرِّضا الوظيفيّ والنُّمو المهنيّ الذَّاتيّ.

المراجع العربية:

إبــراش، إبراهيم. (٢٠٠٩). المنهج العلميّ وتطبيقاته في العلوم الاجتماعيَّة. عمان: دار الشّروق.

أبو عاشور، خليفة؛ شطناوي، جميل. (٢٠١٤). فاعليَّة القرارات المتَّخذة في مجالس الأقسام الأكاديميَّة في الجامعات الأردنيَّة. المجلة الأردنيَّة في العلوم التَّربويَّة. ١٠(٣)، ص٣٣٧-٣٤٩.

ابن منظور. (٢٠٠٣). لسان العرب. القاهرة: دار الحديث للطِّباعة والنَّشر.

الأشهب، عائدة كامل. (٢٠٠١). درجة مشاركة أعضاء الهيئة التَّدريسيَّة في مدارس القدس في اتِّخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التَّعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس.

البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التَّربويّ. عمان: دار الفكر.

بركات، غسان؛ صبيرة، فؤاد؛ تفاحة، عصام. (٢٠١٥). مدى مشاركة المعلِّمين في عمليَّة اتِّخاذ القرار المدرسيّ وعلاقتها ببعض المتغيِّرات: دراسة ميدانيَّة على معلِّمي مرحلة التَّعليم الأساسيّ في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدِّراسات العلميَّة- سلسلة الآداب والعلوم الإنسانيَّة. ٣٧(٢)، ص٢٨٣-٣٠٥.

البراهيم، فيصل فهد. (٢٠٠٨). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم (دراسة مسحيَّة على الموظفين في مجلس الشُّورى السُّعوديّ. رسالة ماجستير غير منشورة. كلِّيَّة الدِّراسات العليا. جامعة نايف العربيَّة للعلوم الأمنية.

بكر، عبد الجواد. (٢٠٠٢). السّياسات التَّعليميَّة وصنع القرار. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطِّباعة والنَّشر.

بامبا، يوسف. (٢٠٠٢). مشكلات التَّعليم الإسلاميّ في كوت ديفوار: دراسة تحليليّة تقويميَّة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلِّيَّة التَّربية، جامعة أفريقيا العالميَّة.

جمال الدِّين، نجوى يوسف؛ الكمالي، عبد الله عبد القادر؛ حسان محمود حسان. (٢٠١٥). الاتّجاهات الحديثة في صنع القرار التَّربويّ. مجلة العلوم التَّربويَّة. ١(١)، ص١-٤٢.

حبيب، مجدي عبد الكريم. (٢٠٠٧). سيكولوجية صنع القرار. القاهرة: مكتبة النَّهضة المصريَّة. ط٢.

حبتور، عبد العزيز صالح. (٢٠٠٠). أصول ومبادئ الإدارة العامَّة. عمان: الدَّار العلميَّة الدَّوليَّة للنَّشر.

حرز الله، أشرف. (٢٠٠٧). مدى مشاركة معلّمي المدارس الثَّانويَّة في اتِّخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفيّ. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلاميَّة بغزة.

حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٦). القيادة التَّربويَّة في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنَّشر والتَّوزيع.

الخياط، أسماء عبد الرحيم. (٢٠٠١). السُّلوك القياديّ لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرِّسين في اتِّخاذ القرار وثقتهم بالمديرين. رسالة غير منشورة، كلِّيَّة التَّربية، جامعة الموصل.

سيسي، أحاندو. (٢٠١٧). درجة التزام المديرين بترسيخ المساءلة التَّربويَّة ودورها في تحسين الأداء المهنيّ للمعلّمين في مدارس كُوتْ دِيفُوار. مجلة الجامع في الدِّراسات النَّفسيَّة والعلوم التَّربويَّة. (٤)، ص١١٤-١٤٤.

سيسي، أحَانَدو؛ عبد الحكيم، عبد الله. (٢٠١٦). تطوير إدارات المدارس الإسلاميَّة النَّموذجيَّة في كُوت ديفُوار في ضوء معايير الجودة الشَّاملة. مجلة الدِّراسات والبحوث الاجتماعيَّة بجامعة الشّهيد حمة لخضر – الوادي، (١٧)، ص٧-٢٨.

السفياني، ماجد سفر. (٢٠١٢). درجة مشاركة المعلّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة (دراسة ميدانيَّة من وجهة نظر معلّمي المرحلة الثَّانويَّة بمحافظة الطَّائف). رسالة ماجستير غير منشورة. كلِّيَّة التَّربية، جامعة أمّ القرى.

سلامة، عبد العظيم حسين. (٢٠٠٥). ديناميات وأخلاقيَّات صنع القرار. القاهرة: دار النَّهضة العربيَّة.

سلامة، كايد. (١٩٩٢). أثر مشاركة المعلِّمين في اتِّخاذ القرارات المدرسيَّة على روحهم المعنويَّة. مجلة أبحاث البرموك. ٨(١)، ص١٥١-١٨٩.

السلامة، ماجد محسن. (٢٠١١). معوِّقات مشاركة المعلِّمين في صنع القرار المدرسيّ في المرحلة الثَّانويَّة بمدينة الدَّمام من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلِّيَّة العلوم الاجتماعيَّة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميَّة.

السمارات، ياسمين داود. (٢٠١٣). أثر استخدام إستراتيجيَّة حلّ المشكلات في تدريس مادَّة التَّربية الوطنيَّة في تنمية مهارات اتّخاذ القرار لدى طلبة الصَّف العاشر الأساسيّ في الأردن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدِّراسات التَّربويَّة والنَّفسيَّة. ١(٢)، ص٢٤٧-٢٧٤.

عبد الرحمن، حسين أحمد. (٢٠٠٨). المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامَّة. القاهرة: الدَّار العالميَّة للنَّشر والتَّوزيع.

عسكر، عبد العزيز محمد. (٢٠١٢). القيادة التَّشاركيَّة وعلاقتها بالثَّقافة التَّنظيميَّة لدى مديري المدارس الحكوميَّة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلِّمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلِّيَّة التَّربية، جامعة الأزهر بغزة.

الغزاوي، خليل محمد. (٢٠٠٦). إدارة اتِّخاذ القرار الإداريّ. الأردن: كنوز المعرفة.

كنعان، نواف. (٢٠٠٣). اتِّخاذ القرارات الإداريَّة بين النَّظريَّة والتَّطبيق. عمان: دار الثَّقافة للنَّشر والتَّوزيع.

لفته، جواد. (٢٠١١). الإدارة الحديثة لمنظومة التَّعليم العالي. الأردن: دار صفاء للنَّشر والتَّوزيع.

مرسي، محمد منير. (٢٠٠٥). الإدارة التَّعليميَّة أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

مسغوني، آمنة .(٢٠١٥). آليات اتّخاذ القرار داخل التَّنظيم وعلاقتها بالرِّضا على الأداء الوظيفيّ. بحث مقدّم لنيل الماجستير، كليَّة العلوم الاجتماعيَّة والإنسانيَّة، جامعة الشّهيد حمة لخضر الوادي.

مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسيَّة في ضوء الفكر الإداريّ المعاصر. الرِّياض: دار المريخ للنَّشر.

مغاري، تيسير محمد. (٢٠٠٩). نمط القيادة السَّائدة في مديريات التَّربية والتَّعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التَّربويّ من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلِّيَّة التَّربية، جامعة الأزهر بغزة.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٤). الإدارة والمبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدَّار الجامعيَّة.

المراجع الأجنبية:

Binaté, I. (2012). L'enseignement islamique en Côte d'ivoire: debats et evolutions. *Les Lignes De Bouaké-La-Neuve*. (3), pp. 213-239.

Chi keung, C. (2008). *The effect of shared decision making on the improvement in teachers' job development*. Access dete: 27\03\2017, from: http://www.eric.ed.gov.

Hellawell, D., & Hancock, N. (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control & collegiality. *Research Papers In Education*, 16(2), pp. 183-197.

Hensley, R. (1998). *Case study of presidential leadership in selected montana higher institutions.* (college presidents) Unpublished doctoral dissertation, Montana state University.

Kim, F. (2001). *The relation ship between decision making participation in job satisfaction among wore an school teacher*. University of iowa proudest abstracts.

Mosheti, P. A. (2013). *Teacher participation in school decision-making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in botswana*. Dissertations. 587. From: http://digitalcommons.andrews.edu/dissertations/587.

Olorunsola, E., & Olayemi A. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*. 3(6), pp. 78-84, June 2011. Available online at http://www.academicjournals.org/JEAPS.