

مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) في محافظة اللاذقية

الدكتور غسان بركات*

الدكتور فؤاد صبيرة**

عصام ناصر تفاحة***

(تاريخ الإيداع 2 / 12 / 2014. قبل للنشر في 8 / 4 / 2015)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى تعرف درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المدرسية في المجالات الآتية: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، مجال القرارات المتعلقة بتنفيذ المنهاج، مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية، مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي. ودراسة الفروق في تقديرات معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وبلغ حجم عينة البحث (371) معلماً ومعلمة، تم سحبها باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وكانت أداة البحث استبانة تضمنت المجالات السابقة، وباستخدام الأساليب الإحصائية توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1- إن درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين، والمنهاج، والمبنى المدرسي والأموال المالية، والمجتمع المحلي، هي درجة عالية.

2- لا تختلف درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغير الجنس.

3- تختلف درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات المدرسية، المعلمين، التعليم الأساسي.

* أستاذ - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

** مدرس - قسم الإرشاد النفسي - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

*** طالب دراسات عليا (ماجستير) - قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

The Extent of Teachers' Participation in School Decision-Making Process and its Relationship with Some Variables: A Field Study on Teachers of Basic Education in the Province of Lattakia

Dr. Ghassan Barakat*
Dr. Fouad Sbeirh**
Essam Nasser Tfaha***

(Received 2 / 12 / 2014. Accepted 8 / 4 / 2015)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the degree of involvement of teachers in the first cycle of basic education in the province of Lattakia in decision-making in the following areas: field decisions relating to the affairs of the students, the decisions regarding teachers, field decisions regarding curriculum, field decisions relating to the building of school and financial matters, and the decisions relating to the local community. The study of the differences in the estimates of the first episode of the teachers of basic education to the degree of participation in decision-making according to the variables of gender, experience, and qualification.

The research was based on the descriptive analytical method and the volume of the sample consisted of (371) teachers. It was withdrawn using a stratified random sample and the research tool to identify the areas included the former fields and used statistical methods of research. It found the following results:

1- A high degree of involvement of teachers in the first episode of primary education in decisions relating to the affairs of the school students and teachers, the curriculum, the school building and financial matters, and the local community.

2- A constant degree of involvement of teachers of first episode of primary education in school in decision-making in accordance with the sex variable .

3- Different degrees of involvement of teachers in the first episode of primary education in school decision-making according to the variables of experience and qualification.

Keywords: decision-making, school teachers, primary education, participation in decision-making.

*Professor, Department of Curriculum and Technology Education, Faculty of Education, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

**Assistant Professor, Department of Psychological Counseling, College of Education, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

***Postgraduate Student, Department of Administration and Planning, Faculty of Education, University of Tishreen, Lattakia, Syria.

مقدمة:

تعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، وهي عبارة عن جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، ويعد مدير المدرسة من أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها. إن أهم ما يميز مدير المدرسة الناجح عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها، فالعمليات الإدارية المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات (مرسي، 2005، ص97).

إن عملية اتخاذ القرار من وجهة النظر التربوية الحديثة تعد عملية تواصل واتصال، تتم في سياق الإدارة المدرسية بمشاركة العديد من الأطراف، حيث زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة، وبدأت دراستها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها، وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية، وقد اتسع نطاق عملية اتخاذ القرار في المدرسة، واتسع أيضاً مجال المشاركة فيها حتى شمل معظم فئات العاملين داخل المدرسة، ولاسيما المعلمين أصحاب الدور الفاعل في إنجاح العملية التعليمية، كما شمل فئات أخرى من خارج المدرسة مثل أولياء الأمور والمسؤولين عن بعض المؤسسات المجتمعية في البيئة المحلية في المدرسة، وهكذا اتخذت عملية اتخاذ القرار مستويات عديدة، من هنا تأتي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية في المدرسة، فمدير المدرسة ليس خبيراً في كل الأمور، وهو يحتاج إلى مساعدة ومعاونة من المعلمين، فالمدير وحده لا يستطيع أن يحيط بكافة جوانب المشكلات التي تبرز أمامه في إدارة المدرسة، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة في اتخاذ القرار من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة في العصر الحديث.

وفي هذا الصدد يرى (حرز الله، 2007، ص2) أنّ عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة، بحيث إذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات، وعملية اتخاذ القرار لم تعد فردية يستأثر بها المدراء والرؤساء وحدهم، وإنما أصبح مألوفاً أن يلجأ المدرسون والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم الرأي والمشورة ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات وتبادل الرأي معهم قبل أن يصدر قراراتهم.

إنّ مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية يساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث إنّ المشاركة تساعد مدير المدرسة على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها المعلمون، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم للهدف، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أنّ مشاركة المعلمين للمدير في صنع القرار تساعد على قبول المعلمين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره.

انطلاقاً من ذلك يحاول البحث دراسة مدى مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في عملية اتخاذ القرار المدرسي في مجالات القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بالمنهاج، والقرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، الأمر الذي يسهم في تطوير العملية التعليمية، وبالتالي تطوير المجتمع وتقدمه.

مشكلة البحث:

إنّ المؤسسات التربوية من أهم مؤسسات بناء المجتمع وتقدمه، فالمدرسة هي التي تربي وتعلم أجيال المستقبل، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية المنبثقة عن الفلسفة التربوية، والعمل الجماعي في المدرسة جزء مهم في العملية التربوية، حيث يساعد في تسهيل العمل اليومي، وحتى يتم التطوير من المهم أن يسلك مديرو المدارس سلوكاً له دور فعال في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة، وهذا الدور لن يكون فعالاً بالدرجة المطلوبة إن لم يضع مدير المدرسة أثناء قيامه بعمله رغبات المعلمين وحاجاتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية. فمدير المدرسة

أثناء تشاركه مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، يسهم في نجاح العملية التربوية، وتحسين نوعية التعليم. وفي هذا الصدد يؤكد (السفياني، 2012، ص4) أنّ التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل فرد واحد، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة المدرسية. كما ذكر (كنعان، 2003، ص235) أنّ المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف إلى كفاءة الآراء القيّمة التي يقدمها المعلمون، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد. كما يرى (مطاوع، 2003، ص56) أنّ عملية اتخاذ القرار الرشيد تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع للقرارات في المنظمة أو المصلحة التعليمية، وبذا تكون قراراته أكثر فاعلية وكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في اتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب وكانت الجماعة أقدر على فهم أهدافه وأكثر تأكيداً له وتحسيناً لتنفيذه.

انطلاقاً من ذلك، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي وملاحظته تعاضم المهام والمسؤوليات الإدارية والفنية المناطة بمديري المدارس، فإننا بحاجة إلى اتخاذ قرارات رشيدة وحكيمة تؤدي إلى إنجاز الأهداف بكفاءة عالية مستندة في ذلك إلى أسس علمية في إطار المشاركة مع المعلمين بما يضمن اتخاذ قرارات صائبة وقابلة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما مدى مشاركة معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية؟ وهل تختلف درجة مشاركتهم في هذه القرارات وفق متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- أهمية المعلم ودوره الحيوي في إنجاز العملية التربوية والتعليمية وتحقيق أهدافها.
- 2- أهمية عملية صنع القرار في المؤسسات التربوية، ومالها من أهمية في زيادة الدافعية نحو العمل، وذلك بوصفها عاملاً يشجع على العمل عند ارتفاع مستوياتها، وعامل تأخير لمجريات العمل عند انخفاض مستوياتها.
- 3- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في لفت نظر مديري المدارس والمسؤولين في مديرية التربية بمحافظة اللاذقية إلى أهمية مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.
- 4- قد تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المعنية في وزارة التربية، وبخاصة مديرية التدريب، لإعداد برامج تدريبية خاصة في مجال صنع القرار، وأهمية المشاركة الجماعية في تنفيذه.
- 5- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم مجموعة من المقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية عن طريق مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات المدرسية.

كما يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف إلى درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المدرسية في المجالات الآتية: مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، مجال القرارات المتعلقة بالمنهاج، مجال القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية، مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

2- التعرف إلى الفروق في تقديرات معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي.

أسئلة البحث:

- 1- ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة.
- 2- ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المعلمين
- 3- ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهاج.
- 4- ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية.
- 5- ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

فرضيات البحث:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

منهجية البحث :

1- **منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً، حيث يستخدم مصطلح المنهج الوصفي ليشير إلى مجموعة واسعة من الفعاليات التي تشترك في كونها تهدف إلى وصف المواقف أو الظواهر وقد يكون هذا الوصف ضرورياً لاتخاذ قرار ولدعم أغراض أعم للبحث، ويستخدم المنهج الوصفي لتحقيق أغراض علمية أوسع وهو مصمم في هذا السياق لتطوير المعرفة التي ستستند إليها البحوث اللاحقة. (حمصي، 1991، 183).

2- مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) في محافظة اللاذقية وريفها، والموزعة على خمس مناطق تعليمية (مركز المدينة، منطقة اللاذقية، منطقة جبلة، منطقة الحفة، منطقة القرداحة)، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزع المعلمين في مدارس التعليم الأساسي (ح1) وفقاً للمناطق التعليمية في محافظة اللاذقية

مركز المدينة	منطقة اللاذقية	منطقة جبلة	منطقة الحفة	منطقة القرداحة	المجموع
3911	1595	3193	866	1312	10877

المصدر: مديرية التربية بمحافظة اللاذقية، دائرة التخطيط والإحصاء، 2013

ولتحديد حجم العينة اللازم سحبها من مجتمع المعلمين، تم الاعتماد على العلاقة الآتية:

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

إذ إن: n : حجم عينة البحث. N : حجم مجتمع البحث. P : نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتم اعتماد E : نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي $E = 0.05$ Z : الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 عند معامل ثقة : 95% (القاضي وسهيلة والبياتي، 2005،

ص211):

إن الأساس الذي اعتمد عليه الباحث في تحديد حجم العينة هو العينة العشوائية الطبقية، إذ إنه يتلاءم هذا النوع من المعاينة مع الدراسات الخاصة بالمجتمعات غير المتجانسة التي يمكن تقسيمها من الداخل إلى مجموعات كل مجموعة تتصف بدرجة عالية من التجانس الداخلي، والمبدأ العام للمعاينة الطبقية تقوم على أساس تقسيم المجتمع المدرس إلى طبقات متجانسة داخلياً. وتجري المعاينة داخل كل طبقة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، أما عدد الوحدات المطلوب سحبها من كل طبقة تتم على النحو التالي (طيوب، 2009، ص436):

حجم الطبقة

الجزء من الطبقة = حجم العينة المطلوب ×

حجم المجتمع الأصلي

وبحساب حجم العينة من المعلمين في المناطق التعليمية في المحافظة بكاملها نجد أن:

$$n = \frac{(0.5)(0.5)}{\frac{0.25}{10877} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 371$$

وبتوزيع هذه العينة بشكل متناسب على المناطق التعليمية نحصل على التوزيع الآتي:

حجم العينة	المنطقة التعليمية
$n_1 = \frac{3911}{10877} \times 371 = 133$	مركز المدينة
$n_2 = \frac{1595}{10877} \times 371 = 54$	منطقة اللاذقية
$n_3 = \frac{3193}{10877} \times 371 = 109$	منطقة جبلة

$n_4 = \frac{866}{10877} \times 371 = 30$	منطقة الحفة
$n_5 = \frac{1312}{10877} \times 371 = 45$	منطقة القرداحة

بناءً على ما سبق قام الباحث باختيار عشوائي (بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة) لعناصر العينة في كل منطقة تعليمية.

- مصطلحات البحث النظرية والإجرائية:

1- درجة المشاركة: تعرف المشاركة بأنها: التعاون البناء والمثمر بين مديري المدارس والمعلمين على اتخاذ القرارات المدرسية من أجل توفير الوقت والجهد والتكلفة (شعت ونشوان، 2001، ص236). أما درجة المشاركة فتعرف بأنها: القدر الذي يسمح به مدير المدرسة للمعلم بمشاركته فيما يتخذ من قرارات متعلقة بالمدرسة وجوانب العملية التربوية (سلامة، 1992، ص392).

وتعرف المشاركة إجرائياً بأنها: مشاركة المديرين للمعلمين و أخذ رأيهم في الأمور الإدارية والفنية والاجتماعية والفنية التي تتعلق بجميع جوانب العمل المدرسي، ويظهر ذلك من خلال الدرجة المرتفعة التي يحصل عليها المعلم على استبانة البحث.

2- اتخاذ القرار: عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف، الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحديد الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين (البدري، 2001، ص159).

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحقيق هدف معين.

وتعرف المشاركة في اتخاذ القرار إجرائياً بأنه: القدر الذي يشارك فيه المعلمون في القرار المدرسي في المجالات الآتية: القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين، القرارات المتعلقة بالمنهاج، القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية، القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ويظهر من خلال الدرجة المرتفعة التي يحصل عليها المعلم على الاستبانة المستخدمة في البحث.

- أدوات البحث:

تتمثل أداة الدراسة باستبانة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت متغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي. أما القسم الثاني؛ فيتضمن خمسة مجالات: المجال الأول: القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، ويشمل الفقرات (1-11)، والمجال الثاني: القرارات المتعلقة بالمعلمين، ويشمل الفقرات (12-24). والمجال الثالث: القرارات المتعلقة بالمنهاج، ويشمل الفقرات (25-33). والمجال الرابع: القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية، ويشمل الفقرات (34-40). والمجال الخامس: القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ويشمل الفقرات (41-48).

وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من 15/ معلماً. وتم تسجيل درجاتهم على الاستبانة وإدخالها على الحاسب (التطبيق الأول)، وبعد فترة زمنية بلغت خمسة عشر يوماً تم إعادة توزيع الاستبانة على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وتم تسجيل درجاتهم وإدخالها إلى

الحاسب (التطبيق الثاني)، وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول، ودرجات التطبيق الثاني. كما تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح قيم معاملات الثبات:

مجالات الاستبانة	إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ
المجال الأول	0.884	0.894
المجال الثاني	0.865	0.872
المجال الثالث	0.902	0.893
المجال الرابع	0.881	0.876
المجال الخامس	0.866	0.857
الثبات الكلي	0.894	0.899

توضح قيم معاملات الثبات على أن أداة البحث ذات ثبات جيد. ولإجابة على أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمتقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة الموافقة على العبارات الواردة في الاستبانة كما يأتي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

اعتمد الباحث في تحليل النتائج على الحاسوب باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20، وأهم القوانين والاختبارات المستخدمة:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.

2- اختبار (T) ستودنت للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

3- اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA

4- اختبار ليفين لتحديد التجانس بين العينين.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

درجة المقياس = $5 - 1 / 5 = 0.8$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	درجة المشاركة
1 - 1.8	أبداً
1.81 - 2.60	نادراً
2.61 - 3.40	أحياناً
3.41 - 4.20	غالباً
4.21 - 5	دائماً

الدراسات السابقة:**أ - الدراسات العربية:**

1- دراسة (شعت ونشوان، 2001) بعنوان: مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تبعاً لمتغيرات (الجنس، نوع الرحلة، المؤهل العلمي، الخبرة). استخدمت الدراسة (410) معلمين ومعلمات وهي تمثل (10%) من المجتمع الأصلي، وقد اختيرت بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بواقع (210) معلمين و(200) معلمة، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان لقياس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مدارس وكالة الغوث الدولية. وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- تتركز مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في المجال الفني لمدير المدرسة، وخاصة النمو المهني، وإعداد الدروس التوضيحية.

2- نقل درجة المشاركة في اتخاذ القرار في المجال الإداري لمديري المدارس.

3- يحظى المجال الاجتماعي بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المدرسية.

2- دراسة (البلوشي، 2002) بعنوان: مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان. هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي من منظور الأدبيات التربوية، وواقع مشاركة مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل في عملية اتخاذ القرارات التعليمية وتحديد الصعوبات التي تحد من فاعلية مشاركتهم فيها للتوصل إلى مقترحات تفعيل هذه المشاركة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عشوائية من مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل وعددهم (372). استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (65) فقرة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

1- وجود ممارسة عالية ودائمة لعملية اتخاذ القرارات التعليمية من قبل مديري المدارس الثانوية ومعلميها الأوائل.

2- وجود مراعاة لأسس اتخاذ القرار ومشاركة فعالة في كل مراحله وخطواته، كما أنّ الأساليب المتبعة في المدارس معظمها أساليب علمية وجيدة تفعل المشاركة وتتيح للمعلمين والمعلمات مجاً للتعبير عن آرائهم.

3- دراسة (حرز الله، 2007) بعنوان: مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة. هدف الدراسة التعرف إلى مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، كما هدفت إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، ثم دراسة العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة الرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة أيضاً إلى معرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوت الخدمة والمنطقة التعليمية على تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، ودرجة الرضا لديهم. قام الباحث ببناء استبانتين إحداهما لقياس مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات والأخرى لقياس رضاهم الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقد طبق الدراسة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددهم (306) معلمين ومعلمات بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

1- إنّ معلمي المدارس الثانوية يشاركون وبدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات.

2- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية.

4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة الأطول.

4- دراسة (المهدي، 2007) بعنوان: تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر، وتقدير مستوى التمكين لدى المعلمين، واختبار مدى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على إحساس المعلمين بالتمكين، والتعرف إلى أبرز معوقات تمكين المعلمين، وصولاً إلى طرح بعض الآليات المقترحة لتفعيل عملية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر. استندت الدراسة إلى المقياس الذي طوره شورت ورينهرت (1992) لقياس تمكين المعلم؛ حيث أنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً وانتشاراً في معظم الدراسات التربوية.

وخلصت الدراسة إلى أن تمكين المعلمين في مصر لا يقتصر على مجرد مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وإنما يعد بنية متعددة الأبعاد تتضمن المشاركة في صنع القرار، وفرص النمو المهني، والإحساس بالمكانة المعرفية، والتأثير، والاستقلالية، وفعالية الذات في العمل التعليمي، والمشاركة في إعداد الجدول المدرسي. كما أظهرت النتائج أن النسبة المئوية لتقدير المعلمين لمستوى تمكينهم بلغ (63%)، حيث تبين أن بعدي المشاركة في اتخاذ القرار والاستقلالية هما أقل أبعاد التمكين لدى المعلمين. أيضاً أشارت النتائج إلى أن أبرز وأهم معوقات التمكين تتمثل في ضعف وقلة البرامج التدريبية المصممة لتدريب المعلم، والنمط الديكتاتوري السائد لدى غالبية مديري المدارس.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Dalton, 2000) بعنوان: تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة

المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس.

هدفت الدراسة إلى تحديد ومقارنة إدراك مديري ومعلمي المدارس المتوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين: مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار، ومجموعة أخرى غير مشاركة، ثم عقد مشاركة لتحديد الإدراك من خلال تحليل الأداة ذات الأبعاد الخمسة، ووضع الباحث أداة ضمنها خمسة أبعاد، وهي: التخطيط، المناهج، الميزانية، التوظيف، تنمية المعلمين، وكانت هذه الأبعاد محور المشاركة في صنع القرار. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- يدرك المديرون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة.

2- يدرك المديرون أن المعلمين يشاركون بدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات الأخرى (التخطيط، المناهج، تنمية المعلمين)، وأكثر من إدراك المعلمين أنفسهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين.

3- اتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرار في بعدي المناهج وتنمية المعلمين.

4- هناك فروق في الإدراك بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد الموازنة، والتوظيف، والتخطيط.

2- دراسة (Kanaly, 2001) بعنوان: درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكه لدورهم في عملية صنع القرار في ولاية أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار، والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا، وتكونت عينة الدراسة من (701) معلم ومعلمة من المدارس الثانوية في كوريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبعد جمع المعلومات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين لقياس المشاركة والرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات، والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة التعليمية وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون.
- 2- إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم يتغير حسب المتغيرات الديموغرافية.
- 3- المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي.
- 4- المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي.

3- دراسة (Kim, 2001) بعنوان: العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في كوريا.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعاً لتطبيقات المشاركة في اتخاذ القرارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الجدد في ولاية أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد طبقت الدراسة على مدرستين في الثقافة التنظيمية في ولاية أوكلاهوما، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- إنّ إحدى الثقافتين في المدرستين المذكورتين تعتبر المعلمين الجدد مورداً في دعم أهداف المدرسة، ومعايير الجماعة في المدرسة في المشاركة في اتخاذ القرار.

2- الثقافة الأخرى اعتبرت المعلمين الجدد غرباء، وتبعاً لذلك تمّ تحديد درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3- توصل الباحث إلى استنتاج أنّ الثقافة التنظيمية لها أثر في تحديد مشاركة المعلمين.

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة في نقاط، واختلفت معها في نقاط أخرى، ففي جميع الدراسة نلاحظ أنّ المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج السائد كما هو الحال في الدراسة الحالية، كما أنّ عينة الدراسة كانت في أغلبها مع المعلمين، وشملت بعض الدراسات المديرين في العينة، وكان اتخاذ القرار محور جميع الدراسات، إلا أنّ الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة وخصوصاً دراسة (شعت ونشوان، 2001) التي تشابهت مع الدراسة الحالية في موضوعها إلا أنّ الاختلاف بينهما كان في محاور الدراسة التي تناولها الاستبيان، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على مجالات القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة، والمعلمين، والمنهاج، والمبنى المدرسي والأمور المالية، والمجتمع المحلي، بينما تناولت دراسة (شعت ونشوان، 2001) النمو المهني وإعداد الدروس التوضيحية، والمجال الاجتماعي والمجال الإداري للمديرين، يضاف إلى ذلك إنّ مجتمع الدراسة الحالية كان الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: عملية اتخاذ القرارات (المفهوم والأهمية): إنّ عملية اتخاذ القرارات هي عملية مهمة وأساسية في الإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط أي منظمة ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها من تخطيط

وتتسبب وتنفيذ وتوجيه ورقابة، وعملية اتخاذ القرارات هي جزء من حل المشكلات، إلا أن حل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرارات، وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها بحياتنا اليومية كأفراد أو جماعات أو منظمات صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين، أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعة فإنها تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعة.

تعد عملية اتخاذ القرار إحدى المهام الأساسية للقائد التربوي، وهي تتناول عدة مسائل منها: السياسات التعليمية أو الأهداف أو الخطط أو الاستراتيجيات أو العوامل والمستفيدون في المجال التعليمي، ويشكل القرار التعليمي روح العملية التعليمية في كل مرحلة من مراحلها. ومع أن المدرسة تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي إلا أنها تختلف عن أي وحدة إدارية أخرى بحكم توليها لأهم جوانب العملية التعليمية، وهو التعامل مع التلاميذ بما يتضمن ذلك من مواقف مقصودة وغير مقصودة، ولذلك فإن العمل داخل المدرسة يحتاج إلى تمتع من فيها وعلى رأسهم المعلم بحرية ومرونة ومعالجة المواقف التربوية المختلفة والقيام بمختلف أنواع الممارسات التنفيذية والتخطيطية والتقويمية وما يتطلبه ذلك من اتخاذ قرارات. ولذلك فإن اقتصار العمل داخل المدرسة على الممارسات التنفيذية يعد أمراً في حكم المستحيل وغير مرغوب فيه ومن شأنه لو تم أن يعرقل العمل التربوي (فرج وصبري، 2003، ص114).

ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في القرار، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً وتحمساً لتنفيذه، وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المدرسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية أكثر حماسة لها من غيرهم، وأن المدرسين يحبون مشاركتهم في القرارات المتصلة بالمناهج والتدريس (مرسي، 2005، ص102).

لقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات، وذلك للأسباب الآتية (أحمد، 2002، ص165):

- 1- إن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنويات المعلمين، وفي حماسهم للنظام المدرسي.
- 2- ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس.
- 3- يفضل المعلمون المديرين الذين يشاركونهم في صنع القرار.
- 4- المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار، وفي الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية.
- 5- أدوار ووظائف كل من المعلمين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة.

6- كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة العاملين في صنع القرار. إن سياسة التشاور والمشاركة من أفضل الطرق لعملية صنع القرار، وهي تعمل على تقليل الصراعات والاختلافات داخل الجماعة المدرسية، وتزيد من فاعلية وكفاية العمل داخل المدرسة.

ثالثاً: مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية: وردت تصنيفات عديدة لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، وهي كما أوردها (الطاهر، 1999، ص84)، و(العجمي، 2006، ص123) كالاتي:

أ- مجال تطوير الطلبة: يتعلق هذا المجال بتطوير الجانب الشخصي للطلاب، والتركيز على إثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات الايجابية، والتركيز كذلك على أساليب التفاعل معهم، وتتم مشاركة المعلمين في هذا الجانب من خلال المشاركة في تحديد الوسائل التعليمية للطلاب، وتحديد العقوبات لمخالفات الطلاب، وتقرير إجازات الطلاب، وتوزيع الطلاب على الشعب، ووضع برامج الامتحانات النهائية، ووضع أسس التعامل مع أولياء الأمور، وتشكيل المجالس والأسر الطلابية.

ب- مجال التخطيط العام للمدرسة: يتعلق هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من تحديد برامج الأنشطة المدرسية والتنظيم الإداري للمدرسة، وما يشمل عليه من تحديد للأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين، وجدول الدروس، وتحديد عدد الطلاب وغير ذلك، ويشمل أيضاً رسم سياسة للتواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وكيفية استخدام البيئة المحلية كمصدر للتعلم.

ج- مجال تخطيط التعليم وتنظيم المناهج وتطويرها: ويتعلق هذا المجال بالتخطيط العام للتعليم، ويشتمل على تخطيط الدروس وسبل تنفيذ الخطة، والتشجيع على إثارة العمليات الذهنية للطلاب، وكذلك تحديد الأنشطة الصفية وطرائق استخدام الوسائل التعليمية، ووضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهج، ووضع خطط لبرامج تحسين أداء المعلمين، وتحديد طرق التدريس المناسبة، وتشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة.

د- مجال المجتمع المحلي: يشتمل هذا المجال على كل ما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي، كوضع الخطط للإفادة من إمكانات المجتمع المحلي، ووضع خطط الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، ووضع برامج رحلات وزيارات الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية، ووضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء.

هـ- مجال التطبيقات الإدارية والمالية بالمدرسة: يهتم هذا المجال بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية، ويشتمل على متابعة عمل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني، والأمور المالية، وتحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية ومضامينها، وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة، وإعداد الموازنة العامة للمدرسة، وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة المختلفة، هذا بالإضافة إلى تحديد الإجراءات المناسبة لمتابعة ومعالجة غياب وتسرب الطلاب، وتأخرهم عن الاجتماع الصباحي، وتوزيع الأدوار والمهام على المعلمين من مناوبة وإشغال حصص الانتظار ولجان مراقبة الامتحانات.

النتائج والمناقشة:

لتحديد مدى مشاركة المعلمين في مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب المجال الذي تدرج تحته، ومن ثمّ تقدير مدى أهمية هذه الفقرة من خلال تحديد موقعها وفق تقسيمات سلم ليكرت ومجالاته التي تمّ توضيحها سابقاً:

أولاً: ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة:

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المعلمين حول القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	أشارك في قبول الطلبة الجدد والمحولين في بداية كل عام دراسي.	371	2.471	0.987	49.42
2	أساهم في توزيع الطلبة على الشعب المدرسية.	371	3.375	0.849	67.50
3	أشارك في لجان الانضباط المدرسية وتطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية في الصف.	371	4.035	0.708	80.70
4	أشارك في تشكيل اللجان الطلابية المختلفة.	371	3.634	0.824	72.68
5	أساهم في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم وزيادة التحصيل.	371	3.887	0.676	77.74
6	أشارك في إقرار برنامج الزيارات و الرحلات العلمية والترفيهية للطلبة.	371	4.115	0.694	82.30
7	أساهم في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تأخر الطلبة في بداية الدوام.	371	4.129	0.656	82.59
8	أساهم في وضع الحلول المناسبة لمشكلات الطلاب (التسرب، الرسوب).	371	4.194	0.675	83.88
9	أشارك في وضع برامج تعليمية تتناسب مع الطلاب ضعيفي التحصيل.	371	3.887	0.734	77.74
10	أساهم في تحديد المسابقات التي سيشارك بها الطلبة و المشاركين فيها.	371	4.014	0.658	80.27
11	يستشيرني مدير المدرسة في الكثير من الأمور الإدارية الخاصة بالمدرسة.	371	3.296	0.777	65.92
	الإجمالي	371	3.731	0.749	74.62

يبين الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية للفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات أن معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي غالباً ما يشاركون في لجان الانضباط المدرسية وتطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية في الصف، وتشكيل اللجان الطلابية المختلفة، ويساهمون في وضع الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلبة نحو التعلم وزيادة التحصيل، ويشاركون في إقرار برنامج الزيارات و الرحلات العلمية والترفيهية للطلبة، ويساهمون في وضع الحلول المناسبة لحل مشكلة تأخر الطلبة في بداية الدوام، ووضع الحلول المناسبة لمشكلات الطلاب

(التسرب، الرسوب)، في وضع برامج تعليمية تتناسب مع الطلاب ضعيفي التحصيل، ويسهمون في تحديد المسابقات التي سيشارك بها الطلبة والمشاركين فيها. إلا أن مشاركة المعلمين ضعيفة فيما يتعلق بقبول الطلبة الجدد والمحولين في بداية كل عام دراسي، وتوزيع الطلبة على الشعب المدرسية، كما أن مدير المدرسة لا يستشيرهم دائماً في الأمور الإدارية الخاصة بالمدرسة.

ثانياً: ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المعلمين:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المعلمين حول القرارات المتعلقة بالمعلمين

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
12	أساهم في تنفيذ الخطة الفصلية و السنوية للمدرسة.	371	3.873	0.714	77.47
13	أشارك في إعداد جداول الاجتماعات الخاصة بالمعلمين.	371	361.4	0.781	82.72
14	أساهم في اقتراح بعض الموضوعات على جدول أعمال المدرسة.	371	3.768	0.776	75.36
15	أشارك في تنظيم الامتحانات الفصلية.	371	3.854	0.771	77.09
16	يطلعني مدير المدرسة على أوقات الزيارات الصفية.	371	3.366	0.859	67.32
17	يطلعني مدير المدرسة على اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي للزيارات الصفية.	371	3.981	0.700	79.62
18	أشارك في وضع برامج للزيارات التبادلية بين زملائي المعلمين.	371	3.809	0.723	76.17
19	يستشيرني مدير المدرسة في تحديد خطتي التدريسية بداية العام.	371	7804.	0.713	81.56
20	أساهم في وضع الجدول المدرسي الأسبوعي.	371	3.933	0.764	78.65
21	أساهم مع مدير المدرسة في توزيع المهام والمسؤوليات في بداية كل عام.	371	4.057	0.689	81.13
22	أساهم في وضع برنامج لإشغال حصص المعلم الغائب.	371	8843.	0.844	69.76
23	يشاركني المدير في تحديد الدورات التدريبية التي سألتحق بها.	371	4.054	0.699	81.08
24	أشارك في الإشراف على ندوة الطعام المدرسية.	371	2.257	0.932	45.14
74.86	الإجمالي	371	3.743	70.76	

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات المجال تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات أن معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي غالباً ما يشاركون في تنفيذ الخطة الفصلية والسنوية للمدرسة، وفي إعداد جداول الاجتماعات الخاصة بالمعلمين، واقتراح بعض الموضوعات على جدول أعمال المدرسة، وتنظيم الامتحانات الفصلية، كما يطلعهم مدير المدرسة على أوقات الزيارات الصفية، وعلى اختيار الوقت الملائم لدعوة المشرف التربوي للزيارات الصفية، أيضاً يشاركون في وضع برامج للزيارات التبادلية بين زملائهم المعلمين، ووضع الجدول المدرسي الأسبوعي، ويسهمون مع مدير المدرسة في توزيع المهام والمسؤوليات في بداية كل عام، ووضع برنامج لإشغال حصص المعلم الغائب، حيث يشاركون مدير المدرسة في تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحقون بها، كما يستشيرهم في تحديد الخطة الدراسية. إلا أن

مشاركة المعلمين ضعيفة فيما يتعلق بالإشراف على ندوة الطعام في المدرسة، كما أنّ مواعيد الزيارات الصفية لا يتم تنسيقها بشكل دائم مع المعلمين.

ثالثاً: ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهاج.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المعلمين حول القرارات المتعلقة بالمنهاج

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
25	أساهم في إقرار الخطة السنوية والفصلية لتنفيذ المنهاج.	371	3.784	0.847	75.68
26	أشارك المدير في علاج المشاكل المتعلقة بالمنهاج.	371	4.156	0.679	83.13
27	أساهم في اختيار استراتيجيات التدريس المناسبة للموضوعات الدراسية.	371	3.892	0.754	77.84
28	أساهم في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج.	371	4.278	0.677	85.56
29	أشارك في اللجان المدرسية والصفية التي تقوم بإغناء المنهاج.	371	4.167	0.714	83.34
30	أساهم في تخطيط النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة و آليات تنفيذها.	371	3.905	0.751	78.10
31	أشارك في تحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج الجديد.	371	3.898	0.717	77.96
32	أشارك في اقتراح برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية.	371	3.922	0.695	78.44
33	أشارك في تقويم تحصيل الطلبة مرحلياً ونهائياً.	371	4.115	0.742	82.30
	الإجمالي	371	4.013	0.731	80.26

يبين الجدول (3) أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تقع ضمن المجال (4.21-5) والمجال (3.41-4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة غالباً ودائماً على مقياس ليكرت، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات أنّ معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يشاركون دائماً في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف المنهاج، وغالباً ما يساهمون في إقرار الخطة السنوية و الفصلية لتنفيذ المنهاج، ويشاركون المدير في علاج المشاكل المتعلقة بالمنهاج، ويساهمون في اختيار استراتيجيات التدريس المناسبة للموضوعات الدراسية، وفي تخطيط النشاطات الصفية واللاصفية في المدرسة و آليات تنفيذها، كما يشاركون في اللجان المدرسية والصفية التي تقوم بإغناء المنهاج، وتحديد أنواع وأساليب التقويم المناسبة للمنهاج الجديد، وتقويم تحصيل الطلبة مرحلياً ونهائياً، واقتراح برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلبة الإبداعية.

رابعاً: ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأموال المالية:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المعلمين حول المبنى والأموال المالية

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
34	أشارك في وضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي.	371	3.129	0.841	62.58
35	أشارك في شراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة.	371	2.154	0.871	43.08
36	أشارك في وضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار وتنفيذها.	371	3.354	0.941	67.08
37	أشارك في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات.	371	4.092	0.702	81.83
38	أشارك في الإشراف على حملات التوعية للحفاظ على نظافة المدرسة.	371	4.140	0.695	82.80
39	أساهم في توظيف البناء المدرسي في خدمة العملية التعليمية.	371	3.891	0.711	77.82
40	أسعى إلى توفير الأموال والتبرعات لبناء حجرات إضافية أو صيانتها.	371	3.825	0.722	76.50
70.42	الإجمالي	371	3.521	0.783	

يبين الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية للفقرات (37، 38، 39، 40) تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات أنّ معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي غالباً ما يشاركون في إعفاء بعض الطلبة من الرسوم في حدود التعليمات، وفي الإشراف على حملات التوعية للحفاظ على نظافة المدرسة، ويسهمون في توظيف البناء المدرسي في خدمة العملية التعليمية، ويسعون إلى توفير الأموال والتبرعات لبناء حجرات إضافية أو صيانتها. إلا أنّ مشاركة المعلمين ضعيفة نسبياً فيما يتعلق بوضع برنامج لصيانة الأثاث المدرسي، وشراء الكتب والأدوات والأجهزة المدرسية اللازمة، ووضع برامج تجميل المدرسة من حدائق وأشجار وتنفيذها.

خامساً: ما درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المعلمين حول القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

الرقم	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
41	أشارك في إقناع أولياء الأمور بضرورة حضور الاجتماعات الدورية.	371	4.167	0.678	83.34
42	أشارك في وضع الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	371	3.992	0.688	79.84
43	يستشيرني المدير في تحديد أوقات جدول أعمال اجتماع مجلس الآباء و المعلمين.	371	3.857	0.755	77.14
44	أشارك في عملية التواصل و التفاعل بين المدرسة والمجتمع عبر الوسائل المتعددة.	371	3.995	0.662	79.89

80.75	0.681	4.038	371	أساهم من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في حل مشكلات المجتمع المحلي.	45
27.34	0.992	1.367	371	أشارك من خلال المدرسة بزيارة بعض المؤسسات و المصانع والمنشآت الموجودة في البيئة المحلية للاطلاع على مشكلاتها واحتياجاتها.	46
83.34	0.695	4.167	371	أساهم في تطوير وسائل الاتصال بأولياء الأمور و إبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم.	47
78.92	0.754	3.946	371	أساهم في حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمشرف المختص.	48
73.82	0.738	3.691	371	الإجمالي	

يبين الجدول (5) أنّ المتوسطات الحسابية لمعظم الفقرات تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة غالباً على مقياس ليكرت، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه الفقرات أنّ معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي غالباً ما يشاركون في إقناع أولياء الأمور بضرورة حضور الاجتماعات الدورية، ووضع الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وفي عملية التواصل و التفاعل بين المدرسة والمجتمع عبر الوسائل المتعددة، ويسهمون من خلال المدرسة ومجلس الآباء والمعلمين في حل مشكلات المجتمع المحلي، وفي تطوير وسائل الاتصال بأولياء الأمور وإبلاغهم بنتائج تحصيل أبنائهم، وفي حل مشكلات الطلبة بالمدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمشرف المختص، كما يستشيرهم مدير المدرسة في تحديد أوقات جدول أعمال اجتماع مجلس الآباء و المعلمين، إلا أنّ مشاركة المعلمين ضعيفة جداً فيما يتعلق بزيارة بعض المؤسسات و المصانع والمنشآت الموجودة في البيئة المحلية للاطلاع على مشكلاتها واحتياجاتها.

- نتائج اختبار الفرضيات:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (6) نتائج اختبار T. test للفروق بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means				Levene's Test		اتجاه الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
القرار	Sig.	درجة الحرية df	t	Sig.	F					
لا توجد فروق	0.137	369	1.491	0.153	2.052	غالباً	0.498	4.035	158	ذكر
						غالباً	0.496	3.957	213	أنثى

يبين الجدول (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين الذكور بلغت (4.035)، وهي تقابل شدة الإجابة (غالباً) على مقياس ليكرت، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين الإناث (3.957)، وهي تقابل شدة الإجابة (غالباً) على مقياس ليكرت. وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.153$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي تجانسهما. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فرق بين المعلمين الذكور والإناث نلاحظ أن القيمة المحسوبة $t = 1.491$ وهي أصغر من القيمة الجدولية (1.96)

المأخوذة من جداول توزيع t عند درجات حرية تساوي (حجم العينة - 2 = 369)، كما أن احتمال الدلالة $P = 0.137$ أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة.

جدول (7) نتائج اختبار ANOVA للفروق بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	143.418	3	47.806	43.698	.000
التباين داخل المجموعات	401.503	367	1.094		
Total	544.922	370			

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 43.698$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (3، 367)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $\alpha = 0.05 < P = 0.000$ ، وبالتالي فإننا نقول أن هناك فروقاً بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) على مقياس اتخاذ القرار. ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية، تم استخدام اختبار شيفيه وفق الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة

(I)سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-1.14525*	.17225	.000	-1.6290-	-.6615-
	من 10 إلى 15 سنة	-1.67551*	.15631	.000	-2.1145-	-1.2365-
	15 سنة فأكثر	-1.64231*	.17001	.000	-2.1198-	-1.1648-
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.14525*	.17225	.000	.6615	1.6290
	من 10 إلى 15 سنة	-.53026*	.14644	.005	-.9415-	-.1190-
	15 سنة فأكثر	-.49706*	.16099	.024	-.9492-	-.0449-
من 10 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	1.67551*	.15631	.000	1.2365	2.1145
	من 5 إلى 10 سنوات	.53026*	.14644	.005	.1190	.9415
	15 سنة فأكثر	-.03321-	.14380	.997	-.4371-	.3707
15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	1.64231*	.17001	.000	1.1648	2.1198

	من 5 إلى 10 سنوات	.49706*	.16099	.024	.0449	.9492
	من 10 إلى 15 سنة	.03321	.14380	.997	-.3707-	.4371
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول (8) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة الخبرة (15 سنة فأكثر)، وفئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (15 سنة فأكثر). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين فئة الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وكل من فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (من 10 إلى 15 سنة). وبالتالي فإن مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية تزداد بازدياد سنوات الخبرة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9) نتائج اختبار ANOVA للفروق بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل

مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
التباين بين المجموعات	34.419	3	11.473	7.987	.000
التباين داخل المجموعات	527.198	367	1.437		
Total	561.617	370			

يبين الجدول رقم (9) أن قيمة مؤشر الاختبار $F = 7.987$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.60) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتَي حرية (3، 367)، كما أن قيمة احتمال الدلالة $\alpha = 0.05 < P = 0.000$ ، وبالتالي فإننا نقول أن هناك فروقاً بين متوسطات درجات معلمي مرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) على مقياس اتخاذ القرار. ولتحديد مصادر الفروق باستخدام المقارنات البعدية، تم استخدام اختبار شيفيه:

جدول (10) نتائج اختبار شيفيه لتحديد الفروق بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل

(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
معهد متوسط	إجازة جامعية	-.06371-	.12732	.969	-.4213-	.2939
	دبلوم تأهيل	-.69641-*	.11554	.000	-1.0209-	-.3719-
	دراسات عليا	-.44021-*	.12566	.007	-.7931-	-.0873-
إجازة جامعية	معهد متوسط	.06371	.12732	.969	-.2939-	.4213
	دبلوم تأهيل	-.63270-*	.10824	.000	-.9367-	-.3287-
	دراسات عليا	-.37651-*	.11899	.020	-.7107-	-.0423-

دبلوم تأهيل	معهد متوسط	.69641*	.11554	.000	.3719	1.0209
	إجازة جامعية	.63270*	.10824	.000	.3287	.9367
	دراسات عليا	-.25619-	.10629	.123	-.5547-	.0423
دراسات عليا	معهد متوسط	.44021*	.12566	.007	.0873	.7931
	إجازة جامعية	.37651*	.11899	.020	.0423	.7107
	دبلوم تأهيل	.25619	.10629	.123	-.0423-	.5547
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

يبين الجدول (10) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من فئتي المؤهل (معهد متوسط، إجازة جامعية)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل (دراسات عليا). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين فئة المؤهل (دبلوم تأهيل)، وكل من فئتي المؤهل (معهد متوسط، إجازة جامعية) لصالح فئة المؤهل (دبلوم تأهيل)، وبالتالي فإن مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية تزداد بازدياد المؤهل العلمي.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- 1- إن مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة هي مشاركة جيدة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي على جميع فقرات محور مشاركة معلمي المدارس في القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة (3.731)، وبلغت أهميتها النسبية (74.62%).
- 2- إن مشاركة معلمي المدارس في القرارات المتعلقة بالمعلمين هي مشاركة جيدة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على جميع فقرات محور مشاركة معلمي المدارس في القرارات المتعلقة بالمعلمين (3.743)، وبلغت أهميتها النسبية (74.86%).
- 3- إن مشاركة معلمي المدارس في القرارات المتعلقة بالمنهاج هي مشاركة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على جميع فقرات محور مشاركة معلمي المدارس في القرارات المتعلقة بالمنهاج (4.013)، وبلغت أهميتها النسبية (80.26%).
- 4- إن مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية هي مشاركة جيدة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على جميع فقرات محور مشاركة معلمي المدارس في القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية (3.512)، وبلغت أهميتها النسبية (70.42%).
- 5- إن مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي هي مشاركة جيدة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على جميع فقرات محور مشاركة معلمي المدارس في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي (3.691)، وبلغت أهميتها النسبية (73.82%).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حرز الله، 2007)، وتختلف مع دراسة (Kanaly, 2001).
- 7- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير الخبرة، وهذه الفروق بين فئة الخبرة (15 سنة فأكثر)، وفئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات)، وهذه

الفروق لصالح فئة الخبرة (15 سنة فأكثر). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين فئة الخبرة (من 10 إلى 15 سنة)، وكل من فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات)، وهذه الفروق لصالح فئة الخبرة (من 10 إلى 15 سنة). وبالتالي فإن مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية تزداد بازدياد سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حرز الله، 2007)، ودراسة (Kanaly, 2001).

8- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمي (ح1) على مقياس اتخاذ القرار وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق بين فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا)، وكل من فئتي المؤهل (معهد متوسط، إجازة جامعية)، وهذه الفروق لصالح فئة المؤهل (دراسات عليا). كذلك هناك فروق دالة إحصائياً بين فئة المؤهل (دبلوم تأهيل)، وكل من فئتي المؤهل (معهد متوسط، إجازة جامعية) لصالح فئة المؤهل (دبلوم تأهيل)، وبالتالي فإن مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية تزداد بازدياد المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حرز الله، 2007)، ودراسة (Kanaly, 2001).

التوصيات:

- 1- التأكيد على أنّ النظام المدرسي، والعمليات التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي، وأنها لا تقتصر على مدير المدرسة وحده، وأنّ عمليات التفويض لا تنقص من حق مدير المدرسة أو من سلطاته، ولكنها تخفف العبء الإداري، وتبني قيادات جديدة قادرة على التغيير والتطوير.
- 2- توجيه نظر مديري المدارس إلى ضرورة فتح المجال للمعلمين للاتصال بأفراد المجتمع المحلي، وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو الطلبة وتحصيلهم الدراسي.
- 3- ضرورة تفعيل اللجان المالية في المدارس بصورة حقيقية، والعمل على تبادل الأدوار بين المعلمين سنوياً.
- 4- التأكيد على أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية التي تتعلق بشؤون الطلبة والمنهاج لما لها من انعكاسات إيجابية على مواكبة التطورات الحديثة، وتحسين مستوى الطلاب.
- 5- إعادة النظر وإجراء مراجعة للقوانين والتشريعات لكونها معتمدة على مبادئ المركزية، واعتماد مبدأ اللامركزية، والتشاركية الإدارية مع جميع العاملين، وخاصة المعلمين.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أحمد، أحمد إبراهيم، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 2- البدري، طارق عبد الحميد، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 3- البلوشي، عائشة بنت سعيد بن محمود، مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التعليمي في مدارس المرحلة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2002.
- 4- السفياي، ماجد بن سفر بن صالح، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

- 5- الطاهر، علي، المشاركة في صنع القرار التربوي كواقع وتطلعات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة وأثره على الانتماء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين، 1999.
- 6- العجمي، ناصر، درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.
- 7- القاضي، دلال؛ عبد الله، سهيلة؛ البياتي محمود، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 8- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي، تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (31)، الجزء الثاني، 2007، 9-56.
- 9- حرز الله، أشرف رياض، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 10- حمصي، أنطون، أصول البحث في علم النفس، مطبعة الاتحاد، منشورات جامعة دمشق، 1991.
- 11- سلامة، كايد، أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول، 1992، 151-189.
- 12- شعت، رزق عبد المنعم؛ نشوان، جميل عمر، مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السادس، 2001، غزة، فلسطين، 1-21.
- 13- طيوب، محمود؛ محمد ديب، الإحصاء في التربية وعلم النفس، منشورات جامعة تشرين، اللاذقية، 2009.
- 14- فرج، أحمد حافظ؛ صبري، حافظ محمد، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2003.
- 15- كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الإصدار الخامس، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 16- مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2005.
- 17- مطاوع، إبراهيم عصمت، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.

المراجع الأجنبية:

- 1- Dalton , Fredrick., *Middle School Teacher Involvement In Site-Based Decision Making*, University Of Texas At Austin Proudest Dissertation Abstract, 2000.
- 2- Kanaly Bethany., *Degree of Participation of new Teachers for their role in Decision Making Process in the State of Oklahoma in the U.S.A.*, 2001.
- 3- Kim ,Funny., *The Relationship Between Participation In Decision Making and Jop Satisfaction Among secondary School Teachers in Korea.*, University Of Low Proudest, 2001.
- 4- Jermy stranks: stress at work Management and Prevention Breventio British library, London, 2005.