أنموذج مقترح لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صناعة القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن

*عائشة حسني الحسون، بسام مصطفى العمري**

ملخص

هدفت هذه الدراسة لبناء أنموذج مقترح لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (4434) معلماً ومعلمةً من العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة من العام الدراسي (2013/ 2014) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (1203) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة لقياس درجة المشاركة في صنع القرارات المدرسية تكونت من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشاركة جاءت متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ولصالح الذكور، ولصالح حملة البكالوريوس مع الدبلوم، ولصالح سنوات الخبرة (5– أقل من 10 سنوات) على التوالي.

وفي ضوء نتائج الدراسة قام الباحثان بتطوير أنموذج لزيادة المشاركة في صنع القرار، وتوصلاً إلى عدد من التوصيات من أبرزها ضرورة تبني الأنموذج الذي توصلا إليه من قبل وزارة التربية والتعليم في الأردن وتطبيقه في المدارس الثانوية، وضرورة تجذير ثقافة التشاركية من خلال تدريب مديري المدارس ومعلميها على العمل التشاركي.

الكلمات الدالة: صعوبات التعلم المحددة، استراتيجية حل المشكلات، التدريس المباشر، التحصيل.

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة في مختلف المجالات ويتميز العصر بأنه عصر تغير متواصل وسريع، وتقدم تكنولوجي ومعلوماتي، وعولمة سياسية واقتصادية وثقافية، وزيادة في مطالب المجتمعات من النظام التعليمي. ولمواكبة هذه التغيرات، فإن المنظمات التربوية بحاجة إلى قادة يمتلكون ويؤمنون برؤية مستقبلية ويعتمدون الديموقراطية والتشاركية في تعاملهم. ومن هنا يقع على المنظمات الاجتماعية عامة والتربوية خاصة أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة العصر. ولعل المنظمات التربوية أكثر حاجة للتعامل مع الواقع نظراً لطبيعة أهدافها ودورها، فهي بحاجة لقادة يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، والإيمان القوي بقيمة الإنسان الذي هو الأساس في المنظمات التربوية، وله دور هام في تطوير المنظمة ومسيرتها باتجاه الإبداع والابتكار.

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة أدى إلى تعقد الأدوار التي يقوم بها المديرون، وأصبح من الصعب إدارة المنظمة من قبل فرد واحد، وكذلك المدرسة بات من الصعب إدارتها من قبل شخص واحد، وهذا يفرض على مديري المدارس التعاون مع المعلمين وإشراكهم في صنع القرارات، أي إشراكهم في الإدارة. إذ أن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والمدارسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم، ونتيجة للتغيرات العالمية في كافة المجالات فقد تزايدت التوقعات من التنظيمات الإدارية باعتبارها الإطار الذي تنتظم في داخله فعاليات المؤسسة وحركة العاملين فيها باتجاه تحقيق الأهداف. وإذا كان هذا مطلباً عاماً لجميع النظم الإدارية فإنه يأخذ طابعاً من الأهمية الخاصة بالنسبة للمؤسسات التربوية التي يتركز نتاجها في إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة وربطها بالعمل بهدف العيش والانسجام مع الذات ومع الآخرين في عصر المعرفة والمهارات الفنية عالية المستوى (حمادات، 2006).

ولم تعد المدرسة التي تدار إدارة تقليدية قادرة على أن توائم محك الانسجام مع تلك التغيرات، فتأتي الإدارة التشاركية بديلاً قوياً لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع وبين العاملين عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها، كما وأن هذه الإدارة تعمل على توفير مناخ مدرسي

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الاردنية. تاريخ استلام البحث 2014/11/9، وتاريخ قبوله 2015/2/17.

يدعم التعاون فيما بين المدير والمعلمين داخل المدرسة، مما يؤدي إلى وضوح الرؤى فيما بينهم تجاه المهام التعليمية المتضمنة في المنهاج المدرسي (دحلان، 2013).

ومن أهم ما تنطوي عليه القيادة، عملية اتخاذ القرارات، فهي من صلب عمل مدير المدرسة القيادي، إذ أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وجوهرها. وهو عبارة عن "نظام منسق من العلاقات" (سايمون، 2003: 53). وعلى مدير المدرسة أن يأخذ في الحسبان، قبل اتخاذ القرار ضمان التعاون مع المعلمين في تنفيذ القرار، وعليه عند الوصول إلى قرار معين أن يشرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع المعلمين.

وتكاملاً لدور المعلم فإن مشاركته في صنع القرارات تُعد عنصراً هاماً على الصعيد النفسي للعاملين، إذ تُسهم المشاركة في تحسين دافعية العاملين نحو العمل، وتساعدهم على إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كالاستقلالية والوضوح والعلاقات الاجتماعية، فإشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تفعيل مشاعر القبول والالتزام والأمن والتحدي مما يزيد من الابتكارية لديهم، ويُحسن من أدائهم (عامر، 2010).

ونظراً لظهور بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة كالديمقراطية واللامركزية، ولتركيز معظم النظريات الحديثة على أنسنة المنظمات والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري كأحد أهم المدخلات الرئيسة في العملية الإدارية، تبرز أهمية إشراك العاملين في صنع القرارات، ولما لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية من آثار إيجابية على العملية التعليمية، وللتوجهات التي تتبناها سياسة وزارة التربية والتعليم في الأردن بتركيزها على أن " المدرسة كوحدة تطوير أولية، وأنها العنصر الرئيسي في النظام التربوي، وأن الذين يتأثرون بالقرارات أكثر قدرة من غيرهم على صنع تلك القرارات. وبهدف تعزيز الحاكمية الرشيدة، والإدارة، والقيادة، ستقوم الوزارة بتفويض آليات صنع القرار واعتماد اللامركزية وذلك لضمان الشفافية والاقتراب بصنع القرارات وتطبيقها من المتأثرين بها" (الاستراتيجية الوطنية للتعليم، 2006: 9). ولِما جاء في المبدأ الرابع من مبادئ السياسة التربوية في الأردن وهو" تأكيد أهمية التربية السياسية وترسيخ مبادئ المشاركة والديمقراطية" (عليمات، وعليمات، 2004: 76). فالمطلوب هو مشاركة أكثر من قِبل المعلمين في قضايا المدرسة؛ لإن زيادة المشاركة تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام ليكون المدير قائداً ومشاركاً يُشرك المعلمين في صنع القرارات ويحترم آراءهم ومشاعرهم ويُقدر جهودهم على أساس من الاحترام المتبادل في جوٍ تسوده روح المحبة والحرية والمساواة والعدالة. وهذا ما يطمح إليه النظام التربوي الأردني وما تسعى لتحقيقه جاهدة وزارة التربية والتعليم، وذلك نتيجة للتوجهات والجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم من ترسيخ للمبادئ الديمقراطية، من خلال تطبيق خطط التطوير التربوي والتجديدات في مختلف مدخلات النظام التربوي وعملياته ونتاجاته.

مشكلة الدراسة

لاحظ الباحثان أن درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس ضعيفة، ولما يمثله أسلوب المشاركة في صنع القرار من دور هام في تحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى الأداء فيها في كل المجالات، وللاهتمام الواضح من وزارة التربية والتعليم في الأردن لترسيخ مبدأ التشاركية لتطوير المدرسة باعتبارها وحدة التطوير الأولى، ولما لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية من آثار إيجابية على العملية التعليمية التعلمية جاءت الدراسة الحالية لتطوير أنموذج لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن.

وبذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص بتطوير أنموذج لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صناعة القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن.

أسئلة الدراسة: ستجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في الأردن تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

3- ما الأنموذج المقترح لزيادة درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن؟

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لتطوير أنموذج لزيادة درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من تطوير أنموذج لزيادة درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة العاصمة في الأردن، ومن التركيز على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، إذ أن صنع القرارات يُعد مفهوماً محورياً في الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة. وعليه يُؤمل أن تستفيد الجهات التالية من نتائج هذه الدراسة:

1- المديرون: إذ يمكنهم الاستعانة بما يقدمه الأنموذج من أساليب تساعد في إشراك المعلمين في صنع القرارات، واتخاذ قرارات أكثر شفافية ورشداً، مما يزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم وبإرادتهم ويعود بالمنافع على المدرسة، إضافة إلى أن هذه الدراسة قد تسهم في توعية مديري المدارس بأهمية إشراك المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

2- المعلمون: إذ سيُشكل الأنموذج أداة توضيحية وإرشادية لهم، مما يدفعهم لمزيد من الانتماء للمؤسسة، ويزيد من دافعيتهم وفاعليتهم وإحساسهم بالمسؤولية والالتزام الوظيفي، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء لديهم، فالقرارات تميل إلى أن تكون أفضل إذا كانت تستند إلى معرفة ومعلومات وخبرات متنوعة ومتعددة، فخبرة المدير لا تكون بقدر خبرة مجموع جميع المعلمين.

3- الباحثون التربويون: إذ من المُؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة، والاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

هناك بعض المصطلحات التي تم تبنيها في هذه الدراسة وقد عُرفت تعريفاً مفاهيمياً أولاً ثم إجرائياً بما يتناسب مع استخدامها في هذه الدراسة.

الأنموذج: "أداة تصويرية توفر إطاراً للافتراضات التي تتحدد في نطاق المتغيرات المهمة، ويفترض علاقات معينة بين الأهداف التي سيتم دراستها، وهو تمثيل للواقع، ويمثل جزءاً يسيراً للحقيقة ويحوي الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط أفضل للظواهر محل الدراسة "(الكيلاني، وديراني، 1998، 70). ويُعرف إجرائياً بأنه: الشكل الذي يُمثل تفاعل مجموعة من المتغيرات، ويؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق الأهداف.

القرار: هو "مجموعة الأحكام التي تؤثر في عملية التنفيذ" (جريفث، 1979، 95). وهو" النقطة التي تم عندها اختيار بديل من بين مجموعة اختيارات غالباً ما تكون متنافسة وهو المخرج النهائي للعملية (الخزامى، 1989، 9). وهو "عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر" (علي، 2008، 17). ويُعرف إجرائياً بأنه: ملاحظة المشكلة، وتعريفها، وتحديدها، وتحليلها، ووضع معيار أو محك لجمع المعلومات ثم طرح عدة حلول واختيار حل منها وتوظيفه.

صنع القرار: "إنه الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، في وقت معين، ويشمل مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها مُتخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار"(عامر، 2010، 2). ويُعرفه الخزامي بأنه" يتضمن الأحداث التي تؤدي إلى لحظة الاختيار، وما بعدها" (الخزامى، 1989، 9). وعُرّف إجرائياً بأنه: سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

مستوى المشاركة في صنع القرارات: هو القدر الذي يسمح به مدير المدرسة للمعلم بمشاركته فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالمدرسة وبجوانب العملية التربوية، وتتدرج المشاركة من الصفر من حيث لا مشاركة على الاطلاق إلى السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة، إلى الاستشارة في موضوعات مهمة نسبياً، إلى القرارات الهامة، إلى الاشتراك التام في عملية اتخاذ القرار (عياصرة، وحجازين، 2006). وعُرّف إجرائياً بأنه: المشاركة التامة في كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة، وتحليل أسبابها ومتغيراتها، وجمع البيانات من مصادرها، واستعراض الحلول الممكنة، والمفاضلة بينها ومن ثم اختيار البديل الأنسب وإصدار قرار به، إذ تعد إجراءات اتخاذ القرار هي المرحلة النهائية من منظومة صنع القرار.

حدود الدراسة ومحدداتها الإجرائية:

الحدود الزمانية: تتحدد هذه الدراسة باستجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في الأردن في الفصل الأول من العام الدراسي (2014/2013).

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في الأردن.

الحدود البشرية: تتمثل باستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في الأردن.

المحدد الإجرائي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالعينة التي تناولتها الدراسة والمتمثلة بمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة كما تحددت بالمجالات التي تناولتها أداة الدراسة، وكذلك بنسبة الاسترجاع لأداة الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

إن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية، وهي عملية يواجهها رجال الإدارة على اختلاف

مسئولياتهم. وينطبق هذا على الإدارة التعليمية، فالمديرون والمعلمون والمشرفون وغيرهم ممن يعملون في الإدارة التعليمية يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية.

وهناك العديد من القرارات في الإدارة التعليمية، ومنها ما يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها الآخر بالطريقة، وأما ما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء المناهج والبرامج التعليمية ودرجة تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية. وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أي حد يشترك مع غيره في اتخاذ القرار. وتُصنف القرارات تبعاً لأسس مختلفة منها القرارات المهنية أو الشخصية، ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسة أو روتينية والقرارات المبرمجة وغير المبرمجة. فالقرارات المهنية يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في منظمته، وهذه القرارات رسمية؛ لأنها اتخذت من منطق الوظيفة الرسمية. وأما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة كإنسان. ويواجه المدير في كثير من المواقف اختيارات تتضمن رغبته الخاصة، ومن الصعب في التحليل النهائي أن نميز بين القرارات المهنية والشخصية، علماً أن الإداري يتلون قراره بالنوعين وأن كثيراً من قراراته تشمل النوعين المهني والشخصي معاً (فليه، وعبد المجيد، 2006).

ويوجد عدة أنواع للقرارات، واختلف الباحثون في تصنيفها وفقا لاعتبارات متعددة، فهي عند القيسي (2010) قُسمت بما يتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة، إذ تركز الإدارة العليا على القرارات العامة التي تتعلق بالأهداف الشاملة للمنظمة ككل أو القرارات الاستراتيجية التي ترتبط بمسارات المنظمة في المستقبل وتحدد طرق الوصول اليها. وتتركز قرارات المديرين في الإدارات الوسطى في الحالات والمشكلات التي تخص إداراتهم أو أقسامهم التي يشرفون عليها، كما أن هناك قرارات للمستوى الإداري الأدنى تخص المشرفين المباشرين وهي ترتبط غالباً بطرق أداء العمل وتحسين مهارات وقدرات العاملين. ويمكن تصنيف القرارات التي يتخذها المديرون في المستويات الثلاث إلى الأنواع التالية:

أولاً: قرارات اعتيادية روتينية: وهي قرارات تتعلق بالممارسات والأنشطة اليومية، وتتصف بكونها لا تحتاج إلى وقت أو معلومات كثيرة، وهي متكررة لذلك لا تتطلب جهداً كبيراً، وأهميتها محدودة، وتتخذ غالباً في ظل ظروف التأكد، لذلك تسمى "بالقرارات المبرمجة أو المهيكلة" Programmed) (Decisions لكون إجراءاتها واضحة. فكل منظمة بها سياسات مكتوبة أو غير مكتوبة تبسط اتخاذ القرارات في المواقف المتكررة عن طريق الحد من البدائل أو استبعادها.

ثانياً: قرارات غير روتينية: وهي قرارات غير متكررة وتتخذ لمواجهة حالات مميزة، وإما لكونها تحدث لأول مرة أو بسبب صعوبة الإحاطة بكل تفاصيلها بوضوح، مما يجعل نتائجها غير مضمونة، وهذا النوع من القرارات يتطلب جهداً كبيراً ووقتاً أطول ومعلومات دقيقة، وتتخذ مثل هذه القرارات في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد بسبب ندرة المعلومات، وتسمى بالقرارات "غير المبرمجة وغير المهيكلة" Nonprogramed) (Decisions لأن إجراءاتها غير محددة وتختلف حسب كل حالة. فإذا كانت المشكلة لم تتكرر فتُعالج بقرار غير مبرمج. وكلما تدرجنا إلى أعلى الهرم التنظيمي تصبح معظم المشكلات التي تواجه المديرين عادة ما تتطلب قرارات غير مبرمجة، وهنا تزداد أهمية القدرة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة.

ثالثاً: قرارات طارئة واستثنائية: وهي قرارات غير اعتيادية تفرضها ظروف معينة، وقد تبرز الحاجة إليها نتيجة حدوث مشاكل غير متوقعة، وتتميز بأنها مفاجئة، وتتطلب السرعة وعادة ما تتضمن درجة من المخاطرة.

وهناك عدد من القضايا المتعلقة بالمشاركة في صنع القرار ذكرها عبد الله (2012) ومنها:

- يعمد المديرون إلى تقديم فرص للمشاركة كلما كان القرار هاماً وأكثر من كونه له علاقة بالمشكلة.
- يقلل المديرون الاعتماد على المشاركة عندما يشعرون بحيازة كل المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار ذو جودة عالية ويزداد الاعتماد على الآخرين عند الحاجة إلى معلومات أوفى.
- تدني درجات المشاركة في حالة اتخاذ قرار واضح المعالم وتزداد في ظرفية غير محددة.
- تزداد درجة المشاركة عند شعور المديرين أن قبول العاملين ذو أهمية معتبرة لنجاح تنفيذ القرار في فترات لاحقة.
- تتقدم درجة المشاركة عند توفر ثقة المدير بالعاملين، وهم بدورهم يبذلون جهدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من أهدافهم الذاتية.

ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

قام الباحثان بمراجعة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وتالياً استعراض لهذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

الدراسات العربية:

في دراسة للرواشدة (2007) هدفت تعرف درجة مشاركة

معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم، وعلاقة هذه المشاركة بكل من: شعور المعلمين بالأمن، وولائهم التنظيمي وكذلك الكشف عن العلاقة بين شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي. تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (670) معلماً ومعلمة. وتم استخدام استبانة تم تطويرها لقياس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم. وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في عملية صناعة القرار في مدارسهم بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغت(3,15) درجة من (5) درجات، ومستوى الشعور بالأمن جاء منخفضاً، أما مستوى الولاء التنظيمي فجاء متوسطاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وشعورهم بالأمن، وتوجد علاقة إيجابية قوية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم ودرجة ولائهم التنظيمي.

وأجرت الرباعي (2009) دراسة هدفت تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. وتكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، واستخدمت في الدراسة ثلاث استبانات، احداها لقياس درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي لديهم، وأما الثالثة فتقيس درجة الانتماء المهني عندهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كانت متوسطة، وكانت المشاركة في القرارات المتعلقة بالطلبة في الدرجة الأولى، يليها القرارات المتعلقة بالمعلمين، فالمتعلقة بالمجتمع المحلي، ثم القرارات المتعلقة بالمنهاج، وأخيراً القرارات المتعلقة بالمراجعة الإدارية والأمور المالية. وأظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كان متوسطاً.

وأجرى الخليفي (2010) دراسة هدفت تعرف درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظرهم وعلاقتها بدافعيتهم نحو العمل في دولة الكويت، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (441) معلماً ومعلمةً، وتم استخدام استبانتين، الأولى لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية لقياس الدافعية نحو العمل. ومن النتائج: إن درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية كانت متوسطة بشكل عام، أما المشاركة في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين فحصلت على المرتبة الأولى، وجاء مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة. ووُجدت فروق ذات دلالة احصائية في درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية، وتوجد فروق أيضاً تبعاً لمتغير الجنس لصالح المعلمات، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة)، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظرهم ودافعيتهم نحو العمل.

وقام السفياني (2012) بدراسة هدفت تعرف درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية، وكذلك هدفت دراسته للكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات تقدير درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة في محافظة الطائف في المملكة العربية السعودية. وأداة الدراسة هي الاستبانة. وبلغت عينة الدراسة (380) معلماً. ومن نتائج الدراسة: أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت منخفضة، ودرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة، باستثناء فقرة واحدة بدرجة مشاركة منخفضة وهي التي تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب، وتبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0,05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن خمس عشرة سنة.

وأجرى عساف (2013) دراسة هدفت تعرف درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة عمان في اتخاذ القرارات المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من(140) طالباً وطالبة من تخصص معلم الصف في الجامعة الأردنية والذين يتدربون في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس مستوى مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في اتخاذ القرارات المدرسية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة المشاركة كانت متوسطة من

وجهة نظر طلبة معلم الصف المتدربين، وعدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر الطلبة تُعزى لمتغير نوع المدرسة.

الدراسات الأجنبية

قام أديجوك (Adegoke, 2010) بدراسة هدفت تعرف مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرار، وأثر المشاركة على الرضا الوظيفي والانتاجية في العمل. وتكونت العينة من (96) معلماً أختيروا من ست مدارس ثانوية في ولاية لاغوس في نيجيريا. واستخدمت استبانة لجمع البيانات المطلوبة. وبينت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين في صنع القرار لها علاقة بانتاجيتهم في العمل وأن لنمط القيادة للمدير علاقة ذات دلالة بمشاركة المعلمين في صنع القرار. وأوصت الدراسة بأن يقوم مديرو المدارس بتشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرارات ذات الأهمية في المدرسة لزيادة دافعيتهم في تكوين اتجاهات ايجابية نحو مدارسهم مما يحسن انتاجيتهم في العمل.

وقام كل من أولورنسولا وأوليامي (Olorunsola & Olayemi, 2011) بدراسة هدفت تعرف مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية في ولاية إكيتي في نيجيريا، والتحقق عما إذا كانت مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار لها علاقة بسماتهم الشخصية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (200) معلم من خمس ولايات محلية حكومية، وتم اختيار المدارس عشوائياً في خمس مناطق من أصل ست عشرة منطقة تعليمية. وأظهرت النتائج أن: معلمي المدارس الثانوية في الولاية يشاركون بدرجة كبيرة في عملية صنع القرارات، مما يشير إلى تمكين المعلمين والتعامل معهم كموارد بشرية مهمة تمتلك المعرفة والخبرة.

وفي دراسة أجراها موما (Mwoma, 2012) هدفت تعرف مشاركة معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة (Gucha) في كينيا بصنع القرار، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (16) مديراً و(20) نائباً للمدير و(105) معلماً، وتم استخدام استبانة بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة لأدوار المعلمين في مدارسهم، وإجراء بعض المقابلات للسؤال عن كيفية مشاركة المعلمين بصنع القرار. وأظهرت النتائج أن المعلمين بحاجة لأن يشاركوا بدرجة أكبر بصنع القرار في كافة المجالات (المنهاج، الميزانية، الموارد المالية، التقييم وغيرها) ومن النتائج أيضاً أن المعلمين يُستشارون في القضايا الإدارية في المناسبات فقط، وأن نمط المشاركة المُتبع يؤثر سلباً على الخدمات المقدمة في المقاطعة لأن المعلمين يشعرون أن آراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة.

وأجرى واديسانجو وباياجا (Wadesango & Bayaga, 2013) دراسة هدفت تعرف أثر مشاركة المعلمين في الإدارة التعليمية في مقاطعة (Gwero) في زيمبابوي. وتكونت العينة من (25) معلماً و(5) مديرين من خمس مدارس، وجُمعت البيانات عن طريق المقابلات الفردية والملاحظة وتحليل الوثائق. أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعلمين قليلة جداً، ويقتصر صنع القرارات على مدير المدرسة ومساعده، كما أظهرت الدراسة رغبة المعلمين في أن تتم استشارتهم قبل اتخاذ القرار، وأن يتم الاستماع لوجهات نظرهم وآرائهم، وأن يُعترف فيها من قبل نظام المدرسة.

وأجرت نامداري وآخرون(Namdari & Others, 2013) دراسة بهدف تعرف أثر الإدارة التشاركية على الصحة النفسية والالتزام الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في مدينة بوشهر في إيران. واستخدمت الدراسة استبانة تم توزيعها على عينة من (250) معلماً ومعلمةً من معلمي المدارس الثانوية في مدينة بوشهر. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعلمين في صنع القرار لها دور كبير في صحتهم النفسية، وتزيد في التزامهم لمدارسهم.

التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة في موضوع مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية نجد أن بعض الدراسات ربطت بين المشاركة وأثرها على الشعور بالأمن والولاء التنظيمي للمعلمين كما في دراسة (الرواشدة، 2007)، أو أثر المشاركة في مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المهني كما في دراسة (الرباعي، 2009)، أو علاقة المشاركة بالدافعية نحو العمل كما في دراسة (الخليفي، 2010)، أو أثر المشاركة على الانتاجية في المدرسة كما في دراسة أديجوك (Adegoke, 2010)، وتنوعت الأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسات فمنهم من استخدم الإستبانة كما في دراسة (الرواشدة، 2007)، ومنهم من أضاف لذلك الملاحظة كما في دراسة موما (Mwoma, 2012)، وإضافة للملاحظة أضيفت المقابلات الفردية وتحليل الوثائق كما في دراسة واديسانجو وباياجا (Wadesango & Bayaga, 2013).

وقد أفاد الباحثان من الدراسات السابقة بالاطلاع على المنهجية المتبعة فيها، وكذلك بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة، فتمت الاستفادة من دراسات منها دراسة (الخليفي، 2010)، ودراسة (السفياني، 2012).

وتميزت هذه الدراسة بتطوير أنموذج لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة.

الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة: انتهجت الدراسة المنهج المسحي التطويري لتحقيق هدف الدراسة.

ب. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة خلال العام الدراسي 2013/ 2014 والبالغ عددهم (4434) معلماً ومعلمة، إذ بلغ عدد الذكور (2004) معلماً، وعدد الإناث (2430) معلمة، وذلك حسب الإحصائيات التي تم الحصول عليها من مديرية التخطيط التربوي في وزارة التربية والتعليم. ويُظهر الجدول (1) توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي.

ج. عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية وبلغ عدد أفرادها (590) معلماً و(613) معلمة، والجدول (2) يُبين توزع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي.

د. أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة وذلك بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة الرواشدة (2007) ودراسة الخليفي (2010) وتكونت الأداة من جزأين: الجزء الأول يتعلق بمعلومات أولية عن المستجيب تتطلبها أداة البحث مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. والجزء الثاني يتكون من فقرات بلغ مجموعها (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين، القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية، القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

وتُقاس كل فقرة من فقرات الاستبانة بميزان خماسي كالتالي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً، وعند تحليل البيانات تم تمثيلها رقمياً على النحو التالي: (5علامات) للتقدير بدرجة كبيرة جداً، (4علامات) للتقدير بدرجة كبيرة، (3علامات) للتقدير بدرجة متوسطة، (علامتان) للتقدير بدرجة قليلة، (علامة واحدة) للتقدير بدرجة قليلة جداً. والجدول (3) يبين مجالات أداة الدراسة وعدد فقرات كل منها.

هـ. صدق الدراسة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (13) من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئات التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة العلوم الإسلامية العالمية وجامعة الزرقاء الخاصة وقد طُلب من كل محكم تزويد الباحثين بآرائه حول الاستبانة من حيث انتماء الفقرة للمجال الذي تقيسه، ومناسبتها، وبعد استعادة الاستبانات قام الباحثان بتفريغ الملاحظات التي أبداها المحكمون، وتم الأخذ بالملاحظات التي اتفق عليها (10) من المحكمين، وعليه تم اعتماد المجالات الأربعة للاستبانة، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم حذف بعض الفقرات وتعديل صياغة بعضها الآخر، وإضافة فقرات جديدة أو دمج بعض الفقرات معاً. إذ أصبح عدد الفقرات للاستبانة بصورتها النهائية (47) فقرة بعد أن كانت (40) فقرة.

الجدول (1): توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي / الجنس	بكالوريوس	بكالوريوس ودبلوم	ماجستير	دكتوراه	المجموع
ذكور	1333	608	43	20	2004
إناث	1720	645	49	16	2430
المجموع	3053	1253	92	36	4434

المصدر: وزارة التربية والتعليم / مديرية التخطيط التربوي (2013/ 2014).

الجدول (2): توزع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي

المؤهل العلمي / الجنس	بكالوريوس	بكالوريوس ودبلوم	ماجستير	دكتوراه	المجموع
ذكور	297	234	40	19	590
إناث	313	242	44	14	613
المجموع	610	476	84	33	1203

الجدول (3): مجالات أداة الدراسة وعدد الفقرات لكل مجال

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1 –	القرارات المتعلقة بالطلبة	12
2 –	القرارات المتعلقة بالمعلمين	11
3 –	القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	10
4 –	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	14
	المجموع	47 فقرة

و. **ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للمجالات كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha)، وتبين أن قيم الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة كما في الجدول (4) وهي قيم مقبولة لأغراض الدراسة.

الجدول (4): معاملات ثبات أداة درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
1	القرارات المتعلقة بالطلبة	0.83
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.91
3	القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	0.82
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.84

ز. **متغيرات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة: متغير الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).

متغير المؤهل العلمي: وله أربع فئات: (بكالوريوس، بكالويوس ودبلوم، ماجستير، دكتوراه).

متغير الخبرة: وله ثلاث فئات: (1– أقل من 5سنوات) (5– أقل من10 سنوات) (10سنوات فأكثر).

المتغير التابع: درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات في مدارسهم.

الطريقة والإجراءات:

بعد التأكد من صدق الأداة وتحديد عينة الدراسة تم توزيع (1203) استبانة، وتُشكل (27.1%) من مجتمع الدراسة، منها (590) للمعلمين، و(613) للمعلمات، وتم استرجاع (1101) استبانة، منها (526) للذكور، و(575) للإناث.

الأساليب والمعالجات الاحصائية:

بعد جمع المعلومات تمت عملية إدخال البيانات حاسوبياً، ثم تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها، بالاعتماد على المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد الفئات = 5 - 1 / 3 = 1.33

وتبعاً للمعادلة السابقة فإن طول الفئة = 1.33، وبناءً على ذلك تم تقسيم درجة مشاركة المعلمين إلى ثلاثة مستويات:

- المستوى المرتفع للمشاركة ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (5 – 3.68).
- المستوى المتوسط للمشاركة ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (3.67 – 2.34).
- المستوى المنخفض للمشاركة ويقع ضمن متوسط حسابي مقداره (2.33 – 1).

وتم استخدام الطرق الإحصائية التالية:

للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لأداء المعلمين على أداة الدراسة على كل فقرة وعلى كل مجال.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما تم استخدام اختبار (t, test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس. وتحليل التباين الأحادي للفروق (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، واختبار شيفيه للفروق لمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن السؤال الثالث: تم تطوير الأنموذج لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية، وذلك بالاستفادة من الأدب النظري والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة والدراسات السابقة، وكذلك الاستفادة من نتائج السؤال الأول والذي أظهرت نتائجه أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة جاءت متوسطة في ثلاثة مجالات وهي: القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين. وأما فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية فقد جاءت درجة المشاركة منخفضة. وعليه فقد قام الباحثان

بالاسترشاد بنتائج الدراسة المسحية وتطوير الأنموذج وتضمينه المتغيرات الأساسية، وتبسيط مفرداته وإجراءاته، وبنائه على شكل خطوات متسلسلة، كما تم تحديد فلسفة الأنموذج، وأهدافه، والفوائد التي يمكن أن يحققها، ثم كيفية عمله، ليؤدي اتباعه لزيادة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية ضمن الخطوات التالية:

- الخلفية النظرية للأنموذج.
- الشكل العام للأنموذج والمراحل التي مر بها.
- توضيح كيفية استخدام الأنموذج ضمن خطوات واضحة.

ثم قام الباحثان بعرض الأنموذج المقترح على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين من أساتذة الجامعات لبيان درجة إمكانية تطبيقه.

نتائج الدّراسة

هدفت الدراسة اقتراح أنموذج لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن. وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة تم تقسيمها وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:

ما درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم؟ ومناقشته.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لدرجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم بشكل عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدّراسة على حدة، ويُلاحظ من الجدول (5) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وبانحراف معياري (0.48)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60–2.06)، وجاء في الرُتبة الأولى مجال "القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرُتبة الثانية مجال "القرارات المتعلقة بالطلبة"، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرُتبة قبل الأخيرة مجال "القرارات المتعلقة بالمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاء في الرُتبة الاخيرة مجال "القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية " بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة منخفضة. والجدول (5) يُظهر ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
4	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	3.60	0.73	1	متوسطة
1	القرارات المتعلقة بالطلبة	3.59	0.72	2	متوسطة
2	القرارات المتعلقة بالمعلمين	3.55	0.85	3	متوسطة
3	القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	2.06	0.89	4	منخفضة
الدرجة الكلية		**3.26**	**0.48**		**متوسطة**

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم، لفقرات هذا المجال، وجاءت درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) وانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66 – 3.53)، وجاءت في الرُتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " أُشارك في اطلاع أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم"، بمتوسط حسابي (3.66) وإنحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرتان(2) والتي تنص على " أُشارك في الاستفادة من ذوي الخبرات من أعضاء المجتمع المحلي"، و(8) التي تنص على" أعمل على تنظيم حملات تطوعية لخدمة المجتمع المحلي (حملات نظافة، قطف الزيتون، دهان للأرصفة، تجميل البيئة)". بمتوسط حسابي (3.65) وانحرافين معياريين (0.96)، (1.38) على الترتيب،

وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرُتبة الاخيرة الفقرتان (1) التي تنص على" أُساهم في إشراك المجتمع المحلي في الخطة التطويرية للمدرسة " و(11) التي تنص على" أُشارك في وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من المرافق المتوفرة في المدرسة (ملاعب، مكتبة، قاعات، مسرح...)" بمتوسط حسابي (3.53) لكليهما وانحرافين معياريين (0.99)، (1.32) على الترتيب وبدرجة متوسطة. والجدول (6) يُظهر ذلك.

2. القرارات المتعلقة بالطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم، لفقرات هذا المجال، ويلاحظ من الجدول (7) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مجال القرارات المتعلقة بالطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69–3.41)، وجاءت في الرُتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " شارك في تشكيل برلمان الطلبة"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرُتبة الثانية الفقرات (6) التي تنص على" أشارك في إقرار الخطط لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى الطلبة "و(8) التي تنص على" أُشارك في وضع الخطط الهادفة للرعاية الصحية للطلبة" و(10) التي تنص على "أُساهم في تفعيل اللجان المدرسية لتحقيق بيئة مدرسية آمنة"، بمتوسط حسابي (3.66) لكليهما وانحرافات معيارية (0.98)، و(1.05)، و(1.23) على الترتيب، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرُتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "أُشارك في وضع الخطط لمعالجة ضعف الطلبة في التحصيل الدراسي"، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.39) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرُتبة الاخيرة الفقرة (3) التي تنص على "أتعاون في وضع الحلول لمعالجة مشكلة تسرب الطلبة" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.29) وبدرجة متوسطة. والجدول (7) يُظهر ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم في مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
12	أشارك في اطلاع أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم.	3.66	1.14	1	متوسطة
2	أشارك في الاستفادة من ذوي الخبرات من أعضاء المجتمع المحلي.	3.65	0.96	2	متوسطة
8	أعمل على تنظيم حملات تطوعية لخدمة المجتمع المحلى (حملات نظافة، قطف الزيتون، دهان للأرصفة، تجميل البيئة...)	3.65	1.38	2	متوسطة
7	أتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة.	3.64	1.21	4	متوسطة
9	أساهم في إشراك المجتمع المحلي في النشاطات المدرسية.	3.64	1.35	4	متوسطة
6	أشارك في عقد ندوات عن المشكلات الأسرية في المجتمع.	3.62	1.21	6	متوسطة
13	أساهم في عقد ورشات عمل تبرز أهمية التعليم المهني.	3.62	0.97	6	متوسطة
4	أساهم في تفعيل مجالس الآباء والمعلمين.	3.61	1.13	8	متوسطة
14	أتعاون في تنظيم محاضرات عن التوعية الإنجابية للأسرة.	3.61	1.02	8	متوسطة
5	أعمل على تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحلية.	3.58	1.20	10	متوسطة
10	أتعاون في تنظيم محاضرات عن مكافحة المخدرات.	3.56	1.22	11	متوسطة
3	أساهم في إطلاع المجتمع المحلي على حاجات المدرسة.	3.55	1.11	12	متوسطة
1	أساهم في إشراك المجتمع المحلي في الخطة التطويرية للمدرسة.	3.53	0.99	13	متوسطة
11	أشارك في وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من المرافق المتوفرة في المدرسة (ملاعب، مكتبة، قاعات، مسرح...)	3.53	1.32	13	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.60**	**0.73**		**متوسطة**

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم في مجال القرارات المتعلقة بالطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
12	أشارك في تشكيل برلمان الطلبة	3.69	1.26	1	مرتفعة
6	أشارك في إقرار الخطط لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى الطلبة	3.66	0.98	2	متوسطة
8	أشارك في وضع الخطط الهادفة للرعاية الصحية للطلبة	3.66	1.05	2	متوسطة
10	أساهم في تفعيل اللجان المدرسية لتحقيق بيئة مدرسية آمنة	3.66	1.23	2	متوسطة
9	أشارك في وضع البرامج الهادفة لزيادة التفاعل بين الطلبة أنفسهم.	3.65	1.07	5	متوسطة
5	أتعاون في وضع المعايير التي يتم بموجبها مساعدة الطلبة المحتاجين في المدرسة.	3.64	1.16	6	متوسطة
11	أشارك في عقد ندوات ترفع مستوى وعي الطلبة بالقضايا العالمية.	3.62	1.21	7	متوسطة
7	أساهم في وضع المعايير التي يتم بموجبها تقدير الطلبة المتفوقين.	3.59	1.06	8	متوسطة
4	أساهم في اختيار الطلبة للمشاركة في المسابقات الطلابية.	3.53	1.29	9	متوسطة
2	أشارك في مجلس الضبط في المدرسة.	3.48	1.34	10	متوسطة
1	أشارك في وضع الخطط لمعالجة ضعف الطلبة في التحصيل الدراسي.	3.45	1.39	11	متوسطة
3	أتعاون في وضع الحلول لمعالجة مشكلة تسرب الطلبة.	3.41	1.29	12	متوسطة
الواقع الكلية		**3.59**	**0.72**		**متوسطة**

3. القرارات المتعلقة بالمعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم، لفقرات هذا المجال، ويُلاحظ من الجدول (8) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات المتعلقة بالمعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66– 3.27)، وجاءت في الرُتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " أُشارك في تنفيذ الخطة التطويرية "، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرّتبة الثانية الفقرتان (9) التي تنص على " أتعاون في اقتراح جداول أعمال اجتماعات المعلمين"، و(11) التي تنص على" أُشارك في وضع قواعد للسياسة العامة للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.65) وإنحرافين معياريين (1.04)، و(1.03) على الترتيب، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرُتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "أُساهم في توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين (المناوبة، تربية الصف، الأنشطة، المجالس، اللجان)"، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرُتبة الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على "أتعاون في وضع برنامج الامتحانات" بمتوسط حسابي (3. 27) وانحراف معياري (1. 28) وبدرجة متوسطة. والجدول (8) يُظهر ذلك.

4. القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم، لفقرات هذا المجال، ويُلاحظ من الجدول (9) أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في مجال صنع القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.06) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدّرجة المنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.17–2.00)، وجاءت في الرُتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "أُشارك في لجان المشتريات الخاصة بالمدرسة"، بمتوسط حسابي (2.17) وإنحراف معياري (1.14) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرُتبة الثانية الفقرة (9) التي تنص على "أتعاون في الإعداد للمعارض والأعمال الخيرية"، بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.42) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرّتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "أُشارك في وضع خطة لتجميل المدرسة"، بمتوسط حسابي (2.02) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرُتبة الأخيرة

الفقرة (2) التي تنص على "أتعاون في وضع برنامج لصيانة اللوازم المدرسية" بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة منخفضة. والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم في مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
2	أشارك في تنفيذ الخطة التطويرية.	3.66	1.25	1	متوسطة
9	أتعاون في اقتراح جداول أعمال اجتماعات المعلمين.	3.65	1.04	2	متوسطة
11	أشارك في وضع قواعد للسياسة العامة للمدرسة.	3.65	1.03	2	متوسطة
1	أشارك في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة.	3.64	1.28	4	متوسطة
10	أساهم في وضع خطط للتنمية المهنية للمعلمين.	3.64	1.02	4	متوسطة
3	أشارك في تقييم الخطة التطويرية.	3.60	1.29	6	متوسطة
8	أشارك في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين.	3.58	1.12	7	متوسطة
5	أشارك في وضع برنامج زيارات صفية متبادلة بين المعلمين.	3.53	1.32	8	متوسطة
6	أساهم في وضع برامج النشاطات المدرسية.	3.50	1.21	9	متوسطة
7	أساهم في توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين (المناوبة، تربية الصف، الأنشطة، المجالس، اللجان)	3.40	1.16	10	متوسطة
4	أتعاون في وضع برنامج الامتحانات.	3.27	1.28	11	متوسطة
الواقع الكلية		**3.55**	**0.85**		**متوسطة**

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب لواقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم في مجال صنع القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرّتبة	الدّرجة
6	أشارك في لجان المشتريات الخاصة بالمدرسة.	2.17	1.14	1	منخفضة
9	أتعاون في الإعداد للمعارض والأعمال الخيرية.	2.08	1.42	2	منخفضة
4	أساهم في تحديد أولويات الصرف على النشاطات المدرسية المختلفة.	2.07	1.40	3	منخفضة
8	أشارك في وضع خطة النهوض الوطني.	2.06	1.28	4	منخفضة
3	أشارك في إعداد الموازنة العامة للمدرسة.	2.05	1.13	5	منخفضة
7	أشارك في جعل مرافق المدرسة (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية، المسرح) أكثر خدمة للعملية التعليمية التعلمية	2.04	1.37	6	منخفضة
10	أتعاون في تشكيل لجان لتلقي الدعم المادي من المجتمع المحلي.	2.04	1.24	6	منخفضة
5	أشارك في تحديد حاجات المدرسة (من الكتب والأجهزة والأدوات المخبرية والأدوات الرياضية، الأثاث....)	2.03	1.40	8	منخفضة
1	أشارك في وضع خطة لتجميل المدرسة.	2.02	1.26	9	منخفضة
2	أتعاون في وضع برنامج لصيانة اللوازم المدرسية.	2.00	1.26	10	منخفضة
الواقع الكلية		**2.06**	**0.89**		**منخفضة**

مناقشة نتائج السؤال الأول:

بينت نتائج الدراسة أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن جاءت بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة كما في الجدول (5)، وهي درجة مقبولة والمؤمل هو رفع درجة المشاركة. إذ جاءت ثلاثة مجالات بدرجة متوسطة وهي: (القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ثم القرارات المتعلقة بالطلبة، وأخيراً القرارات المتعلقة بالمعلمين) وبمتوسطات حسابية (3.60، 3.59، 3.55) على التوالي. وأما فيما يتعلق (بالقرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية) فجاءت درجة المشاركة فيها منخفضة وحصلت على أقل تقدير وبمتوسط حسابي (2.06). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرواشدة، 2007) و(الرباعي، 2009) و(الخليفي، 2010). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من أولورنسولا وأوليامي (Olorunsola & Olayemi, 2011) إذ كانت نتائج المشاركة في دراساتهم مرتفعة. وتختلف أيضاً مع نتيجة دراسة (السفياني، 2012) إذ جاءت مشاركة المعلمين فيها منخفضة بمجملها وكذلك في نتائج دراسة واديسانجو وباياجا (Wadesango & Bayaga,2013).

وقد يعزى تدني درجة المشاركة للعديد من الأسباب، منها ما يعود للمديرين مثل: إغفال بعض مديري المدارس لأهمية تنمية روح المشاركة في صنع القرارات، وعدم إدراكهم لأثر المشاركة في صنع القرارات على فعالية تنفيذ القرار، وسيادة المركزية في أداء العمل المدرسي، وخوف بعض مديري المدارس من منافسة المعلمين لهم أو تَعَديهم على صلاحياتهم، وأما الأسباب التي تعود للمعلمين فمنها: عدم قناعتهم بالمشاركة مما يؤدي إلى ضعف المشاركة، وأنهم يشعرون أحياناً أن المشاركة لا تحقق لهم أهدافهم، وغياب الانسجام وتضارب الاتجاهات مع المدير، وعدم توفر الفرص الكافية لهم لتقديم آرائهم واقتراحاتهم، وبعض المعلمين يرون في المشاركة مسئولية وأعباء إضافية إذ أن طبيعة المناهج والتربية لا تعمل على غرس وتنمية العمل التشاركي والتعاوني.

وبينت نتائج الدراسة أن أعلى متوسط حسابي كان لمجال (القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي) وهو(3.60) وجاء هذا المجال في الدرجة المتوسطة، وجميع فقرات هذا المجال جاءت في الدرجة المتوسطة وبمتوسط حسابي بين (3.66) و(3.53) وبدرجة كلية (3.60) كما في الجدول (6) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة المدرسية تركز على التواصل مع المجتمع المحلي، وإعطاء أهمية كبيرة للشراكة مع المجتمع. وهذا ينسجم مع فلسفة وزارة التربية والتعليم التي تركز على دور أولياء الأمور والمجتمع بشكل عام كمشاركين أساسيين في نجاح المدرسة، إذ أن المدرسة تُشكل محوراً لمجتمع تعليمي لتطوير المجتمع بشكل مستمر وتعزيز التعلم مدى الحياة، فالمدرسة تساهم في تطوير مجتمعها باعتبارها مركز إشعاع اجتماعي، ويساهم المجتمع بتطوير المدرسة من خلال توفير الدعم بأشكاله المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرباعي، 2009). وتختلف مع نتيجة دراسة (الخليفي، 2010).

وبينت النتائج أن أكبر تقدير في هذا المجال كان للفقرة (12) وهي "أُشارك في إطلاع أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم" وبمتوسط حسابي (3.66). وقد يُعزى ذلك بأن إطلاع أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم يُعد من أهم أدوار المدرسة، ويتم إطلاع أولياء الأمور من خلال الاجتماعات التي تنظمها المدرسة، أو من خلال الزيارات الفردية التي يقوم بها أولياء الأمور للمدرسة للاستفسار عن أوضاع أبنائهم، أو من خلال الشبكة الالكترونية خاصة فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي.

وبينت النتائج أن أقل تقدير لهذا المجال هو للفقرة (11) وهي "أشارك في وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من المرافق المتوفرة في المدرسة (ملاعب، مكتبة، قاعات، مسرح...) وبمتوسط حسابي(3.53) وقد يُفسر ذلك بأن هذا الأمر هو إداري بحت وتتحكم به عوامل إدارية يترتب عليها مسئولية ومُساءلة لمدير المدرسة، ولا مجال للمشاركة المباشِرة للمعلمين لوضع الخطط في هذا الموضوع، وغالباً ما يُشرف المديرون إشرافاً مباشراً على إمكانية استفادة المجتمع المحلي من هذه المرافق مع إطلاع المديرية على هذه الخطط لضمان السلامة والأمان لمرافق المدرسة.

وبينت نتائج الدراسة أن جميع فقرات مجال "القرارات المتعلقة بالطلبة" جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.59) باستثناء الفقرة (12) وهي "أشارك في تشكيل برلمان الطلبة" إذ جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69) كما في الجدول (7) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرواشدة، 2007) و(السفياني، 2012)، وقد يُعزى ذلك لتوجهات وزارة التربية والتعليم على تشجيع البرلمانات الطلابية وتفعيلها وحث المعلمين على المشاركة في الإشراف على هذا النشاط وتفعيله بموجب تعليمات محددة، تعزيزاً للنهج الديمقراطي الذي يُعد من مبادئ السياسة التربوية في الأردن.

وبينت النتائج أن أقل تقدير لهذا المجال هو للفقرة (3) وهي "أتعاون في وضع الحلول لمعالجة مشكلة تسرب الطلبة" وبمتوسط حسابي (3.41) وقد يفسر ذلك بأن وضع الحلول لمشكلة التسرب هو من اختصاص الإدارات المتوسطة والعليا والحكام الإداريين وهذا يُعد خارج نطاق اختصاص المعلمين،

كونها تتعلق بالسياسات التربوية التي تضعها الهيئات المختصة.

وفيما يتعلق في مجال "القرارات المتعلقة بالمعلمين" بينت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات لهذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.55) كما في الجدول (8) وكانت الفقرة (2) تحمل أعلى تقدير وهي "أشارك في تنفيذ الخطة التطويرية" وبمتوسط حسابي (3.66). وقد يعزى ذلك لتوجهات وزارة التربية والتعليم التي ركزت على الخطة التطويرية للمدرسة ضمن مشروع ($EREFKE_2$) والذي يؤكد على إشراك العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي في الخطة التطويرية للمدرسة، إضافة للمتابعة المستمرة من قبل المديريات لضمان تطبيق المدارس للخطة التطويرية والتي يتم إعدادها بالتعاون بين المديرين والمعلمين والمجتمع المحلي. وحصلت الفقرة (4) على أقل تقدير وهي "أتعاون في وضع برنامج الامتحانات" وبمتوسط حسابي (3.24) وقد يُفسر ذلك بأن برنامج الامتحانات يقوم بوضعه مساعد المدير ويراعي فيه اعتبارات عديدة منها عدد الصفوف التي يدرسها المعلم، وطبيعة المادة من حيث صعوبتها وكثافتها، إضافة إلى أن برلمان الطلبة له دور في وضع برنامج الامتحانات على اعتبار أن طلبة الصفوف الثانوية أقدر على تحديد مصلحتهم ومراعاة ما تتطلبه المواد من وقت للدراسة والمراجعة، فيتم إشراكهم في وضع برنامج الامتحانات، إضافة إلى أن عملية إشراك الطلبة في وضع برنامج الامتحانات يُعد تطبيقاً عملياً للديمقراطية التي هي من أبرز أهداف البرلمانات الطلابية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الخليفي، 2010).

وفيما يتعلق بمجال "القرارات المُتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية" فبينت نتائج الدراسة أن المشاركة في هذا المجال جاءت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.06) كما يشير الجدول (9) وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرباعي، 2009).

وجاءت الفقرة (6) في أعلى تقدير وهي "أشارك في لجان المشتريات الخاصة بالمدرسة" وبمتوسط حسابي (2.17) وهي درجة منخفضة، وحصلت الفقرة (2) من هذا المجال على أدنى درجة وهي "أتعاون في وضع برنامج لصيانة اللوازم المدرسية" وبمتوسط حسابي (2.00). ويمكن تفسير هذا التدني بشكل عام في هذا المجال لعزوف المعلمين عن المشاركة في مجال الأمور المالية والصيانة للمدرسة بشكل عام إذ أنهم يرون أن هذا المجال هو من اختصاص مدير المدرسة وأمين اللوازم والسكرتير (والمحاسب للمدارس الكبيرة)، إضافة إلى أنه غالباً ما تنقص المعلمين الخبرة في هذا المجال فلا يُتقنون الأمور المالية، ويخشون من تحمل المسئولية والمساءلة، إضافة إلى أن بعض مديري المدارس لا يرغبون في إشراك المعلمين في هذا المجال ويُفضلون الإشراف بأنفسهم على القرارات المتعلقة به، فهم يبررون أنه من أكثر المجالات التي تتم محاسبتهم عليها.

ب. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تُعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟ ومناقشته.

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، كما تم استخدم اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.940)، وبمستوى دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات: القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي إذ كانت قيم (ت) (5.74، 2.22، 2.30) وهي دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وكان الفرق في الدرجة الكلية لتلك المجالات لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للإناث، إذ كان المتوسط الحسابي للذكور (3.33) وانحراف معياري (0.45)، وأما المتوسط الحسابي للإناث فكان (3.19) وبانحراف معياري (0.49). في حين لم يوجد فروق في مجال القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.87)، وبمستوى دلالة (0.06)، فجاء المتوسط الحسابي للذكور (2.11) وبانحراف معياري (0.88) في حين كان المتوسط الحسابي للإناث (2.01) وبانحراف معياري (0. 89). والجدول (10) يبين ذلك.

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويُلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تُعزى للمؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (بكالوريوس ودبلوم) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.43)، وجاء أصحاب فئة (ماجستير) بالرّتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.30) يليه المتوسط الحسابي لفئة(بكالوريوس) إذ بلغ (3.19)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دكتوراه) إذ بلغ (3.13). والجدول (11) يبين ذلك.

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (17.34)، وبمستوى دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في كافة المجالات، إذ كانت قيم (ت) دالة احصائياً. والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار(t-test) للعينات المستقلة للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بالطلبة	ذكور	526	3.71	0.61	5.74	*0.00
	إناث	575	3.47	0.78		
القرارات المتعلقة بالمعلمين	ذكور	526	3.61	0.81	2 22	*0.02
	إناث	575	3.50	0.88		
القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	ذكور	526	2.11	0.88	1.87	0.06
	إناث	575	2.01	0.89		
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	ذكور	526	3.66	0.75	2.30	*0.02
	إناث	575	3.56	0.71		
الدرجة الكلية	ذكور	526	3.33	0.45	4.94	*0.00
	إناث	575	3.19	0.49		

* الفرق دال احصائياً.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرارات المتعلقة بالطلبة	بكالوريوس	729	3.53	0.79
	بكالوريوس+ دبلوم	279	3.78	0.49
	ماجستير	76	3.48	0.60
	دكتوراه	17	3.21	0.49
	المجموع	1101	3.59	0.72
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بكالوريوس	729	3.50	0.89
	بكالوريوس+ دبلوم	279	3.75	0.76
	ماجستير	76	3.46	0.69
	دكتوراه	17	3.30	0.49
	المجموع	1101	3.55	0.85

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	بكالوريوس	729	1.99	0.87
	بكالوريوس+ دبلوم	279	2.06	0.95
	ماجستير	76	2.53	0.70
	دكتوراه	17	2.59	0.74
	المجموع	1101	2.06	0.89
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بكالوريوس	729	3.52	0.78
	بكالوريوس+ دبلوم	279	3.85	0.55
	ماجستير	76	3.56	0.67
	دكتوراه	17	3.32	0.58
	المجموع	1101	3.60	0.73
الدرجة الكلية	بكالوريوس	729	3.19	0.49
	بكالوريوس+ دبلوم	279	3.43	0.39
	ماجستير	76	3.30	0.47
	دكتوراه	17	3.13	0.38
	المجموع	1101	3.26	0.48

الجدول (12): تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	16.18	3	5.393	10.78	*0.000
	داخل المجموعات	548.556	1097	0.5		
	المجموع	564.735	1100			
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	14.491	3	4.83	6.82	*0.000
	داخل المجموعات	775.951	1097	0.707		
	المجموع	790.441	1100			
القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	بين المجموعات	24.781	3	8.26	10.73	*0. 000
	داخل المجموعات	843.949	1097	0.769		
	المجموع	868.73	1100			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	22.651	3	7.55	14.80	*0.000
	داخل المجموعات	559.441	1097	0.51		
	المجموع	582.093	1100			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.3	3	3.767	17.34	*0.000
	داخل المجموعات	238.189	1097	0.217		
	المجموع	249.489	1100			

ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للفروق، ومن تحليل النتائج ظهر أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (بكالوريوس ودبلوم) عند مقارنتها مع فئة (دكتوراه) في الدرجة الكلية وفي ثلاثة مجالات باستثناء مجال القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية فجاءت لصالح (دكتوراه).
- ولصالح فئة (بكالوريوس ودبلوم) عند مقارنتها مع فئات (دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس) في مجالات: (القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي).

ولصالح فئة (دكتوراه) عند مقارنتها مع فئتي (بكالوريوس، وبكالوريوس ودبلوم) وكذلك لصالح فئة (ماجستير) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) في مجال (القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية) والجدول (13) يبين ذلك.

3- متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويُلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لسنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (5- أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.34)، وجاء أصحاب فئة(1- أقل من 5 سنوات) بالرّتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.20) والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (13): اختبار شيفيه للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تعزى للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس ودبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
			3. 78	3. 53	3. 48	3. 21
القرارات المتعلقة بالطلبة	بكالوريوس ودبلوم	3. 78	–	*0. 25	*0. 30	*0. 57
	بكالوريوس	3. 53		–	0. 05	0. 32
	ماجستير	3. 48			-	0. 27
	دكتوراه	3. 21				–
			بكالوريوس ودبلوم	**بكالوريوس**	**ماجستير**	**دكتوراه**
	المؤهل العلمي	**المتوسط الحسابي**	3. 75	3. 50	3. 46	3. 30
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بكالوريوس ودبلوم	3. 75	–	*0. 25	*0.29	0.45*
	بكالوريوس	3.50		–	0.04	0.20
	ماجستير	3.46			-	0.16
	دكتوراه	3.30				–
			دكتوراه	**ماجستير**	**بكالوريوس ودبلوم**	**بكالوريوس**
	المؤهل العلمي	**المتوسط**	2.59	2.53	2.06	1.99
القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	دكتوراه	2.59	–	0.06	0.53*	0.60*
	ماجستير	2.53		–	0.47	*0.52
	بكالوريوس+ دبلوم	2.06			-	0.07
	بكالوريوس	1.99				–
			بكالوريوس ودبلوم	**ماجستير**	**بكالوريوس**	**دكتوراه**
	المؤهل العلمي	**المتوسط**	3.85	3.56	3.52	3.32
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بكالوريوس+ دبلوم	3.85	–	*0.29	0.53*	0.53*
	ماجستير	3.56		–	0.24	0.24
	بكالوريوس	3.52			–	0.00
	دكتوراه	3.32				–

	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس ودبلوم	ماجستير	بكالوريوس	دكتوراه
الدرجة الكلية			3.43	3.30	3.19	3.13
	بكالوريوس+ دبلوم	3.43	–	0.13	0.24	0.30*
	ماجستير	3.30		–	0.11	0.20
	بكالوريوس	3.19			-	0.06
	دكتوراه	3.13				–

* الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرارات المتعلقة بالطلبة	1–أقل من 5 سنوات	536	3.67	0.69
	5– أقل من 10 سنوات	326	3.61	0.62
	10 سنوات فأكثر	239	3.37	0.85
	المجموع	1101	3.59	0.72
القرارات المتعلقة بالمعلمين	1– أقل من 5 سنوات	536	3.42	0.90
	5– أقل من 10 سنوات	326	3.69	0.75
	10 سنوات فأكثر	239	3.67	0.82
	المجموع	1101	3.55	0.85
القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	1–أقل من 5 سنوات	536	2.08	0.88
	5– أقل من 10 سنوات	326	2.17	0.90
	10– سنوات فأكثر	239	1.85	0.87
	المجموع	1101	2.06	0.89
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	1–أقل من 5 سنوات	536	3.52	0.80
	5– أقل من 10 سنوات	326	3.69	0.65
	10 سنوات فأكثر	239	3.67	0.62
	المجموع	1101	3.60	0.73
الدرجة الكلية	1–أقل من 5 سنوات	536	3.23	0.49
	5– أقل من 10 سنوات	326	3.34	0.45
	10 سنوات فأكثر	239	3.20	0.46
	المجموع	1101	3.26	0.48

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (7.79)، وبمستوى دلالة (0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في كافة المجالات، إذ كانت قيم (ت) دالة احصائيًا والجدول (15) يبين ذلك.

ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق. وظهر من التحليل أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (5– أقل من10 سنوات) عند مقارنتها مع فئتي (10 سنوات فأكثر)، و(1– أقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية.
- ولصالح فئتي (5 – أقل من 10 سنوات)، و(10سنوات فأكثر) عند مقارنتهما مع فئة (1– أقل من 5 سنوات) في

مجالي: القرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي.

- ولصالح فئتي (5- أقل من 10سنوات)، و(1- أقل من5 سنوات) عند مقارنتهما مع فئة (10سنوات فأكثر) في مجالي: القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية. والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (15): تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القرارات المتعلقة بالطلبة	بين المجموعات	15.663	2	7.831	15. 66	*0.000
	داخل المجموعات	549.073	1098	0.5		
	المجموع	564.735	1100			
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بين المجموعات	18.582	2	9.291	13. 21	*0.000
	داخل المجموعات	771.859	1098	0.703		
	المجموع	790.441	1100			
القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	بين المجموعات	14.923	2	7.461	9. 59	*0.000
	داخل المجموعات	853.807	1098	0.778		
	المجموع	868.73	1100			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	6.784	2	3.392	6. 47	*0.002
	داخل المجموعات	575.309	1098	0.524		
	المجموع	582.093	1100			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.491	2	1.745	7. 79	*0.000
	داخل المجموعات	245.998	1098	0.224		
	المجموع	249.489	1100			

الجدول (16): اختبار شيفية للفروق في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	5 الى اقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
			3.67	3.61	3.37
القرارات المتعلقة بالطلبة	1- أقل من 5 سنوات	3.67	-	**0.06**	**0.30***
	5- أقل من 10 سنوات	3.61		-	**0.24***
	10 سنوات فأكثر	3.37			-
	الخبرة	**المتوسط الحسابي**	**من 5 الى اقل من 10 سنوات**	**اكثر من 10 سنوات**	**اقل من 5 سنوات**
			3.69	3.67	3.42
القرارات المتعلقة بالمعلمين	5 -أقل من 10 سنوات	3.69	-	**0. 02**	**0.27***
	10 سنوات فأكثر	3.67		-	**0.25***
	1-أقل من 5 سنوات	3.42			-
	الخبرة	**المتوسط الحسابي**	**من 5 الى اقل من 10 سنوات**	**اقل من 5 سنوات**	**اكثر من 10 سنوات**
			2. 17	2. 08	1.85
القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية	5- أقل من 10 سنوات	2.17	-	**0.09**	**0.32***
	1- أقل من 5 سنوات	2.08		-	**0.23***
	10 سنوات فأكثر	1.85			-

	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 الى اقل من 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي			3.69	3.67	3.52
	5- أقل من 10 سنوات	3.69	-	**0.02**	**0.17***
	10 سنوات فأكثر	3.67		-	**0.15***
	1- أقل من 5 سنوات	3.52			-
الدرجة الكلية	**الخبرة**	**المتوسط الحسابي**	**من 5 الى اقل من 10 سنوات**	**اقل من 5 سنوات**	**اكثر من 10 سنوات**
			3.34	3.23	03.2
	5- أقل من 10 سنوات	3.34	-	**0.11***	**0. 4***
	1-أقل من 5 سنوات	3.23		-	**0.03**
	10 سنوات فأكثر	03.2			-

* الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

بالنسبة لمتغير الجنس:

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات تبعاً لمتغير الجنس. إذ جاء الفرق في الدرجة الكلية وفي ثلاثة مجالات وهي: "القرارات المتعلقة بالطلبة" و"القرارات المتعلقة بالمعلمين" و"القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي"، لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للإناث كما في الجدول (10)، ففي الدرجة الكلية بلغ المتوسط الحسابي للذكور(3. 33) في حين كان المتوسط الحسابي للإناث(3. 19) وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين الذكور أكثر حرصاً على توفير المناخ المناسب الذي يساعد المعلمين على تقديم الاقتراحات والأفكار، وأكثر إدراكاً من الإناث لأهمية المشاركة في صنع القرار، إضافة إلى طبيعتهم التي تتميز بالرغبة في المبادرة والمشاركة، وهذا بدوره يعكس طبيعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة بين المدير والمعلمين، إذ يحرص المديرون على العمل بروح الفريق مع المعلمين وإتاحة الفرص أمامهم لتقديم وجهات نظرهم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخليفي، 2010).

وأما فيما يتعلق في مجال "القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية" فبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الجنسين، مما يشير إلى تدني درجة مشاركة الذكور والإناث في هذا المجال للأسباب سابقة الذكر والتي تم توضيحها في السؤال الأول.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة ولصالح فئة (بكالوريوس ودبلوم) في الرتبة الأولى، إذ حصلت هذه الفئة على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3. 43)، وجاء في الرتبة الثانية فئة(الماجستير) وبمتوسط حسابي (3. 30)، وتلاها فئة (البكالوريوس) وبمتوسط حسابي (3.19) وأخيراً جاءت فئة (الدكتوراه) وبمتوسط حسابي (3.13) كما يوضح الجدول (11) ومن خلال تحليل التباين الأحادي بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في درجة المشاركة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (17.348) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى($\alpha \leq$ 0.05) في كافة المجالات، إذ كانت قيم (ت) دالة احصائياً لصالح فئة(بكالوريوس ودبلوم) كما في الجدول (12).

وبينت نتائج اختبار شيفيه للفروق في درجة المشاركة أن الفرق دال احصائياً ولصالح فئة (بكالوريوس ودبلوم) عند مقارنتها مع فئة (دكتوراه) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، ولصالح فئة (بكالوريوس ودبلوم) عند مقارنتها مع فئات (دكتوراه، ماجستير، وبكالوريوس) في ثلاثة مجالات هي" القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي" كما في الجدول (13) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من فئة (البكالوريوس ودبلوم) مؤهلين علمياً ومسلكياً، مما يدعم وضعهم في المدرسة ويحفزهم على المشاركة بصورة أكبر من الفئات الأخرى، وفيما يتعلق بتدني مشاركة فئات (الدكتوراه) و(الماجستير) فقد يُفسر ذلك بعدم رضاهم عن وضعهم الوظيفي في المدرسة كونهم يحملون مؤهلات علمية عليا ولم يحصلوا على وظيفة إدارية، ويطمحون لمركز وظيفي أعلى

فيُعرضون عن المشاركة في صنع القرارات.

وعند مقارنة فئة (الدكتوراه) مع فئتي (البكالوريوس، والبكالوريوس ودبلوم) جاءت النتائج لصالح فئة (الدكتوراه) في مجال" القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية" ولصالح فئة (الماجستير) عند مقارنتها مع فئة (البكالوريوس) في نفس المجال، مما يشير إلى أن الفئة التي تحصل على المؤهل العلمي الأعلى تكون أكثر مشاركة في هذا المجال تحديدا – بالرغم من انخفاض المشاركة في هذا المجال –. وقد يفسر ذلك بأن المعلمين من فئة (الدكتوراه، والماجستير) هم غالباً من ذوي الخبرة الأعلى مما يشجع المديرين على الأخذ بآرائهم في هذا المجال وإشراكهم فيه، وكونهم يحملون مؤهلات علمية عالية يزيد من حماسهم لعرض اقتراحاتهم وأفكارهم في هذا المجال. ولا يلجأ المديرون في الغالب لإشراك المعلمين من ذوي الخبرة القليلة في هذا المجال.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (من 5 إلى إقل من 10سنوات)على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3. 34)، وجاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي(3. 23)، وأخيراً أصحاب فئة (10سنوات فأكثر) وبمتوسط حسابي (3. 20) كما يشير الجدول (14). وتفسير ذلك قد يُعزى إلى أن المعلمين من فئة (5 إلى أقل من سنوات 10) يكونون في فترة الاستقرار والسكون المهني، وفي هذه المرحلة – تقريباً – تكون مرحلة العطاء والرضا والقناعة بالمهنة – حسب دورة الحياة المهنية للمعلم أو ديناميات حياة المعلم المهنية – لذلك يكون المعلم مُقبلاً على مهنته ومتفاعلاً مع مشكلاتها ومبادراً في المشاركة لتقديم الاقتراحات والآراء التي تساهم في حل المشكلات التي تواجه المدرسة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السفياني، 2012).

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة المشاركة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (7.79) وبمستوى دلالة(0.00) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) في كافة المجالات، إذ كانت قيم ت دالة احصائياً. وعند استخدام اختبار شيفيه للفروق لمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت النتائج لصالح فئة (5 إلى أقل من 10) سنوات عند مقارنتها مع فئتي (10 سنوات فأكثر) و(أقل من 5 سنوات) في الدرجة الكلية كما في الجدول (16). ولصالح نفس الفئة وكذلك فئة (10سنوات فأكثر) في مجالي "القرارات المتعلقة بالمعلمين"، "والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي". ولصالح نفس الفئة مع (فئة أقل من 5 سنوات) في مجالي "القرارات المتعلقة بالطلبة "و" القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية".

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:

ما الأنموذج المقترح لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن؟ ومناقشته.

تم في المرحلة الثالثة تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات في مدارسهم في محافظة العاصمة في الأردن، من خلال الإجابة عن السؤال الأول، وعليه كانت درجة المشاركة فيها متوسطة لثلاثة مجالات وهي: القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين، والقرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي. أما القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية فجاءت المشاركة فيها منخفضة. مما يبرر بناء الأنموذج، وبالتالي تم تطوير الأنموذج الذي سيؤدي إلى تقليل الفجوة بين الواقع(مشاركة بين المتوسطة والمنخفضة) والمأمول (الذي يهدف لزيادة مشاركة المعلمين في صنع القرارات في مدارسهم). وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بموضوع النماذج والدراسات السابقة التي أجريت عن بناء النماذج، واعتماداً على هذه الدراسة وتحليل نتائجها تم تطوير الأنموذج.

تقوم فكرة الأنموذج في هذه الدراسة على ركيزتين أساسيتين وهما:

الركيزة الأولى: أهمية وعي المديرين والمعلمين بقيمة المشاركة والآثار الإيجابية المترتبة عليها للمدرسة ولجميع الأطراف المعنية.

الركيزة الثانية: تغيير الذهنية عند المديرين والمعلمين لقبول فكرة المشاركة وممارستها عملياً في كافة مجالات العمل المدرسي. وذلك من أجل الوصول لتدعيم فكرة المشاركة وتفعيلها.

مراحل تطوير الأنموذج:

المرحلة الأولى: دراسة واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات من خلال تعرف استجاباتهم على أداة الدراسة، وتحليل نتائج الاستجابات، إذ بينت النتائج أن درجة المشاركة في ثلاثة مجالات جاءت متوسطة وهي على الترتيب: القرارات المتعلقة

بالمجتمع المحلي، القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين، وأما فيما يتعلق بمجال القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية فجاءت درجة مشاركة المعلمين فيها منخفضة.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف الأنموذج، إذ يهدف لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم، وذلك من خلال:

- تنمية وعي المديرين والمعلمين بأهمية وقيمة العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
- التدريب على المشاركة الفَعّالة في صنع القرارات للمديرين والمعلمين.
- بناء الذهنية القادرة على تقبل النقد والتحليل وتَقبُل الآخر من خلال الأساليب الحضارية والحوارية في التعبير عن الرأي وإدارة الاختلاف.
- ترسيخ فكرة التنوع في إطار الوحدة المُنَظمية.
- صقل خبرة المعلمين وتنمة مهاراتهم الاجتماعية والثقافية.
- اكتشاف القدرات الشخصية وإمكانات وميول المعلمين على المستوى المهني والشخصي.
- إكساب المديرين والمعلمين المهارات المطلوبة للمشاركة في صنع القرار مثل: التخطيط، التحاور، التفاوض، تحديد الأولويات، تنظيم الوقت، مهارات الاتصال.... من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل واللقاءات وجلسات العصف الفكري...
- مزيد من التمكين والتفويض الإداري للمعلمين، ليتمتعوا بصلاحيات ويتحملوا المسؤولية في القرارات المُتخَذه.
- تحقيق المكاسب والعوائد للمديرين والمعلمين للمكافآت والحوافز المقدمة لهم بشكل خاص وللمدرسة والمجتمع بشكل عام.

المرحلة الثالثة: وضع الأنموذج وكيفية عمله بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية:

أولاً: اسم الأنموذج: أنموذج الحسون لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن.

ثانياً: فلسفة الأنموذج:

يقوم هذا الأنموذج على فكرة زيادة مشاركة معلمي مدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة في صنع القرارات في مدارسهم، سيما وأن صنع القرارات يُعد مفهوماً محورياً في الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة. وانطلاقاً من أن تحسين المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها عمل إنشائي مشترك، فمشاركة المعلم في صنع القرارات تُعد عنصراً هاماً على الصعيد النفسي للعاملين، إذ أن المشاركة تُسهم في تحسين دافعية العاملين نحو العمل، وتساعدهم على إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كالاستقلالية والعلاقات الاجتماعية، والرضا الوظيفي والصحة النفسية، والثقة بالنفس وتقدير الذات والإحساس بأن رأيهم مهم. إضافة إلى أن اختلاف الآراء يساعد على طرح بدائل متعددة ومتنوعة، ويساعد على الابتكار والإبداع من خلال شحذ الأفكار لإيجاد الحلول لما لدور المعلمين من أهمية في مرحلة تنفيذ القرار، إذ أن مشاركتهم في صنعه تدفعهم للالتزام بتنفيذه. كما أن هذا الأنموذج سيمكن المعلمين من تطوير وتحسين أدائهم، وسينعكس هذا التحسين على المخرجات وهم طلبة المرحلة الثانوية الذين يقفون على أبواب الدراسة الجامعية أو يستعدون للانطلاق لسوق العمل.

ثالثاً: مبررات الأنموذج:

نظراً لظهور بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة كالديمقراطية واللامركزية، ولتركيز معظم النظريات الحديثة على أنسنة التنظيمات والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري كأحد أهم المدخلات الرئيسة في العملية الإدارية، ونتيجة للتقدم المعرفي والتغيرات السريعة في مختلف مجالات الحياة، بات من الضروري أن تواكب المؤسسات التربوية هذا التقدم وتتكيف مع طبيعة العصر، إذ لم تعد المدرسة التي تُدار إدارة تقليدية قادرة أن توائم محك الانسجام مع تلك التغيرات، فتأتي الإدارة التشاركية بديلاً قوياً لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع وبين العاملين عن طريق توظيف الإمكانيات لدى العاملين واستثمارها بما يعود عليهم وعلى المدرسة بالفائدة. إضافة للتوجهات التي تتبناها سياسة وزارة التربية والتعليم في الأردن بتركيزها على أن الذين يتأثرون بالقرارات أكثر قدرة من غيرهم على صنع تلك القرارات، ومن ثم الالتزام بتنفيذها.

رابعاً: فوائد الأنموذج:

لهذا الأنموذج فوائد متعددة، منها ما يعود على مدير المدرسة والمعلمين والطلبة، (المجتمع المدرسي بشكل خاص) ومن ثم ينتقل الأثر للمجتمع بشكل عام. ومن المؤمل أن يفيد في ما يلي:

- يقدم للمديرين والمعلمين طرقاً تساعدهم في زيادة درجة المشاركة في صنع القرارات.
- يُبَصر العاملين بأهمية أدوارهم في المدرسة.
- يساعد في توفير الوقت المُستغرق في بعض القرارات التي يكون فيها القرار فردياً.
- يُجنب المدير الإرباك والفوضى إذا ما كانت قراراته منفردة.

- يساعد في الحد من المشكلات التي قد تنشأ من عدم تنفيذ المعلمين للقرارات التي لا يشاركون فيها.
- يؤدي تطبيق المديرين للأنموذج إلى تحقيق نهج رفيع في إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة.
- يتم زيادة درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية نتيجة لتوظيف مؤشرات الأداء.
- يؤدي تطبيق الأنموذج لتنمية المعلمين مهنياً.
- تطبيق الأنموذج المقترح سينعكس على المخرجات مما يسهم بتحسين فرصهم في التعلم.
- يشعر كل من المديرين والمعلمين بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهداف المدرسة.

خامساً: وضع الأنموذج وكيفية تطبيقه بالاعتماد على نتائج هذه الدراسة.

- **الخطوة الأولى:** تعرف واقع مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات في مدارسهم. من خلال جمع المعلومات. وتم ذلك من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة.
- **الخطوة الثانية:** جسر الفجوة بين الواقع والمأمول للوصول للشكل المُؤمل للمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وهو الممارسة الفعلية للمشاركة بدرجة عالية لكل مجال من مجالات الدراسة (الوضع المرغوب فيه).
- **الخطوة الثالثة:** رفع درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات في مدارسهم من خلال مجموعة من الإجراءات المُقترحَة التي يتم تطبيقها على المديرين والمعلمين.
- **الخطوة الرابعة:** تنفيذ الإجراءات.
- **الخطوة الخامسة:** الوصول للشكل المرغوب به في المشاركة. بعد تنفيذ الإجراءات، واستثمار العناصر الداعمة والمساعدة.
- **الخطوة السادسة:** المتابعة والتقييم من خلال مؤشرات الأداء.
- **الخطوة السابعة:** التغذية الراجعة.

مخطط عمل الأنموذج ويتضمن ما يلي:

أولاً: تعرف درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات في مدارسهم، وهذا تم من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة لجمع المعلومات عن الواقع، وهذه المرحلة هي المرحلة الثانية من الخريطة التدفقية للأنموذج.

ثانياً: من خلال عملية جمع المعلومات نتمكن من معرفة وجود مشاركة من عدمها، فإما أن تكون النتيجة "نعم" وتعني وجود درجة مرتفعة من المشاركة في صنع القرارات وهو الوضع المرغوب فيه، وإما أن تكون النتيجة "لا" مما يدل على وجود فجوة بين الوضع القائم والمرغوب فيه مما يشير إلى وجود الحاجة إلى زيادة درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في صنع القرارات وعليه لا بد من إجراءات معينة.

ثالثاً: للوصول للوضع المأمول يتم العمل مع مديري المدارس لتغيير الذهنية بطرق وأساليب منها: تدريب مدير المدرسة الثانوية من خلال ورشات العمل على تفعيل النمط التشاركي، وكيفية تحسين صنع القرار المدرسي من خلال إشراك المعلمين وتزويدهم بمهارات صنع القرار الجماعي الذي يتطلب حرية المناقشة والتعبير عن الرأي والنقد البناء، والسماح للمعلمين بإبداء وجهات النظر من خلال اللقاءات التي توضح النتائج الإيجابية للمشاركة في صنع القرارات، والتي تعود بالفوائد على المدرسة والمعلمين والطلبة. وكذلك العمل على تطبيق السياسات التربوية والمبادئ التي تؤكد على إشراك المعلمين في صنع القرارات وتطبيق المبادئ الديمقراطية في إدارة المدارس. وتغيير الذهنية لا يتم إلا من خلال امتلاك معرفة حقيقية فعلية ناتجة عن عمليات التعلم المستمر، وإدراك الإيجابيات المترتبة على إشراك المعلمين في صنع القرارات. ومن الممكن ربط هذا التغيير الإيجابي بتقديم الحوافز والمكافآت للإدارات التي تطبق فعلياً التشاركية في صنع القرارات وتمنح للمعلمين مزيداً من الفرص في إبداء الرأي وتقديم الأفكار والاقتراحات على أن يكون ذلك موثقاً ومكتوباً، لتكون الحوافز والمكافآت مرتبطة بدرجة إشراك المدير للمعلمين في صنع القرارات، وأن توضع التقارير السنوية للمديرين بناءً على درجة إشراكهم للمعلمين في صنع القرارات المدرسية.

إضافة إلى تقديم دورات تدريبية وحلقات نقاش مفتوح وجلسات عصف ذهني للمديرين لتقبل التغيير في نمط الإدارة والتوجه نحو الإدارة الديمقراطية، وتوضيح الاستراتيجيات التي تقلل من التردد ونبذ الخوف من منافسة المعلمين بسبب إشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية.

رابعاً: العمل على تغيير الذهنية للمعلمين وإقناعهم بمترتبات إشتراكهم في عملية صنع القرارات في مدارسهم عليهم وعلى المدرسة وكذلك على الطلبة والمجتمع عامة، والعمل على تهيئة المعلمين للمشاركة الفعالة قبل انخراطهم في عملية التدريس من خلال تجذير ثقافة التشاركية في الأسرة والمدرسة ومؤسسات المجتمع المختلفة لتصبح التشاركية سمة مجتمعية. وكذلك العمل على الاستمرار في تدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال تنمية مهارات صنع

القرار مثل: حل المشكلات، اتخاذ القرار، مهارات الاتصال، التفكير التباعدي، النقد البناء، تنظيم الوقت، إدارة الحوار وتوليد الأفكار، تقويم البدائل. وتوفير الحوافز والمكافآت للمعلمين المبادرين الذين يشاركون بفعالية في صنع القرارات المدرسية، على أن يتم توثيق مشاركاتهم ومساهماتهم في تقديم الأفكار والاقتراحات، ليتم أخذها بالاعتبار عند تقييمهم، على أن تتم عملية التقييم لهم في ضوء مشاركتهم في صنع القرارات بحيث يعطى وزناً مناسباً من التقييم لدرجة تكامل عمل الفرد مع الآخرين.

خامساً: مرحلة تنفيذ الإجراءات السابقة للوصول إلى الشكل المرغوب فيه في عملية المشاركة، فأفضل الحلول التي تم التفكير فيها والاتفاق عليها لن تؤتي ثمارها إذا لم توضع موضع التنفيذ، وفي خطة التنفيذ يتم تعيين الأشخاص الذين سيقومون بالتدريب أو أي نشاط آخر تم الاتفاق عليه، ويتم كذلك تحديد زمن التنفيذ، والمصادر المادية والمالية التي يجب أن يتم وضعها في الاعتبار من أجل تنفيذ كل ما تم ذكره في المرحلة السابقة. وهنا يمكن استثمار عناصر داعمة ومساعدة في (البيئة الداخلية) وهي البيئة التربوية التعليمية مثل: فلسفة وزارة التربية والتعليم التي تدعم وتشجع التشاركية وتتجه نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. وكذلك الاستفادة من المُترتبات الإيجابية العائدة على المدرسة والمعلمين وتوضيحها لهم، وتفعيل ما يتعلق بالأنظمة والتعليمات التي تدعم التشاركية وتعززها في المؤسسات التربوية والتعليمية، والتركيز على المعلمين الذين يُبدون رغبة في التغيير ويستجيبون له أكثر من غيرهم ليقوموا بالتمهيد له والتأثير على أقرانهم وجذبهم لزيادة التفاعل مع كل ما يهم المدرسة والمشاركة في كل ما يتعلق بقضايا المدرسة ومشكلاتها.

وأما عن البيئة الخارجية الداعمة التي يمكن استثمارها في زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية فتتمثل في: التوجهات العالمية نحو الديمقراطية، وكذلك مبادئ الإدارة الحديثة التي تدعو إلى تطبيق المبادئ الديمقراطية التي تقوم على إشراك العاملين في صنع القرارات ومنحهم الفرص وتمكينهم من خلال تفويض الصلاحيات لهم وإشراكهم في تحمل المسؤولية، إضافة إلى الدعم المجتمعي المتمثل في المؤسسات المختلفة في المجتمع والخبرات المتبادلة من نظم تربوية محلية أو عالمية طبقت التشاركية في صنع القرارات المدرسية وحققت نتائج إيجابية ونجاحات متميزة للعمل على الاستفادة منها.

سادساً: المتابعة والتقييم، وذلك بمقارنة نتائج المرحلة الثالثة والرابعة بعد تحليلها، وربطها بالوضع المرغوب تحقيقه، بناءً على معايير للأداء أو مؤشرات محددة، فإذا ما طرأ تغيير على درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات فإن هذا يعني الوصول للوضع المأمول ونجاح الإجراءات المُتبعة، ويتم قياس الأداء المرغوب من خلال مجموعة مؤشرات ومنها:

شعور المعلمين بالرضا الوظيفي مما يزيد من انتمائهم للمدرسة، ويُشعرهم بالاستقرار المهني والصحة النفسية وهذا يدفعهم لمزيد من الالتزام والرغبة في تحسين الأداء، وكل هذه المؤشرات ستنعكس على المناخ التنظيمي للمدرسة، ليكون مناخاً إيجابياً يسوده التعاون والتفاهم بين الإدارة والمعلمين والمجتمع المحلي. وصولاً إلى نظرة تكاملية للعمل داخل المدرسة وخارجها، إذ إن العمل التربوي في المدرسة يستهدف جميعه تنمية الطلبة في كافة الجوانب، وهذا الأمر لا يهم المعلم فقط، فتنمية الطلبة مسئولية جميع العاملين داخل المدرسة مهما كان موقعهم ومسئولية المجتمع أيضاً وهذه التنمية تتطلب عملاً جماعياً متكاملاً يشترك فيه الجميع، وتبني هذه الفكرة من شأنه أن يؤكد فوائد وعوائد عملية المشاركة في صنع القرارات المدرسية ويرفع من قيمة هذا العمل داخل المدرسة وخارجها.

سابعاً: التغذية الراجعة: في الأنموذج المقترح إشارة إلى ارتباط مفهوم التغذية الراجعة بالمفهوم الشامل لعملية التقييم، باعتبارها إحدى الوسائل المهمة التي تُستخدم لضمان تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من الأهداف، فالتغذية العكسية أو استرجاع المعلومات تزيد من فاعلية الأنموذج بمعرفة ما يحدث من قصور وخلل في أي مرحلة من مراحل تطبيق الإجراءات لعلاجها في وقتها ولضمان التأكد ما إذا كان هناك زيادة في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وبذلك تكون نهاية مراحل الأنموذج المقترح، وتوضيح المراحل لهذا الأنموذج في الشكل (1).

المرحلة الرابعة: صدق الأنموذج

قام الباحثان بعرض الأنموذج المقترح في الشكل (1) على مجموعة من المحكمين وعددهم (14) محكماً لإبداء أي ملاحظات تتعلق بـ:

- الخطوات والمراحل التي يمر بها الأنموذج.
- ترتيبها تبعاً للإجراءات التي يجب أن تتم فيها.
- الشكل النهائي للأنموذج.
- مناسبته وشموليته وواقعيته وشكله النهائي.

وقد وافق جميعهم على الشكل العام للأنموذج ومناسبته وشموليته ووضوحه إذ اقترح اثنان منهم تعديلات بسيطة على

الشكل النهائي للأنموذج وتم الأخذ باقتراحاتهم ليطبق على أرض الواقع للإفادة منه من قبل المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

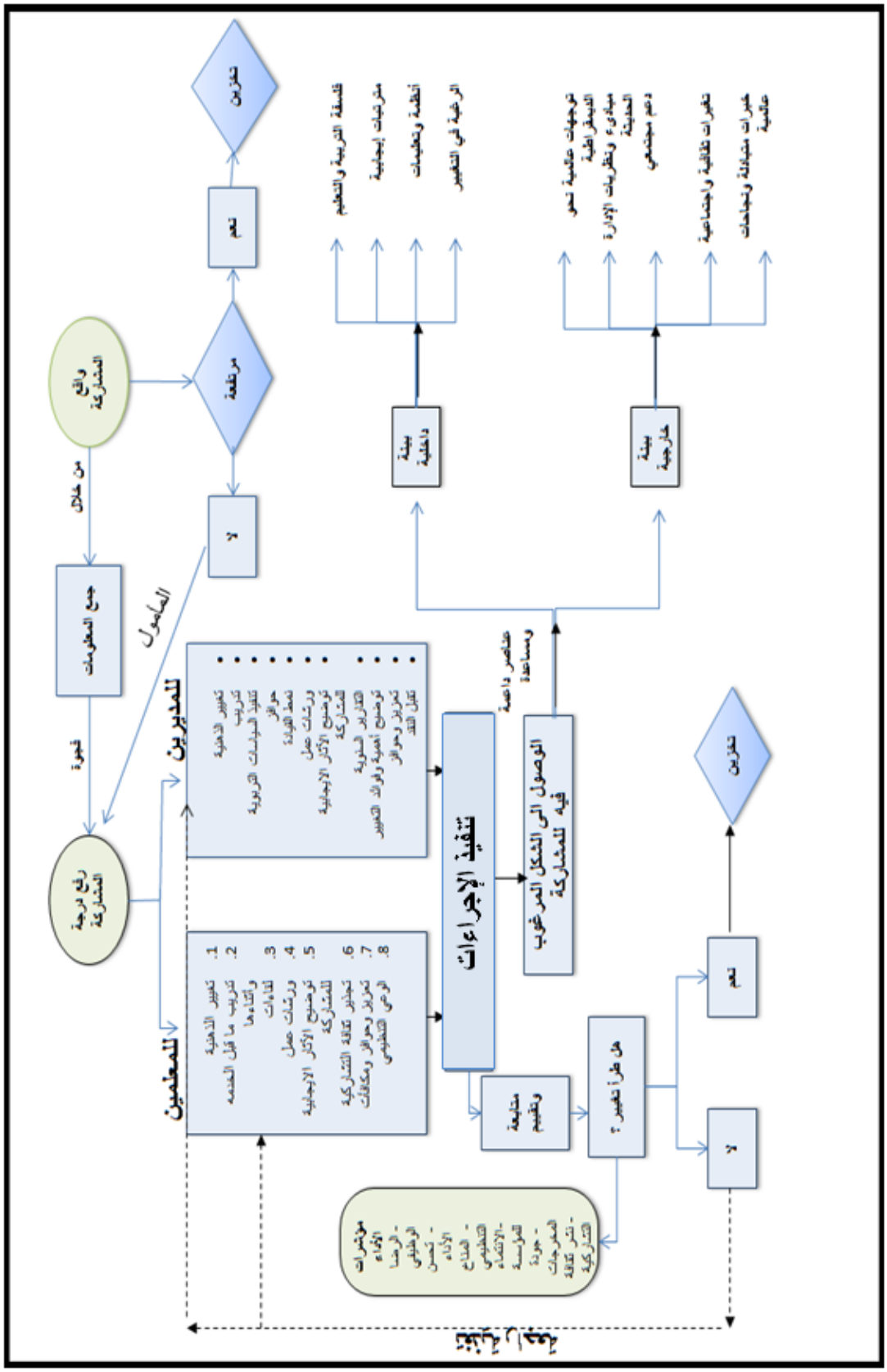
وبناءً على نتائج السؤال الأول والتي بينت أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صنع القرارات المدرسية جاءت متوسطة في ثلاث مجالات وهي (القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، القرارات المتعلقة بالطلبة، القرارات المتعلقة بالمعلمين)، وجاءت درجة المشاركة منخفضة في مجال (القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية والأمور المالية). قام الباحثان بوضع تصور مرغوب فيه لزيادة درجة المشاركة للمعلمين في صنع القرارات المدرسية، بهدف جسر الفجوة بين الواقع والمأمول، وعليه تم تطوير الأنموذج المقترح الذي من المؤمل أن يؤدي تطبيقه لزيادة درجة مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية بعد أن تم توضيح ركائزه وأهدافه وفلسفته ومبرراته وفوائده وكيفية تطبيقه بالاعتماد على نتائج الدراسة.

وقد تم تحكيم الأنموذج من قبل مجموعة من الخبراء والأساتذة في مجال العلوم التربوية، وعددهم (14) وقد وافق جميعهم على الشكل العام للأنموذج ومناسبته وشموليته ووضوحه.

التوصيات:

وبناءً على هذه الدراسة التي أظهرت نتائجها نقصاً في مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية أوصى الباحثان بعدة توصيات من أهمها:

1. تبني الأنموذج المقترح في هذه الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم في الأردن وتطبيقه في المدارس الثانوية.
2. تجذير ثقافة التشاركية في المجتمع، ويتطلب هذا الأمر تعاون الجهات المسئولة بوضع الخطط والبرامج التي تنشر هذه الثقافة.
3. توفير بيئة ثقافية ديمقراطية في المدارس، لضمان مشاركة كافة المعنيين بصنع القرارات، للوصول لقرارات راشدة وحكيمة.
4. عقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين لتوعيتهم بقيمة العمل التشاركي وتدريبهم على الأساليب التشاركية في صنع القرارات.



الشكل (1): أنموذج الحسون لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صناعة القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن.

المراجع

جريفث، د.ي. (1979) نظرية الإدارة، ترجمة محمد منير مرسي، ومحمد عزت عبد الموجود، وسعد حماد، القاهرة، مصر: عالم الكتب (سنة تأليف الكتاب الأصلي 1959).

حمادات، م. (2006) القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، الأردن: دار الجامعة للنشر والتوزيع.

خزامي، ع. (1989) فن اتخاذ القرار، القاهرة، مصر: مكتبة ابن سينا.

الخليفي، أ. (2010) درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظرهم وعلاقتها بدافعيتهم نحو العمل في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

دحلان،ح. (2013) التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية. تم الرجوع له بتاريخ 2013/04/28 www.anfasse.Org.

الرباعي، خ. (2009) درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي وانتمائهم المهني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الرواشدة، خ. (2007) العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرار وشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. أطروحة دكتوراة غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سايمون، هـ. (2003) السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار، ترجمة: عبد الرحمن هيجان وعبد الله بن هنية، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة. (سنة تأليف الكتاب الأصلي 1946)

السفياني، م. (2012) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية) من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

عامر، ط. (2010) نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح). تم الرجوع له بتاريخ 2013/04/12 http://siteiugazaedu.ps/aelholy /filesl20101pdf

عبد الله، ر. (2012) القرار الإدراي، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

عساف، م. (2013) درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسة، دراسات العلوم التربوية، م40، (1)، 353- 368.

علي، ع. (2008) نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، عمان، الأردن: دار زهران.

عليمات، محمد مقبل، وعليمات، صالح ناصر (2004) النظام التربوي الأردني، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عياصرة، ع.، وحجازين، هـ. (2006) القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

فليه، ف.، وعبد المجيد، أ. (2006) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

القيسي، هـ. (2010) الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكيلاني، أ.، وديراني، ع. (1998) النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، مجلة جامعة الملك سعود العلوم التربوية والدراسات الاسلامية، 10 (1)، 65-88.

وزارة التربية والتعليم، (2006) الاستراتيجية الوطنية للتعليم – الملخص التنفيذي، إدارة البحث والتطوير التربوي: عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، مديرية التخطيط التربوي، 2013 / 2014، عمان، الأردن.

Adegoke,B. (2010) Influence of Teachers' participation in Decision Making on Job Productivity in Secondary schools,Bowen University. Retrieved,11, 7, 2013. From: www.grin.com/en/e-book/178868

Mwoma,P. S. (2012) Role of Teachers in decision-making process in secondary schools: a case of Gucha District, Nyanza Province- Kenya Retrieved,1,8,2013, from: http://www.irlibrary.ku.ac.ke/ir/handle/123456789/5425

Namdari, R. & others.(2013) Survy of Relationship between participative Management and Mental Health of Secondary School Tearchers in Iran. Jouranl of Basic and Applied Scientific Researsch, 3(3) pp31- 35, Retrieved, 11,7,2013, from: www.textroad.com/pdf/JBASR/j,%20Basic.%APPL.%20Sci.%Res.,%2.PDF

Olorunsola,E. O.,& Olayemi,A. O. (2011).June. Teachers Participation in Decision Making Process in Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria. International Journal of Education Administration and Policy Studies. Vol. 3(6), pp78-84. Retrieved,26,2,2013,from: http://www.acadeicjournals.org/.../pdf/JEAPS

Wadesango,N. &Bayaga,A. (2013). Management of schools: Teachers' Involvement in decision making processes. African Journal of Business Management Vol. 7(17). pp. 1689-1694. 7may,Retrieved,18,8,2013,from: www.academicjournals.org/AJBM/PDF/pdf/2013/may/wadesango%20and.PDf

A proposed Model to Increase the Participation of the Public Socondary Schools Teachers in Making School Decisions in Amman Governorate in Jordan

*Aisha Hosnee Al-Hsoon & Bassam Mustafa Al-Omary**

ABSTRACT

This study aims to build a proposed model to increase the participation of the secondary school teachers in the decision making process in the capital governorate in Jordan. The sample of the study consisted of public secondary school - teachers in the capital governorate in Jordan (N=4434) "males and females" during the first academic semester (2013 /2014) .A random stratified sample was chosen (N=1203)"male and female teachers". The questionnaire of (47) items is developed to measure the degree of the participation of teachers in making school decisions. The results show the following: the degree of participation was medium, and there were significant statistical differences at degree of participation due to gender, academic degree and to the years of experience. The results com for the benefit of males, holder of B.A and Diploma, and the years of experience (5 – less than 10) years. The two researchers have developed a proposed model to increase the teacher's participation in decision making under the spot light of the study results. The study recommended the need for the concerned authorities in the Ministry of Education in Jordan, to adopt the proposed model, and the need to enhance the culture of participation through training both the principals as well as the teachers on co – operative work.

Keywords: Decision, Decision Making, The Model, The Degree of Participation in Decision Making.

* Faculty of Education, University of Jordan. Received on 9/11/2014 and Accepted for Publication on 17/2/2015.