

مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مديريات غزة

دراسة ميدانية

أ. ناريمان جبر العطاونة

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأموال المالية وكذلك الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المؤهل العلمي ونوعه وعدد سنوات الخبرة، كما وتسهم في لفت نظر مديري المدارس والمسؤولين في مديرية التربية إلى أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بإلقاء الضوء على الممارسات الإدارية التي تجرى وواقع التسيير الإداري في المدارس، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي أما عن مجتمع وعينة الدراسة فهي من معلمي المدارس الحكومية بعينة عشوائية طبقية نسبية، تم استخدام استبانة كأداة للدراسة مكونة من عدة محاور، كل محور يحتوى على عدة فقرات توضح أهداف البحث تم توزيعها على (138) معلم ومعلمة، وتحليل البيانات تم استخدام الإحصاء الوصفي، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات استخدام التحليل العاملي وتوصلت الدراسة إلى أن مدى المشاركة الإجمالية للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمجالاتها ككل كانت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (0.73)، وتبين أن أعلى مجال كان يتعلق بشؤون الطلاب بمتوسط حسابي (3.60)، كذلك تبين أن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأموال المالية كانت بمجموعها متوسطة (2.97) باستثناء عبارتين بدرجة منخفضة والتي تقيس تشكيل اللجنة المالية للمدرسة وإعداد الموازنة العامة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على المؤهل التربوي وغير الحاصلين على المؤهل التربوي في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل، أوصت بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين أنفسهم، وتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس نحو السعي للإدارة التشاركية وبناء فرق العمل لإشراك الآخرين كمهارة قيادية.

الكلمات المفتاحية: المعلمين، المدارس الحكومية، المشاركة في اتخاذ القرارات

مقدمة الدراسة

إن عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية ليست سهلة تتطلب تضافر الجهود بين العاملين من خلال تعميق المشاركة والاتصال والتواصل فيما بينهم من جهة وبين الإدارة المدرسية من جهة أخرى وذلك لضمان السيطرة على المشكلات التي تواجه المدرسة وتشخيصها مبكراً والتي قد تعمل على إعاقة الأهداف التعليمية المخطط إنجازها، فالمدير وحده لا يستطيع أن يلم بتلك المشكلات والتحديات التي تواجهه في إدارة المدرسة لذلك يجب أن تسعى الإدارة المدرسية باعتبارها جزء من الإدارة التعليمية إلى تنسيق جهود العاملين ونشاطاتهم في المدرسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار (العتيبي، الشريجة، 2016).

كما وتسهم المشاركة في صناعة القرارات في تحسين نوعية القرار وتمكن مدير المدرسة في التعرف على أداء العاملين القيمة والناضجة النابعة من الخبرة الواسعة بما يمكن من إجراء مفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة فضلاً عن أن العاملين يكونون أكثر تشوقاً لتطبيق القرارات التي يسهمون في صنعائها مما يخفف من العوائق التي قد تعترض تطبيق تلك القرارات (كنعان، 2003).

فنجاح أي مؤسسة تربوية يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة قادتها وقدرتهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مراعين حيثيات الموقف ومدى ملاءمة هذه القرارات له مع تدعيم ذلك بمتابعة هذه القرارات تنفيذاً وتقويماً.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها Study problem

إن اتخاذ القرارات هو صلب وجوهر العملية التربوية والتي من خلالها يتم نجاح المؤسسات التربوية التي يعتمد عليها في بناء المجتمع وتعليم أجيال المستقبل وإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى لها المدارس والمنبثقة من الفلسفة التربوية، كما وتعد عملية المشاركة في اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية برمتها ودافعاً لنجاح المؤسسة والتي تتصدر عدة عمليات كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة (النابة، 1992)، فمدى مشاركة المعلمين هي إسهامهم في قيامهم بخطوات محددة تتمثل في تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات اللازمة وتحديد البدائل المتاحة واختيار أفضلها وأنسبها لحل المشكلة مما يساعد على تحقيق أفضل النتائج، ويمكن إبراز مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :-

- 1- ما مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها والمجتمع المحلي والمرافق المدرسية والأموال المالية.
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، النوع، عدد سنوات الخبرة).
- 3- ما هي العوامل والمشاكل والآثار المترتبة على عدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.

أهداف الدراسة Study Objectives

- 1- التعرف على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأموال المالية.
 - 2- الكشف عن دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وفقاً لمتغيرات البحث المتمثلة في المؤهل العلمي ونوعه وعدد سنوات الخبرة.
 - 3- العوامل والمشاكل والآثار المترتبة على عدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
- أهمية الدراسة

- 1- تسهم هذه الدراسة في لفت نظر مديري المدارس والمسؤولين في مديريات التربية إلى أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
- 2- تقديم مجموعة من المقترحات تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية عن طريق مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

محددات الدراسة Study limits

- الحد الموضوعي: للتعرف على مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية
- الحد المكاني: اقتصرَت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في محافظات غزة
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2019

الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية

مصطلحات الدراسة Study Terms

- 1- المشاركة: هي المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين الأطراف المعنية بصياغة وتنفيذ مجموعة من الاهداف والغايات، وهي علاقة عمل بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض، وهذا يعني الاشتراك في تبادل المعلومات وتحمل المسؤوليات واكتساب المهارات وصناعة واتخاذ القرارات ويعنى ذلك الإحساس بتجميع الأفراد أصحاب الأهداف المتآزرة للعمل سويا لذا فأهم ما يميز المشاركة هو تحمل المسؤوليات من خلال العمل المشترك أو من خلال توزيع الأدوار .
- 2- عرفه العطوى (2012) "بأنه عملية الاختيار الواعي لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معينة " (ص: 147).

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم المشاركة: وضحها رستم (2013) هي "المسؤولية المتبادلة والالتزام الجاد بين الأطراف المعنية بصياغة وتنفيذ مجموعة من الاهداف والغايات ، وهي علاقة عمل بين فريق من الشركاء تتسم بالإحساس المشترك بوحدة الهدف والاحترام المتبادل والرغبة في التفاوض، وهذا يعني الاشتراك في تبادل المعلومات وتحمل المسؤوليات واكتساب المهارات وصناعة واتخاذ القرارات ويعنى ذلك الإحساس بتجميع الأفراد أصحاب الأهداف المتآزرة للعمل سويا لذا فأهم ما يميز المشاركة هو تحمل المسؤوليات من خلال العمل المشترك أو من خلال توزيع الأدوار" (ص: 5)

مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

- 1- مجال تطوير الطلبة :ويهتم هذا المجال بالجانب الشخصي للطلاب والتركيز على إبراز وإثارة الإبداع لديهم وبناء الاتجاهات الايجابية والتركيز على أساليب التفاعل معهم ، وتتم مشاركة المعلمين في هذا الجانب من خلال المشاركة في تحديد الوسائل التعليمية للطلاب واجازاتهم وتوزيعهم على الشعب ووضع برامج

الامتحانات النهائية وتشكيل مجلس أولياء الأمور ووضع لائحة سلوكية وقانونية للطلبة داخل المدرسة .

2- مجال التخطيط العام للمدرسة : يهتم هذا المجال بالتخطيط للعملية التربوية في المدرسة من خلال تحديد برامج الأنشطة المدرسية، والتنظيم الإداري للمدرسة، وما يشمل عليه من تحديد للأنظمة والقوانين فيما يخص المعلمين، وجدول الدروس وتحديد عدد الطلبة، وكذلك يشمل كيفية استخدام البيئة المحلية كمصدر للتعليم .

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

4- مجال المجتمع المحلي :يشتمل هذا المجال على كل ما يتعلق بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المحلي ووضع خطط للاستفادة منه من خلال التفاعل والتواصل، ووضع برامج رحلات وزيارات الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية ووضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء .

5- مجال التطبيقات الإدارية والمالية في المدرسة :يهتم بالجوانب التنفيذية للإدارة المدرسية من خلال متابعة عمل المعلمين وكل ما يتعلق بسلوكهم المهني والأمور المالية ، تحديد مواعيد الاجتماعات المدرسية وأهدافها ، وتشكيل لجان المناقصات والمشتريات الخاصة بالمدرسة ، وإعداد الموازنة، وتحديد أولويات الصرف على الأنشطة ، وتحديد الإجراءات المناسبة لمتابعة ومعالجة غياب وتسرب الطلبة وتأخيرهم عن الدوام المدرسي ، وتوزيع الأدوار والمهام على المعلمين من متابعة وإشغال حصص الفراغ ، ولجان مراقبة الامتحانات (بركات ،صبرة ،تفاحة ،2015).

مستويات اتخاذ القرارات التعليمية

- 1- مستوى القمة ويشمل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات نطاق واسع وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم
- 2- المستوى المتوسط ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحدودة وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المديريات التعليمية للمحافظات .
- 3- المستوى الأدنى وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها جزء من الإدارة العامة التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي والمعلم هو الذي يتخذ قراراته تبعاً للمواقف في الفصل (أحمد، حافظ، 2003، 115) .

أنماط اتخاذ القرار

- ذكر (جروان، 2007) أن العديد من الباحثين صنفوا القرارات التي يتخذها الإنسان في الظروف المختلفة إلى :
- 1- قرارات تؤخذ في حالة من اليقين وذلك إذا كان كل اختيار يؤدي إلى نتيجة معروفة على وجه التأكيد .
 - 2- قرارات تؤخذ في حالة من المخاطرة وذلك إذا كان كل اختيار يقود إلى عدة نتائج احتمالاتها معروفة أو متوقعة .
 - 3- قرارات تؤخذ في ظل حالة من الجمع بين الشك والمخاطرة وذلك عندما لا يكون الشخص متأكداً من درجة احتمالية النتائج المترتبة على اختياراته ولكن تتوافر لديه بيانات تمكنه من تقدير نسبة نجاح كل اختيار.
- عناصر القرار:

هناك ستة عناصر للقرار ذكرها (حرز الله 2007، 17) على النحو التالي :

- 1- بيئة القرار: وتشير إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم .
- 2- متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف وطرحها على القائد لتعميمها .

- 3- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها .
- 4- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار غالبا ما يتضمن موقف القرار بدليلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ .
- 5- ترتيب البدائل : يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل .
- 6-اختيار البدائل ويمثل أهم عناصر اتخاذ القرار، حيث أنه يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ .

الدراسات السابقة :

إن موضوع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية حظى باهتمام واسع من قبل المختصين والباحثين، فتعددت الدراسات والأبحاث ما بين محلية ودولية والتي قد تناولت الموضوع كاملا أو جزءا من الموضوع، وسيتم توضيح بعض هذه الدراسات على سبيل الذكر لا الحصر والتي في معظمها أوصت بضرورة مشاركة المعلم في صنع القرار.

دراسة السفيناني (2012) حيث بحث دجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية واتبع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و تكونت العينة من 380 معلما وزعت عليهم استبانة مكونة من خمسة مجالات وبينت النتائج أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في مجملها كانت منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.44) بينما كانت المشاركة متوسطة في مجال شئون الطلاب، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في هذا المجال تعزى للخبرة ولصالح فئة المعلمين الى تزايد خبراتهم عن خمس عشرة سنة .

دراسة حرز الله (2007) مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي وهدفت إلى معرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية على تقديرات المعلمين لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة الرضا الوظيفي لديهم من خلال استبانتين، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد طبق الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددهم 306 بنسبة 10% من مجتمع الدراسة وخلصت لعدة نتائج أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات إضافة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ،

كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات لمتغير الجنس والمؤهل العلمي أو المنطقة التعليمية

دراسة العتيبي والشريجة (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدراس المرحلة الثانوية بالكويت وأثر بعض المتغيرات في ذلك، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ما هدفت إليه الدراسة وعليه تم بناء استبانة مكونة من 24 فقرة موزعة على ثلاثة محاور طبقت على (924) معلم ومعلمة بشكل عشوائي، ومن أهم نتائجها بأن المعوقات المتعلقة بالمعلم احتلت المرتبة الأولى مقارنة بالمعوقات الأخرى بينما جاءت المعوقات المتعلقة بالقوانين والأنظمة في المرحلة الأخيرة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي و لصالح المؤهل الأقل (بكالوريوس)، ومتغير الخبرة لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات، وتفاعل الجنس مع المؤهل لصالح الذكور ذوي الخبرة الأقل، وتفاعل المؤهل العلمي مع سنوات الخبرة و لصالح ذوي المؤهل الأقل والخبرة الأقل، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في القوانين والتعليمات والأنظمة التي تحكم علاقة الإدارة بالمعلمين مما يشجع على المشاركة في عملية صنع القرار، وتدريب المدراء قبل الخدمة وخلالها على مهارات صنع القرار.

دراسة شعث ونشوان (2001) هدفت إلى معرفة مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، استخدم الباحثان الاستبانة والتي مثلت 10% من المجتمع الأصلي واختيرت بطريقة عشوائية طبقية بواقع (410) من المعلمين، ومن أهم نتائجها تتركز مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في المجال الفني لمدير المدرسة وخاصة النمو المهني واعداد الدروس التوضيحية، وكذلك يحظى المجال الاجتماعي بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات المدرسية.

دراسة مطر (2018) هدفت الدراسة إلى تحديد مشاركة المديرين المساعدين بمدارس الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت ببناء استبانتين كأداة للدراسة اشتملت على عدة متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)، الاستبانة الأولى

لقياس درجة المشاركة في اتخاذ القرار لدى المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وتتضمن (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات ، بينما الاستبانة الثانية لقياس درجة الرضا الوظيفي وتتضمن (20) فقرة، وقد تم توزيعها على (271) مدير مساعد بمحافظة غزة بطريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار بوزن نسبي (71.29%) وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين المساعدين لمشاركتهم في اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، المحافظة) بينما توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمشاركتهم في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من 10 سنوات، وأوصت بتوعية مديري المدارس بالأدوار القيادية للمديرين المساعدين وآلية استثمار جهودهم بصفتهم قادة مشاركين في المؤسسات التربوية .

دراسة قرواني (2017) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، ولجمع البيانات استخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (200) معلماً ومعلمة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، مستخدماً الأسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وصحة فرضياتها، ومن أهم نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر وسنوات الخدمة ومكان العمل) باستثناء البعد الثالث حول القرارات المتعلقة بالطلبة لصالح مدارس قرى غرب سلفيت ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية على الأبعاد (1,2,3,4) لصالح فئة ثانوية ، ومن أهم ما أوصت به إزالة المعوقات التي تحد من مشاركة مديري المدارس ومديراتها للمعلمين في عملية صنع القرار.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة استخدام أسلوب التحليل العاملي لمعرفة العوامل والمشاكل والآثار المترتبة على عدم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بغية الوصول إلى مؤشرات إحصائية تساعد المعنيين في حلها .

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة : Study method

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، القائم على وصف ما هو كائن ولتحديد الفروق في مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً لاختلاف المؤهل العلمي والخبرة ونوع المؤهل، وتحديد الممارسات الشائعة لإشراك المعلمين باتخاذ القرارات. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس في مديريات غزة والبالغ عددهم تقريباً (11000) معلم، وزعت الاستبانة على عينة منهم حجمها (140) معلماً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع معلمي المدارس في مديريات محافظات غزة، وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد (98.5%).

خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير

الجنس كما تبينه النتائج بجدول (1).

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	65	47.1
أنثى	73	52.9
المجموع	138	100.0

يبين جدول (1) أن ما نسبته (47.1%) من عينة الدراسة ذكور، بينما البقية (52.9%) من الإناث.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير

المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (2).

جدول (2): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس فما دون	123	89.1
أعلى من البكالوريوس	15	10.9
المجموع	138	100.0

يتضح من الجدول (2) أن معظم المؤهلات العلمية للمعلمين من أفراد عينة الدراسة هي درجة البكالوريوس فما دون بنسبة (89.1%) من العينة الكلية، وكانت نسبة المعلمين من حملة الدرجات العلمية التي تزيد عن البكالوريوس من درجة الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه (10.9%).

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير نوع المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (3).

جدول (3): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب نوع المؤهل العلمي

نوع المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
تربوي	129	93.5
غير تربوي	9	6.5
المجموع	138	100.0

يتضح من الجدول (3) أن معظم معلمين أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهلات تربوية بنسبة (93.5%)، وبلغت نسبة غير الحاصلين على مؤهل تربوي (6.5%).

4. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمستويات متغير سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول (4).

جدول (4): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	14	10.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	50	36.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	50	36.2
15 سنة فأكثر	24	17.4
المجموع	138	100.0

يتضح من الجدول رقم (4) أن معظم معلمي المدارس قيد الدراسة خبرتهم التعليمية ما بين 5 إلى 15 سنة في مجال التعليم بنسبة (72.4%)، بينما بلغت نسبة من تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 15 سنة فأكثر (17.4%).

أداة الدراسة

- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد في أسلوب جمع البيانات على أدوات كثيرة أبرزها وأشملها الاستبانة، وقد تم بناء استبانة بحيث تقيس متغيرات البحث، وذلك من أجل تحقيق أهدافها أو الإجابة عن تساؤلاتها، حيث تم الرجوع إلى العديد من الاستبانات والمقاييس الجاهزة لاتخاذ القرارات ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، التي وردت بالدراسات السابقة والأدب النظري، والاستبانة بمقياس (السفياني، 2012) بتصرف والتعديل عليه ليتناسب مع الدراسة الحالية .
- تم تحديد غرض وأهداف الاستبانة، والمتمثلة في تحديد مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد فقراتها في صورتها النهائية (47) فقرة موزعة على (5) مجالات متمثلة في مجال شؤون الطلاب ويشمل 12 فقرة ، مجال المعلمين ويشمل 10 فقرات ، مجال المناهج وطرق تنفيذها ويشمل 10 فقرات ، مجال المجتمع المحلي ويشمل 7 فقرات، مجال المرافق المدرسية والأمور المالية ويشمل 8 فقرات
- تم استخدام المقياس الخماسي لتقدير مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على النحو التالي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).
- تم التأكد من توافر الصدق والثبات لها بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين وهما الصدق الظاهري وصدق المقياس و الذي يتكون من شقين:

أ. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغة (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات

الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (5) معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة التي تقيس درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

مجال شؤون الطلاب		مجال المعلمين		مجال المناهج وطرق تنفيذها		مجال المجتمع المحلي		مجال المرافق المدرسية والأموال المالية	
رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
1	0.632	1	0.602	1	0.530	1	0.827	1	0.709
2	0.718	2	0.674	2	0.613	2	0.849	2	0.790
3	0.590	3	0.798	3	0.718	3	0.879	3	0.603
4	0.622	4	0.749	4	0.739	4	0.800	4	0.866
5	0.650	5	0.811	5	0.607	5	0.784	5	0.804
6	0.755	6	0.735	6	0.547	6	0.781	6	0.783
7	0.735	7	0.821	7	0.552	7	0.862	7	0.802
8	0.713	8	0.848	8	0.585				
9	0.624	9	0.812	9	0.512				
10	0.714	10	0.742	10	0.553				
11	0.635								
12	0.535								

♦♦ دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة تقيس مدى مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه تلك الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات الاستبانة ويمكن تطبيقها على العينة الأصلية.

ب. صدق الاتساق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاستبانة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الاستبانة التوصل إليها، ويبين ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (6) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة

الكلية للاستبانة

مجال المشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية	مجال شؤون الطلاب	مجال المعلمين	مجال المناهج وطرق تنفيذها	مجال المجتمع المحلي	مجال المرافق المدرسية والأموال المالية
مجال شؤون الطلاب	-				
مجال المعلمين	0.663	-			
مجال المناهج وطرق تنفيذها	0.531	0.520	-		
مجال المجتمع المحلي	0.612	0.709	0.506	-	
مجال المرافق المدرسية والأموال المالية	0.573	0.655	0.487	0.779	-
مجال مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية	0.817	0.863	0.757	0.858	0.833

♦♦ دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وُضع لقياسه. بمعنى آخر تدل الارتباطات الداخلية بين المجالات الخمسة على قوة البناء الداخلي للسمات المقاسة والتي تقيس مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية.

ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وكانت النتائج كما هي موضحة في جدول (7).

جدول رقم (7) معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	مجال شؤون الطلاب	12	0.882
2.	مجال المعلمين	10	0.909
3.	مجال المناهج وطرق تنفيذها	10	0.675
4.	مجال المجتمع المحلي	7	0.922
5.	مجال المرافق المدرسية والأموال المالية	8	0.904
	جميع المجالات	47	0.949

تبين من جدول (7) أن معاملات الثبات مرتفعة. حيث أن قيمة معامل الثبات الكلي (0.949). وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة. من نتائج اختباري الصدق والثبات نستنتج أن أداة القياس (الاستبانة) في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تفريغ وتحليل بيانات الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وكذلك المتوسط الحسابي الموزون لكل مجال على حده، وللمجالات ككل
- اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار (T) في حالة عينتين (Independent samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- التحليل العاملي لكل عامل من العوامل لتحديد درجة تأثير كل عامل من هذه العوامل

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :-

بعد توزيع الاستبانة وتطبيقها على عينة الدراسة، تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وعليه تم تفسير النتائج وتقدير مدى المشاركة وفق المعيار التالي:

إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات:

- (من 4.2 فأكثر) فإن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (عالية جداً).
- (من 3.4 إلى أقل من 4.2) فإن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (عالية).
- (من 2.6 إلى أقل من 3.4) فإن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (متوسطة).
- (من 1.8 إلى أقل من 2.6) فإن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (منخفضة).
- (أقل من 1.8) فإن مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (منخفضة جداً).

المجال الأول : اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال شؤون الطلاب
للتعرف على مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال شؤون الطلاب، والتي تقيس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالطلاب، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال شؤون الطلاب بشكل عام.

ويبين جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى المشاركة الفاعلة للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى المشاركة	الترتيب
1.	تشكيل الطلاب وفقا للفروق الفردية	3.87	0.93	عالية	4
2.	توزيع اللجان الطلابية المختلفة	3.68	0.93	عالية	5
3.	اعداد الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم	3.93	0.92	عالية	3
4.	تحديد المسابقات الطلابية	3.60	0.87	عالية	6
5.	وضع برنامج الزيارات العلمية للطلاب	3.17	1.02	متوسطة	11
6.	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلاب في بداية الدوام	3.41	1.02	عالية	9
7.	وجود برنامج لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	3.16	1.20	متوسطة	12
8.	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب بعض الطلاب من المدرسة	3.32	1.11	متوسطة	10
9.	إعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل	3.94	0.99	عالية	2
10.	وضع برنامج لمساعدة الطلاب المعوزين (المحتاجين)	3.58	1.01	عالية	7
11.	تحديد الطلاب المشاركين في الأنشطة المدرسية	4.06	0.98	عالية	1
12.	المشاركة في خطة الطوارئ (صرف /بقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة	3.51	1.03	عالية	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.60	0.66	عالية	

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

أن مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.60)، وبانحراف معياري بلغ (0.66)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب، حصلت الفقرة رقم (11) (تحديد الطلاب المشاركين في الأنشطة المدرسية) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (4.06) وأن الدرجة الكلية من (5) وهذا يدل على مدى المشاركة العالية لمعلمين المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الطلاب المشاركين في الأنشطة المدرسية، بينما حصلت العبارة رقم (7) (وجود برنامج لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (3.16)، وهذا يدل على مدى المشاركة المتوسطة لمعلمين المدارس في وضع برنامج لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

وبمقارنة نتائج الدراسة بدراسة (حرز الله 2007) و(السفياني 2012) تبين اختلاف النتائج حيث أن درجة مشاركة المعلمين للمدراء في القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب كانت متوسطة في الدراستين .

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القيروني 2017) حيث أظهرت دراسته بأن درجة اسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المتعلقة بالطلبة في مدارس محافظة سلفيت كانت مرتفعة.

المجال الثاني : اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المعلمين

لإبراز مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال المعلمين، والتي تقيس مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بهم، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المعلمين بشكل عام. ويبين جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التي تقيس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بهم، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى المشاركة الفاعلة للمعلمين

في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى المشاركة	الترتيب
1.	المشاركة في وضع الخطة المدرسية (الفصلية والسنوية) للمدرسة	3.33	1.17	متوسطة	4
2.	تنظيم الاختبارات الفصلية	4.26	0.87	عالية جداً	1
3.	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين	3.26	1.25	متوسطة	5
4.	تحديد الوقت الملائم لزياراتي الصفية	3.47	1.20	عالية	2
5.	وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين (توجيه أقران)	3.39	1.25	متوسطة	3
6.	تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون	3.03	1.24	متوسطة	8
7.	وضع الجدول المدرسي (توزيع الحصص)	3.14	1.39	متوسطة	7
8.	توزيع المهام في بداية العام (اشراف، أنشطة، رحلات مدرسية، مناوبات)	3.26	1.36	متوسطة	6
9.	إعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات	2.87	1.38	متوسطة	10
10.	إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات	2.88	1.22	متوسطة	9
	جميع فقرات المجال معاً	3.29	0.91	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

أن مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين أنفسهم كانت بمجمعلها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.29)، وبانحراف معياري بلغ (0.91)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين.

ظهرت العبارات الدالة على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين بدرجة مشاركة متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (3.39) إلى (2.87) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.38-1.25) وتدل تلك الانحرافات على التباين الكبير بين المديرين أنفسهم في إشراك المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية حيث كانت تتعلق بتحديد اوقات اجتماعات المعلمين ، و الوقت الملائم للزيارات الصفية ، ووضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين ويرجع ذلك إلى تسلط بعض مديري المدارس في صناعة القرارات وتمسكهم بالأساليب التقليدية .

حصلت الفقرة رقم (2) (تنظيم الاختبارات الفصلية) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (4.26) وأن الدرجة الكلية من (5) وهذا يدل على مدى المشاركة العالية جدا للمدراء في إشراك المعلمين بتنظيم الاختبارات الفصلية، بينما حصلت العبارة رقم (9) (اعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.87)، وهذا يدل على مدى المشاركة المتوسطة للمدراء في إشراك المعلمين في اعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات وذلك يرجع إلى ضعف ثقة بعض مديري المدارس بالمعلمين.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (حرزالله 2007) والتي أظهرت أن درجة مشاركة المعلمين للمدراء في القرارات المتعلقة بهم كانت متوسطة، بينما اختلفت نتيجة الدراسة عن دراسة (السفياني 2012) فقد تبين أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافضة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين كانت بمجمعلها منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (2.48)، وأيضاً اختلفت مع نتيجة (القيروني 2017) والتي أوضحت أن اسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المتعلقة بهم في مدارس محافظة سلفيت كانت مرتفعة .

المجال الثالث : اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المناهج وطرق تنفيذها

لتوضيح مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المناهج وطرق تنفيذها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال المناهج وطرق تنفيذها، والتي تقيس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المناهج وطرق تنفيذها بشكل عام. ويبين جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المناهج وطرق تنفيذها، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المشاركة الفاعلة

للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى المشاركة	الترتيب
1.	تحديد اللجان المدرسية التي تقوم بإجراء المنهج	2.99	1.17	متوسطة	9
2.	اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج	3.44	0.94	عالية	6
3.	وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب	3.50	0.97	عالية	4
4.	تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج	4.14	5.72	عالية	1
5.	تطوير استراتيجيات تدريس تربط المحتوى الدراسي بالواقع	3.57	1.08	عالية	2
6.	إعداد طرق لتحقيق أهداف المنهج	3.55	1.01	عالية	3
7.	تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المحتوى الدراسي لتلافي الأخطاء	3.18	1.05	متوسطة	8
8.	وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة	3.41	1.05	عالية	7
9.	إعداد قائمة بالمراجع والمصادر العلمية الإثرائية لمكتبة المدرسة	2.93	1.06	متوسطة	10
10.	تقديم الرأي حول اختيار طريقة واسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة	3.47	0.96	عالية	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.42	0.98	عالية	

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

أن مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها كانت بمجمعلها عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.42)، وبانحراف معياري بلغ (0.98)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد

مجتمع الدراسة في تقديرهم لدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها. حصلت الفقرة رقم (4) (تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (4.14) وأن الدرجة الكلية من (5) وهذا يدل على مدى المشاركة العالية لمعلمين المدارس في تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج، هذا وقد تبين أن مدى مشاركة المعلمين في تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المحتوى الدراسي لتلافي الأخطاء كانت متوسطة، بينما حصلت العبارة رقم (9) (إعداد قائمة بالمراجع والمصادر العلمية الإثرائية لمكتبة المدرسة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.93)، وهذا يدل على مدى المشاركة المتوسطة لمعلمين المدارس في إعداد قائمة بالمراجع والمصادر العلمية الإثرائية لمكتبة المدرسة، ويرجع ذلك إلى عدم إدراك بعض المدرء لأهمية ذلك وكذلك عدم المعرفة الكافية لهم بمجالات المعرفة العلمية للمنهج تمنعهم من متابعة المعلمين وإشراكهم بتحديد المصادر والمراجع.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (حرزالله 2007) والتي أظهرت أن درجة مشاركة المعلمين للمدرء في القرارات المتعلقة بالمناهج عالية، بينما اختلفت نتيجة الدراسة عن دراسة (السفياني 2012) فقد تبين أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافضة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها كانت بمجمها منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (2.48).

المجال الرابع : اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي

للتعرف على مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال المجتمع المحلي، والتي تقيس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المجتمع المحلي بشكل عام. ويبين جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المجتمع المحلي، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى المشاركة الفاعلة

للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبه تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى المشاركة	المرتبة
1.	تشكيل مجلس الآباء	2.94	1.30	متوسطة	6
2.	وضع الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	2.98	1.23	متوسطة	5
3.	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء	2.87	1.31	متوسطة	7
4.	توفير مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي	3.07	1.19	متوسطة	3
5.	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة	3.30	1.11	متوسطة	1
6.	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.23	1.15	متوسطة	2
7.	تنظيم الاجتماع الدوري مع أولياء الأمور لاطلاعهم على البرامج المدرسية	3.02	1.23	متوسطة	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.06	0.96	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

أن مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي كانت بمجمعلها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.06)، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، حصلت الفقرة رقم (5) (تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (3.30) وأن الدرجة الكلية من (5) وهذا يدل على مدى المشاركة المتوسطة لمعلمين المدارس في تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في بيئتهم المحيطة. بينما حصلت العبارة رقم (3) (تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.87)، وهذا يدل على مدى المشاركة المتوسطة لمعلمين المدارس في تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء بسببه شيوع البيروقراطية في صناعة القرارات المدرسية وغياب التنسيق والمتابعة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي وتحديداً مع أولياء أمور الطلبة .

اختلفت نتيجة الدراسة عن دراسة (السفياني 2012) فقد تبين أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع

المحلى كانت بمجملها منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (2.48) وكذلك دراسة حرز الله (2007) أظهرت أن مشاركة المعلمين للمدراء في القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلى متدنية ، بينما دراسة القروانى (2017) بينت أن درجة اسهام المعلمين والمعلمات في صنع القرارات المتعلقة بخدمة المجتمع في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم كانت مرتفعة وبذلك كان الاختلاف مع الدراسات الثلاثة .

هذا وتوجد توجهات حديثة لوزارة التربية والتعليم نحو تفعيل المدرسة المجتمعية بما يعمق المشاركة المجتمعية للمدرسة وبخاصة أن تعليماتها على ضرورة تشكيل مجلس أولياء أمور الطلبة للتواصل معهم في كل ما يخصهم، فضلا عن التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني بما يفعل أداء المدرسة لدورها التعليمي والمجتمعي(القرواني، 2017، ص188) ، هذا ويجب على مديري المدارس إدراك مدى الشراكة الفاعلة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلى .

المجال الخامس: اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية و الأمور المالية يبرز مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية والأموال المالية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال المرافق المدرسية والأموال المالية، والتي تقيس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأموال المالية، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تم حساب المتوسط الحسابي الموزون لمجال المجتمع المحلي بشكل عام. ويبين جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بمجال المرافق المدرسية والأموال المالية، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى المشاركة الفاعلة للمعلمين في

اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأموال المالية مرتبه تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى المشاركة	الترتيب
1.	تقديم اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي	3.28	1.22	متوسطة	2
2.	تحديد المستلزمات المدرسية (الأدوات والأجهزة) اللازمة	3.20	1.11	متوسطة	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى المشاركة	الترتيب
3.	توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية	3.54	1.08	عالية	1
4.	الإشراف على المقصف المدرسي	2.63	1.32	متوسطة	6
5.	توفير العناية الطبية اللازمة للطلبة داخل المدرسة	3.06	1.28	متوسطة	4
6.	وضع لائحة داخلية سلوكية لاستخدام مرافق المدرسة من قبل (المعلمين والطلاب)	3.01	1.11	متوسطة	5
7.	تشكيل اللجنة المالية للمدرسة	2.59	1.38	منخفضة	7
8.	إعداد الموازنة العامة	2.46	1.40	منخفضة	8
	جميع فقرات المجال معاً	2.97	0.96	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

أن مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية كانت بمجملها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (2.97)، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية. حصلت الفقرة رقم (3) (توظيف المرافق المدرسية: المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية) على المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي، حيث حصلت على (3.54) وأن الدرجة الكلية من (5) وهذا يدل على مدى المشاركة العالية لمعلمين المدارس في توظيف المرافق المدرسية: المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية. بينما حصلت العبارة رقم (8) (إعداد الموازنة العامة) على المرتبة الأخيرة حيث كان المتوسط الحسابي (2.46)، وهذا يدل على مدى المشاركة المنخفضة لمعلمين المدارس في إعداد الموازنة العامة ويرجع سبب ذلك إلى عدم إدراك المدراء بأهمية مشاركة المعلمين وأيضاً إلى نمط الإدارة السائد والذي يفرض الرأي ولا يتيح مبدأ العمل التشاركي كفريق واحد لإحداث التطور والتقدم واتضح ذلك جلياً في انخفاض مشاركة المعلمين في تشكيل اللجنة المالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.40) .

اختلفت نتيجة الدراسة عن دراسة حرز الله (2007) والتي أظهرت أن مدى مشاركة المعلمين للمدراء في القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية متدنية وكذلك اختلفت أيضا مع دراسة (السفياني 2012) فقد تبين أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية كانت بمجموعها منخفضة حيث بلغ المتوسط العام (2.15) .

وبمقارنة نتائج مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية يمكن تلخيص نتائج مجالات البحث بجدول رقم (13)

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مرتبة تنازلياً

الترتيب	مدى المشاركة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية
1	عالية	0.66	3.60	شؤون الطلاب
2	عالية	0.98	3.42	المناهج وطرق تنفيذها
3	متوسطة	0.91	3.29	المعلمين
4	متوسطة	0.96	3.06	الاجتماع المحلي
5	متوسطة	0.96	2.97	المرافق المدرسية والأمور المالية
	متوسطة	0.73	3.31	مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

من خلال ترتيب مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، فقد تبين أن مدى المشاركة الإجمالية للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.73) وتبين أن أعلى مجال كان يتعلق بشؤون الطلاب بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.66) بدرجة متوسطة، وربما يفسر ذلك إلى أن القرارات المتعلقة بشؤون الطلاب، لها من الأولوية بمكان أن يتم إشراك المعلمين بها لاتصالهم وتعلقهم بالطلاب، وهو المحور الهام للعملية التعليمية، ثم تبعه مجال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بالمناهج وطرق تنفيذها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) بدرجة أيضاً عالية وبانحراف معياري (0.98). وهذا يعود

سببه بأن مشاركة المعلم بالمنهج وتنفيذه ركن أساسي ووسيط لنجاح العملية التعليمية، بينما احتل مجال المجتمع المحلي المرتبة الرابعة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري (0.96) ويرجع سبب ذلك إلى مدى الأهمية التي يوليها المدرء للمجالات الأخرى المتمثلة بالطلبة والمناهج والمعلمين، وجاء بالمرتبة الأخيرة المرافق المدرسية والأمور المالية بمتوسط حسابي (2.97) وبانحراف معياري (0.96)، وجاء مجال المعلمين بالمرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.29) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة استخدام متوسطة يفسر ذلك لحرص المدير على استبعاد الموضوعات المتعلقة بالمعلمين عن دائرة اتخاذ القرارات اعتقاداً منهم على أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم يؤثر سلباً على إدارتهم المدرسية والأداء الإداري لمدير المدرسة، إن مشاركة المعلمين في صناعة القرار تعتبر ذا أهمية في الإدارة الحديثة حتى تتمكن الإدارة المدرسية من اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

اختلفت نتيجة الدراسة عن دراسة (السفياني 2012) فقد تبين من خلال ترتيب مجالات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية أن درجة المشاركة الاجمالية في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضة حيث بلغ المتوسط (2.44) .

نتائج فرضيات الدراسة

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، عدد سنوات الخبرة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها، وفقاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي) فقد تم استخدام اختبار T للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample T test) وكذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA وذلك للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً للخبرة.

1. الفروق بين المتوسطات وفقاً للجنس

جدول رقم (14): نتائج اختبار (T-لـعينتين مستقلتين) الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	ذكر	65	3.57	0.75	0.522	0.602 غير دالة
	أنثى	73	3.62	0.58		
المعلمين	ذكر	65	3.34	0.94	0.650	0.517 غير دالة
	أنثى	73	3.24	0.89		
المناهج وطرق تنفيذها	ذكر	65	3.32	0.95	1.087	0.279 غير دالة
	أنثى	73	3.51	1.01		
المجتمع المحلي	ذكر	65	3.17	1.01	1.205	0.230 غير دالة
	أنثى	73	2.96	1.00		
المرافق المدرسية والأمر المالية	ذكر	65	3.01	1.00	0.422	0.674 غير دالة
	أنثى	73	2.93	0.93		
مجالات مشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة	ذكر	65	3.32	0.77	0.097	0.923 غير دالة
	أنثى	73	3.30	0.69		

يُظهر الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة اختبار ت للمشاركة ككل (0.097) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.923) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة (0.05) بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل.

كما يُظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية للمجالات (شؤون الطلاب، المعلمين، المناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمر المالية) حيث كانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة المحدد وهو (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بتلك

المجالات وربما يعود السبب في ذلك إلى تجانس إدراك المعلمين بغض النظر عن جنسهم في واقع المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات المدرسية، ولتشابه ظروف التقدير كونهم معلمين يقومون بنفس المهام والواجبات الفنية فيما يتعلق بالتدريس، والتي كشف عنها البحث بأن مستوى مشاركة المعلمين بتلك القرارات كانت متوسطة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حرز الله (2007) ودراسة القيروني (2017) اللتان أكدتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرارات المدرسية لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس .

2. الفروق بين المتوسطات وفقاً للمؤهل العلمي

جدول رقم (15): نتائج اختبار (T- لعينتين مستقلتين) المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
شؤون الطلاب	بكالوريوس فما دون	123	3.61	0.63	0.284	0.777 غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	15	3.55	0.92		
المعلمين	بكالوريوس فما دون	123	3.32	0.89	1.240	0.217 غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	15	3.01	1.06		
المناهج وطرق تنفيذها	بكالوريوس فما دون	123	3.45	1.01	0.884	0.378 غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	15	3.21	0.72		
المجتمع المحلي	بكالوريوس فما دون	123	3.10	0.96	1.180	0.256 غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	15	2.68	1.35		
المرافق المدرسية والأمر المالية	بكالوريوس فما دون	123	3.01	0.92	1.039	0.314 غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	15	2.65	1.27		
مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة	بكالوريوس فما دون	123	3.33	0.70	1.266	0.208 غير دالة
	بكالوريوس فأعلى	15	3.08	0.94		

يُظهر الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة اختبار ت للمشاركة ككل (1.266) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.208) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد وهو (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على درجة بكالوريوس فما دون والحاصلين على درجة أعلى من مؤهل البكالوريوس في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل.

كما يُظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية للمجالات (شؤون الطلاب، المعلمين، المناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأموال المالية) حيث كانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة المحدد وهو (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على درجة بكالوريوس فما دون والحاصلين على درجة أعلى من مؤهل البكالوريوس في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بتلك المجالات. وربما يعود السبب في ذلك إلى تجانس إدراك المعلمين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي في واقع المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات المدرسية، ولتشابه ظروف التقدير كونهم معلمين يقومون بنفس المهام والواجبات الفنية فيما يتعلق بالتدريس، والتي كشف عنها البحث بأن مستوى مشاركة المعلمين بتلك القرارات كانت متوسطة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حرز الله (2007) ودراسة السفيناني (2012) اللتان أكدتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرارات المدرسية لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

3. الفروق بين المتوسطات وفقاً لنوع المؤهل العلمي

جدول رقم (16): نتائج اختبار (T - لعينتين مستقلتين) نوع المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى دلالة
شؤون الطلاب	تربوي	129	3.64	0.64	2.885	0.005 دالة
	غير تربوي	9	3.00	0.70		
المعلمين	تربوي	129	3.34	0.89	2.755	0.007 دالة
	غير تربوي	9	2.50	0.78		
المناهج وطرق تنفيذها	تربوي	129	3.47	0.98	2.292	0.023 دالة
	غير تربوي	9	2.71	0.81		
المجتمع المحلي	تربوي	129	3.11	1.00	2.172	0.032 دالة
	غير تربوي	9	2.36	0.92		
المرافق المدرسية والأموال المالية	تربوي	129	3.01	0.97	1.987	0.048 دالة
	غير تربوي	9	2.38	0.59		
مجالات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة	تربوي	129	3.35	0.71	2.964	0.004 دالة
	غير تربوي	9	2.63	0.62		

يُظهر الجدول رقم (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير نوع المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة اختبارات للمشاركة ككل (2.964) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.004) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المحدد وهو (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على المؤهل التربوي وغير الحاصلين على المؤهل التربوي في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل.

كما يُظهر الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية للمجالات (شؤون الطلاب، المعلمين، المناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمور المالية) حيث كانت دلالاتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة المحدد وهو (0.05) مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على المؤهل التربوي وغير الحاصلين على المؤهل التربوي في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بتلك المجالات.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حرز الله (2007) ودراسة السفيناني (2012) اللتان أكدتا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرارات المدرسية لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير نوع المؤهل العلمي .

4. الفروق بين المتوسطات وفقاً لعدد سنوات الخبرة

جدول رقم (17): نتائج اختبار (التباين الأحادي) - سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دلالة إحصائية	0.993	0.029	0.013	3	0.039	بين المجموعات	شؤون الطلاب
			0.451	134	60.406	داخل المجموعات	
				137	60.445	المجموع الكلي	
غير دلالة إحصائية	0.904	0.188	0.158	3	0.475	بين المجموعات	المعلمين
			0.841	134	112.708	داخل المجموعات	
				137	113.183	المجموع الكلي	
غير دلالة إحصائية	0.647	0.554	0.538	3	1.615	بين المجموعات	المناهج وطرق تنفيذها
			0.972	134	130.283	داخل المجموعات	
				137	131.898	المجموع الكلي	

غير دالة إحصائياً	0.669	0.520	0.535	3	1.606	بين المجموعات	المجتمع المحلي
			1.029	134	137.866	داخل المجموعات	
				137	139.472	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.902	0.191	0.180	3	0.539	بين المجموعات	المرافق المدرسية والأمور المالية
			0.941	134	126.064	داخل المجموعات	
				137	126.603	المجموع الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.996	0.019	0.010	3	0.031	بين المجموعات	مجالات مشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة
			0.540	134	72.351	داخل المجموعات	
				137	72.382	المجموع الكلي	

يُظهر الجدول رقم (17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" للمشاركة ككل (0.019) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.996) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة المحدد وهو (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل تعزى لعدد سنوات الخبرة.

كما يُظهر الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية للمجالات (شؤون الطلاب، المعلمين، المناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمور المالية) حيث كانت دلالاتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة المحدد وهو (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بتلك المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة حرز الله (2007) ودراسة السفياني (2012) اللتان أكدتا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرارات المدرسية لجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اتفقت دراسة القيروني (2017) مع نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

❖ التحليل العاملي للاستبانة

أولا مفهوم التحليل العاملي والطريقة المتبعة

التحليل العاملي أسلوب إحصائي يستخدم من أجل دراسة العلاقات المتداخلة بين عدد من المتغيرات المتعلقة بظاهرة معينة، بهدف الكشف عن المتغيرات المشتركة واختصار العدد الكبير من المتغيرات إلى عدد محدود من العوامل أو الأبعاد Factors مع تحديد درجة تأثير كل عامل من هذه العوامل.

وقد استخدمت الباحثة التحليل العاملي Factor Analysis وشكل المركبات الرئيسية Principal Component Analysis , أحد أشكال التحليل العاملي، الذي يتميز بالدقة والقدرة على تفسير التباين، وباستخدام التدوير العمودي Varimax Rotation للكشف عن تركيز العوامل، ولتحديد الجذر الكامن تم استخدام أشهر الطرق، وهي طريقة كايزر Criterion Kaisers والتي تتلخص في الإبقاء على العوامل التي تزيد جذورها الكامنة على الواحد الصحيح، ويعتبر هذا المحك أكثر ملائمة لطريقة المكونات الأساسية Principal Components كما أن، طريقة كايزر تصلح حين يكون عدد المتغيرات كبيراً أي أكثر من 20 متغيراً. بتطبيق أسلوب التحليل العاملي كإحدى الطرق الإحصائية، وباستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي تم تحليل المتغيرات المعتمدة في البحث. علماً أن الطريقة المستخدمة للحصول على مصفوفة العوامل المدورة بطريقة (Varimax) لتدوير المحاور هي طريقة العامل الرئيس ((Principle Factor Method وذلك لتحسين النتائج والوصول الى استنتاجات أكثر دقة لتلائم الأسلوب الإحصائي المستخدم.

1- مجال شؤون الطلبة

جدول (18) قيم الشبوع الخاصة بالمتغيرات

مقدار الشبوع Communalities	العوامل (المتغيرات) Factors	
0.582	تشكيل الطلاب وفقاً للفروق الفردية	1.
0.714	توزيع اللجان الطلابية المختلفة	2.
0.602	اعداد الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم	3.
0.438	تحديد المسابقات الطلابية	4.

0.628	5. وضع برنامج الزيارات العلمية للطلاب
0.698	6. وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلاب في بداية الدوام
0.673	7. وجود برنامج لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
0.668	8. وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب بعض الطلاب من المدرسة
0.615	9. إعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل
0.676	10. وضع برنامج لمساعدة الطلاب المعوزين (المحتاجين)
0.557	11. تحديد الطلاب المشاركين في الأنشطة المدرسية
0.657	12. المشاركة في خطة الطوارئ (صرف /بقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة

جدول (19) الجذر الكامن ونسبة التباين ونسبة التباين التراكمية للعوامل

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين Variance %	التباين المتجمع %Cumulative
تشكيل الطلاب وفقا للفروق الفردية	5.270	24.446	24.446
توزيع اللجان الطلابية المختلفة	1.208	23.737	48.183
اعداد الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم	1.031	14.396	62.579
تحديد المسابقات الطلابية	0.761		
وضع برنامج الزيارات العلمية للطلاب	0.706		
وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلاب في بداية الدوام	0.597		
وجود برنامج لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	0.559		
وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب بعض الطلاب من المدرسة	0.481		
إعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل	0.408		
وضع برنامج لمساعدة الطلاب المعوزين (المحتاجين)	0.364		
تحديد الطلاب المشاركين في الأنشطة المدرسية	0.317		
المشاركة في خطة الطوارئ (صرف /بقاء) الطلاب في المدرسة عند الظروف الطارئة	0.297		

أفرزت نتائج التحليل العاملي ثلاثة عوامل حيث الجذر الكامن لكل منها أعلى من واحد صحيح فسرت ما مجموعة (62.579%) من التباين.

جدول (20) مصفوفة العوامل المدورة والخاصة بالمتغيرات للمحور الاول شؤون الطلاب

Rotated Component Matrix

	العوامل			المتغيرات
	3	2	1	
1.		0.711		تشكيل الطلاب وفقا للفروق الفردية
2.		0.860		توزيع اللجان الطلابية المختلفة

3.	اعداد الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم	0.735	
4.	تحديد المسابقات الطلابية	0.522	
5.	وضع برنامج الزيارات العلمية للطلاب	0.630	
6.	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلاب في بداية الدوام	0.753	
7.	وجود برنامج لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	0.681	
8.	وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب بعض الطلاب من المدرسة	0.777	
9.	إعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل	0.555	
10.	وضع برنامج لمساعدة الطلاب المعوزين (المحتاجين)	0.763	
11.	تحديد الطلاب المشاركين في الأنشطة المدرسية	0.702	
12.	وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة	0.785	

من خلال نتائج التحليل العاملي لجداول (18)(19)(20) نلاحظ ظهور ثلاثة عوامل رئيسية يضمن (12) متغير ولقد ساهمت العوامل معاً في تفسير ما نسبته (62.579) من التباين الكلي ويبين لنا جدول (20) خلاصة التحليل العاملي لذلك المحور في ثلاثة عوامل رئيسية

العامل الأول: وجد أن هذا العامل يشكل (24.446 %) من إجمالي التباين وهذه النسبة تدل على مدى أهمية هذا العامل في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة أما متغيرات هذا العامل فهي:

1- متغير وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلاب في بداية الدوام

2- متغير وجود برنامج لدمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة

3- متغير وضع الحلول المناسبة لمشكلة تسرب بعض الطلاب من المدرسة

4- متغير وضع برنامج لمساعدة الطلاب المعوزين (المحتاجين)

من ملاحظة متغيرات هذا العامل فإننا نراها تصب في موضوع مشاكل الطلبة وهي نتيجة مطابقة لما هو موجود في مدارسنا حالياً وبذلك نستطيع أن نطلق عليه عامل الطلبة وحل مشكلاتهم بالتخطيط السليم .

العامل الثاني: يأتي هذا العامل في المرتبة الثانية في الأهمية ويفسر (23.737%) من إجمالي

1- التباين، أما متغيرات هذا العامل فهي:

2- متغير تشكيل الطلاب وفقاً للفروق الفردية

3- متغير توزيع اللجان الطلابية المختلفة

4- متغير اعداد الخطط المناسبة لإثارة دافعية الطلاب نحو التعلم

5- متغير تحديد المسابقات الطلابية

6- متغير اعداد الخطط العلاجية للطلاب ضعيفي التحصيل

7- متغير تحديد الطلاب المشاركين في الأنشطة المدرسية

إن المتتبع لمتغيرات هذا العامل يجد أنها تصب في تشكيل الطلاب وفقا للفروق الفردية وتوزيعهم واعداد الخطط لزيادة دافعية الطلبة وكذلك علاج لضعاف التحصيل وتحديد الأنشطة وهذه العوامل كلها تؤثر على الطلاب ، فالطلاب يختلفون في أدائهم من منطقة لأخرى فيما بينهم لذا نستطيع أن نسمى هذا العامل بعامل لفروق الفردية .

العامل الثالث: يأتي هذا العامل في المرتبة الثالثة في الأهمية ويفسر (14.396%) من إجمالي التباين، أما متغيرات هذا العامل فهي:

1- متغير وضع برنامج الزيارات العلمية للطلاب

2- متغير وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة

من ملاحظة متغيرات هذا العامل فإننا نراها تصب في موضوع وضع البرامج والخطط التعليمية وهي نتيجة مطابقة لما هو موجود في الخطة الدراسية وبذلك نستطيع أن نطلق عليه عامل التنسيق.

2- مجال المعلمين

جدول (21) قيم الشيوخ الخاصة بالمتغيرات

مقدار الشيوخ Communalities	العوامل (المتغيرات) Factors	
0.550	1. المشاركة في وضع الخطة المدرسية (الفصلية والسنوية) للمدرسة	
0.852	2. تنظيم الاختبارات الفصلية	
0.676	3. تحديد أوقات اجتماعات المعلمين	
0.581	4. تحديد الوقت الملائم لزياراتي الصفية	
0.741	5. وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين (توجيه أقران)	
0.697	6. تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون	
0.697	7. وضع الجدول المدرسي (توزيع الحصص)	
0.733	8. توزيع المهام في بداية العام (إشراف، أنشطة، رحلات مدرسية، مناوبات)	
0.675	9. إعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات	
0.588	10. إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات	

جدول (22) الجذر الكامن ونسبة التباين ونسبة التباين التراكمية للعوامل

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين Variance %	التباين المتجمع %Cumulative
المشاركة في وضع الخطة المدرسية (الفصلية والسنوية) للمدرسة	5.594	52.077	52.077
تنظيم الاختبارات الفصلية	1.194	15.806	67.883
تحديد أوقات اجتماعات المعلمين	0.841		
تحديد الوقت الملائم لزياراتي الصفية	0.628		
وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين (توجيه أقران)	0.425		
تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون	0.358		
وضع الجدول المدرسي (توزيع الحصص)	0.270		
توزيع المهام في بداية العام (إشراف، أنشطة، رحلات مدرسية، مناوبات)	0.261		
إعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات	0.234		
إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات	0.194		

أقرزت نتائج التحليل العاملي عاملين فقط حيث الجذر الكامن لكل منها أعلى من واحد صحيح فسرت ما مجموعه (67.883%) من التباين.

جدول (23) مصفوفة العوامل المدورة والخاصة بالمتغيرات

Rotated Component Matrix

	العوامل		المتغيرات
	1	2	
1.		0.614	المشاركة في وضع الخطة المدرسية (الفصلية والسنوية) للمدرسة
2.		0.922	تنظيم الاختبارات الفصلية
3.	0.780		تحديد أوقات اجتماعات المعلمين
4.	0.705		تحديد الوقت الملائم لزياراتي الصفية
5.	0.860		وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين (توجيه أقران)
6.	0.829		تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون
7.	0.798		وضع الجدول المدرسي (توزيع الحصص)
8.	0.821		توزيع المهام في بداية العام (إشراف، أنشطة، رحلات مدرسية، مناوبات)
9.	0.780		إعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات
10.	0.763		إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات

من خلال نتائج التحليل العاملي لجداول (21) (22) (23) نلاحظ ظهور عاملين رئيسيين يضمنان (10) متغيرات ولقد ساهم العاملان في تفسير ما نسبته (67.883 %) من التباين الكلي، ويبين لنا جدول (23) خلاصة نتائج التحليل العاملي في العاملين التاليين :

العامل الأول: وجد أن هذا العامل يشكل 52.077% من إجمالي التباين وهذه النسبة تدل على مدى أهمية هذا العامل في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة أما متغيرات هذا العامل فهي:

1- تحديد أوقات اجتماعات المعلمين

2- تحديد الوقت الملائم لزياراتي الصفية

3- وضع جدول للزيارات التبادلية بين المعلمين (توجيه أقران)

4- تحديد الدورات التدريبية التي سيلتحق بها المعلمون

5- وضع الجدول المدرسي (توزيع الحصص)

6- توزيع المهام في بداية العام (إشراف، أنشطة، رحلات مدرسية، مناوبات)

7- إعداد جدول مراقبة لجان الاختبارات

8- إدراج بعض الموضوعات على جدول أعمال الاجتماعات

عند ملاحظة متغيرات هذا العامل نجدها تنصب في تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وتحديد موعد الزيارات الصفية للمعلمين والدورات التي سيلتحق بها وتوزيع الحصص وتوزيع المهام وكلاهما عوامل مهمة وذات تأثير على الطلبة والخلل بأي من هذه العوامل له تأثير على سير العملية التعليمية وبذلك يمكن أن نسمي هذا العامل بعامل الخطة .

العامل الثاني: يأتي هذا العامل في المرتبة الثانية في الأهمية ويفسر ما نسبته (15.806 %) من إجمالي التباين، أما متغيرات هذا العامل فهي:

1- المشاركة في وضع الخطة المدرسية (الفصلية والسنوية) للمدرسة

2- تنظيم الاختبارات الفصلية

عند ملاحظة متغيرات هذا العامل نرى أنها تنصب في المشاركة في وضع الخطة المدرسية وتنظيم الاختبارات الفصلية وبذلك نستطيع أن نسمي هذا العامل بعامل المشاركة .

مجال المناهج وطرق تنفيذها

جدول (24) قيم الشبوع الخاصة بالمتغيرات

العوامل (المتغيرات) Factors	مقدار الشبوع Communalities
1. تحديد اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهج	0.360
2. اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج	0.637
3. وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب	0.642
4. تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج	0.705
5. تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع	0.622
6. إعداد طرق لتحقيق أهداف المنهج	0.538
7. تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المحتوى الدراسي لتلافي الأخطاء	0.546
8. وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة	0.634
9. إعداد قائمة بالمراجع والمصادر العلمية الإثرائية لمكتبة المدرسة	0.624
10. تقديم الرأي حول اختيار طريقة واسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة	0.458

جدول (25) الجذر الكامن ونسبة التباين ونسبة التباين التراكمية للعوامل

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين Variance %	التباين المتجمع %Cumulative
1. تحديد اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهج	4.600	45.988	45.988
2. اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج	1.166	11.679	57.667
3. وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب	0.995		
4. تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج	0.839		
5. تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع	0.684		
6. إعداد طرق لتحقيق أهداف المنهج	0.483		
7. تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المحتوى الدراسي لتلافي الأخطاء	0.384		
8. وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة	0.362		
9. إعداد قائمة بالمراجع والمصادر العلمية الإثرائية لمكتبة المدرسة	0.260		
10. تقديم الرأي حول اختيار طريقة واسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة	0.226		

جدول (26) مصفوفة العوامل المدورة والخاصة بالمتغيرات

Rotated Component Matrix

المتغيرات	العوامل 1 2
1. تحديد اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهج	0.597
2. اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج	0.798
3. وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب	0.712
4. تحديد الاحتياجات من الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج	0.837

5.	تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع	0.753
6.	إعداد طرق لتحقيق أهداف المنهج	0.722
7.	تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المحتوى الدراسي لتلافي الأخطاء	0.721
8.	وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة	0.781
9.	إعداد قائمة بالمراجع والمصادر العلمية الإثرائية لمكتبة المدرسة	0.651
10.	تقديم الرأي حول اختيار طريقة واسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة	0.675

من خلال نتائج التحليل العاملي لجداول (24)(25)(26) نلاحظ ظهور عاملين رئيسيين تضم (10) متغيرات ولقد ساهمت هذه العوامل معا في تفسير ما نسبته (57.667%) من التباين الكلي.

العامل الأول: وجد أن هذا العامل يشكل (45.988%) من اجمالي التباين وهذه النسبة تدل على مدى أهمية هذا العامل في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة أما متغيرات هذا العامل فهي:

- 1- تحديد اللجان المدرسية التي تقوم بإثراء المنهج
 - 2- اقتراح أساليب التقويم المناسبة للمنهج
 - 3- وضع برامج لتنمية قدرات ومواهب الطلاب
 - 4- تطوير استراتيجيات تدريس لربط المحتوى الدراسي بالواقع
 - 5- إعداد طرق لتحقيق أهداف المنهج
 - 6- تشكيل لجان على مستوى المدرسة لتحليل المحتوى الدراسي لتلافي الأخطاء
 - 7- وضع الخطط والبرامج التعليمية لربط المادة الدراسية بالحياة
 - 8- إعداد قائمة بالمراجع والمصادر العلمية الإثرائية لمكتبة المدرسة
 - 9- تقديم الرأي حول اختيار طريقة واسلوب التدريس المناسب للموضوعات المختلفة
- عند ملاحظة متغيرات هذا العامل نرى أنها تنصب في موضوع تحديد اللجان التي تقوم بإثراء المنهج واقتراح أساليب التدريس والتقويم المناسبة لتحقيق أهداف المنهج وتشكيل لجان لتحليل المحتوى وبالتالي الخلل بأي من هذه العوامل له تأثير على الخطة المدرسية والطلبة ونتاج العملية التعليمية وعليه نستطيع تسمية هذا العامل بالمنهج.
- العامل الثاني: يأتي هذا العامل في المرتبة الثانية في الأهمية ويفسر ما نسبته (11.679%) من اجمالي التباين، أما متغير هذا العامل فهو تحديد الاحتياجات من

الأجهزة والوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهج وعند ملاحظة متغير هذا العامل نجد أنه يتمثل في الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية ويعتبر هذا العامل مهم للعملية التعليمية لما له من دور في توصيل وتسهيل المعلومة للطلبة وعليه نستطيع تسمية هذا العامل بالوسائل التعليمية .

مجال المجتمع المحلي

جدول (27) قيم الشبوع الخاصة بالمتغيرات

مقدار الشبوع Communalities	العوامل (المتغيرات) Factors	
0.675	تشكيل مجلس الآباء	1.
0.728	وضع الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	2.
0.768	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء	3.
0.636	توفير مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي	4.
0.616	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة	5.
0.616	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	6.
0.743	تنظيم الاجتماع الدوري مع أولياء الأمور لاطلاعهم على البرامج المدرسية	7.

جدول (28) الجذر الكامن ونسبة التباين ونسبة التباين التراكمية للعوامل

التباين المتجمع %Cumulative	نسبة التباين Variance %	الجذر الكامن	العامل
68.315	68.315	4.782	تشكيل مجلس الآباء
		0.783	وضع الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
		0.441	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء
		0.353	توفير مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي
		0.309	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة
		0.184	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي
		0.148	تنظيم الاجتماع الدوري مع أولياء الأمور لاطلاعهم على البرامج المدرسية

جدول (29) مصفوفة العوامل المدورة والخاصة بالمتغيرات

Rotated Component Matrix

العامل	المتغيرات	
1		
0.822	تشكيل مجلس الآباء	1.
0.853	وضع الخطة التي تنظم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	2.

3.	تحديد جدول اجتماع مجلس الآباء	0.876
4.	توفير مساعدات للطلاب المحتاجين من خلال المجتمع المحلي	0.798
5.	تنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة	0.785
6.	تقديم اقتراحات لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي	0.785
7.	تنظيم الاجتماع الدوري مع أولياء الأمور لاطلاعهم على البرامج المدرسية	0.862

من خلال نتائج التحليل العاملي لجداول (27)(28)(29) نلاحظ ظهور عامل رئيسي يضم (7) متغيرات ولقد ساهم العامل في تفسير ما نسبته (68.315%) من التباين الكلي، ويبين لنا جدول (29) خلاصة نتائج التحليل العاملي في عامل واحد وعند ملاحظة متغيرات هذا العامل نجد أنها تشمل تشكيل مجلس الآباء وتنظيم زيارات للمجتمع المحلي واجتماعات لأولياء الأمور لاطلاعهم على البرامج المدرسية ويعتبر هذا العامل مهم لربط المدرسة بالمجتمع الخارجي ومن خلاله نستطيع أن نسمى هذا العامل المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة أو المدرسة المجتمعية .

مجال المرافق المدرسية والأمور المالية

جدول (30) قيم الشيوخ الخاصة بالمتغيرات

العوامل (المتغيرات)	مقدار الشيوخ
Factors	Communalities
1. تقديم اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي	0.634
2. تحديد المستلزمات المدرسية (الأدوات والأجهزة) اللازمة	0.746
3. توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية	0.712
4. الإشراف على المقصف المدرسي	0.760
5. توفير العناية الطبية اللازمة للطلبة داخل المدرسة	0.667
6. وضع لائحة داخلية سلوكية لاستخدام مرافق المدرسة	0.626
7. تشكيل اللجنة المالية للمدرسة	0.859
8. إعداد الموازنة العامة	0.848

جدول (31) الجذر الكامن ونسبة التباين ونسبة التباين التراكمية للعوامل

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين	التباين المتجمع
		Variance %	%Cumulative
تقديم اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي	4.829	41.199	41.199
تحديد المستلزمات المدرسية (الأدوات والأجهزة) اللازمة	1.023	31.951	73.150
توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية	0.577		

الإشراف على المقصف المدرسي	0.534	
توفير العناية الطبية اللازمة للطلبة داخل المدرسة	0.391	
وضع لائحة داخلية سلوكية لاستخدام مرافق المدرسة	0.297	
تشكيل اللجنة المالية للمدرسة	0.218	
إعداد الموازنة العامة	0.130	

أفرزت نتائج التحليل العاملي عاملين فقط حيث الجذر الكامن لكل منها أعلى من واحد صحيح فسرت ما مجموعة (73.150%) من التباين.

جدول (32) مصفوفة العوامل المدورة والخاصة بالمتغيرات

Rotated Component Matrix

الرقم	المتغيرات	العوامل	
		1	2
1.	تقديم اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي		0.732
2.	تحديد المستلزمات المدرسية (الأدوات والأجهزة) اللازمة		0.763
3.	توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية		0.840
4.	الإشراف على المقصف المدرسي	0.724	
5.	توفير العناية الطبية اللازمة للطلبة داخل المدرسة	0.692	
6.	وضع لائحة داخلية سلوكية لاستخدام مرافق المدرسة	0.609	
7.	تشكيل اللجنة المالية للمدرسة	0.917	
8.	إعداد الموازنة العامة	0.901	

من خلال نتائج التحليل العاملي لجدول (30)(31)(32) نلاحظ ظهور عاملين رئيسيين يضمنان (8) متغيرات ولقد ساهمت العوامل معاً في تفسير ما نسبته (73.150%) من التباين الكلي، ويبين لنا جدول (32) خلاصة نتائج التحليل العاملي في عاملين وهما :- العامل الأول: وجد أن هذا العامل يشكل (41.199%) من إجمالي التباين وهذه النسبة تدل على مدى أهمية هذا العامل في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة أما متغيرات هذا العامل فهي:

1- الإشراف على المقصف المدرسي

2- توفير العناية الطبية اللازمة للطلبة داخل المدرسة

3- وضع لائحة داخلية سلوكية لاستخدام مرافق المدرسة

4- تشكيل اللجنة المالية للمدرسة

5- إعداد الموازنة العامة

المتتبع لمتغيرات هذا العامل يلاحظ أنها متغيرات متعلقة بالمرفق المدرسي من حيث الاشراف على المقصف وتوفير العناية الطبية للطلبة ووضع لوائح داخلية سلوكية وتشكيل اللجنة المالية وموازنة المدرسة وبذلك نستطيع أن نسمى هذا العامل إدارة الموازنة العامة للمدرسة .

العامل الثاني: يأتي هذا العامل في المرتبة الثانية في الأهمية ويفسر ما نسبته (31.951%) من اجمالي التباين، أما متغيرات هذا العامل فهي:

1- تقديم اقتراح تصور لتجميل المبنى المدرسي

2- تحديد المستلزمات المدرسية (الأدوات والأجهزة) اللازمة

3- توظيف المرافق المدرسية (المختبرات، المكتبة، الصالات الرياضية) في خدمة العملية التعليمية

عند ملاحظة متغيرات هذا العامل نرى أنها تنصب في تقديم اقتراح لتجميل المبنى المدرسي، بالإضافة لتحديد المستلزمات المدرسية من أدوات وأجهزة وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية لما لها من دور مهم وبذلك نستطيع أن نسمى هذا العامل إدارة المرافق المدرسية .

ملخص النتائج:

1- مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.60)، وبانحراف معياري بلغ (0.66).

2- مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين أنفسهم كانت بمجملها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.29)، وبانحراف معياري بلغ (0.91) .

3- مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمناهج وطرق تنفيذها كانت بمجملها عالية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.42)، وبانحراف معياري بلغ (0.98) .

- 4- مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمجتمع المحلي كانت بمجملها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (3.06)، وبانحراف معياري بلغ (0.96) .
- 5- مدى مشاركة معلمين المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمرافق المدرسية والأموال المالية كانت بمجملها متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المجال (2.97)، وبانحراف معياري بلغ (0.96) .
- 6- مدى المشاركة الإجمالية للمعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبانحراف معياري (0.73) وتبين أن أعلى مجال كان يتعلق بشؤون الطلاب بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (0.66) بدرجة متوسطة .
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة اختبار ت للمشاركة ككل (0.097) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.923).
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة اختبار ت للمشاركة ككل (1.266) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.208).
- 9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين بالمدارس حول مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير نوع المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة اختبار ت للمشاركة ككل (2.964) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.004) .
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة اختبار "ف" للمشاركة ككل (0.019) ومستوى الدلالة الإحصائية للفروق كانت (0.996)

التوصيات

- 1- اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بالمعلمين أنفسهم .
- 2- تشكيل لجنة من المعلمين تقوم بدراسة ووضع الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها المعلمون لتحديد الدورات التدريبية التي سيلتحقون بها من خلال تحديد جوانب القوة والضعف لديهم .
- 3- تشكيل لجان من المعلمين للمشاركة في الخطة السنوية والفصلية للمدرسة والتنسيق مع زملاءهم معلمي المساقات الأخرى لإقرار الخطة المدرسية وكذلك التخطيط الاستراتيجي للمدرسة الخاص بالجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية والمالية .
- 4- مشاركة المعلمين في المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي كتنظيم مساعدات للطلبة المحتاجين وتنظيم زيارات لبعض المؤسسات الموجودة في البيئة المحيطة لزيادة التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي .
- 5- تشكيل لجنة للاتصال والتواصل هدفها تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لاطلاعهم على البرامج المدرسية ومشاركتهم بها
- 6- تشكيل اللجنة المالية للمدرسة واعداد الموازنة العامة للمدرسة من خلال إشراك المعلمين في وضع الميزانية وتنفيذها وتقويمها
- 7- تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس نحو السعي للإدارة التشاركية وبناء فرق العمل لإشراك الآخرين كمهارة قيادية .
- 8- تطبيق أداة الدراسة الحالية على مدارس أخرى من مدارس الوطن لتشخيص جوانب القوة والضعف لدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .

المراجع

- أحمد، حافظ وحافظ، محمد صبري .(2003).إدارة المؤسسات التربوية. ط1 .القاهرة: عالم الكتب .
- بركات، غسان و صبرة ، فؤاد وتفاحة ،عصام ناصر.(2015)مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات _دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة تشرين، اللاذقية ،37(2) :283_305 .
- جروان، فتحي عبد الرحمن .(2007). تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات ،ط 3، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع .
- حرز الله، أشرف .(2003). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية التربية،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين.
- رستم ، رسمي . (2013) تفعيل دور المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية وسلطات المحافظات في إدارة التعليم .القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- السفياني ، ماجد .(2012) . درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية،جامعة أم القرى،السعودية .
- شعث ، رزق عبد المنعم ونشوان ،جميل عمر .(2001) .مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة ،مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، غزة،(6) :230-271 .
- عطوى، جودت عزت .(2012)._الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- العتيبي ،أسماء عبدالله والشريجة، محمد مطير .(2016) . معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 17 (4):554-585 .

- قرواني ، خالد.(2017) . درجة اسهام المعلمين والمعلمات في صناعة القرارات في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، 6 (20):176-196 .
- كنعان ، نواف .(2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- النابه، نجات .(1992) . واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات ، رسالة الخليج العربي _مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض:(49):53-96.
- مطر، هيا محمد.(2018) .درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية التربية ،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين .