

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنطرة للقيادة التشاركية  
وأثرها على الأداء المدرسي

إعداد

أ/ علية عبد الله صالح المنتشري

درجة الماجستير في التربية تخصص قيادة تربوية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الباحة

**المخلص:**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على مستوى الأداء المدرسي بمدارس البنات بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة القنفذة والبالغ عددهم (3246) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٢٦) معلمة، واستخدمت استبانة مكونة من (٥٢) فقرة لجمع البيانات وموزعة على محورين مجال القيادة التشاركية ٣٠ فقرة ومجال الأداء المدرسي ٢٣ فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، واتضح أن مجال العلاقات الإنسانية جاء في المرتبة الأولى، ثم مجال صنع القرار ثم مجال التخطيط ثم مجال تفويض السلطة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الأداء المدرسي بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة كبيرة، كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١ بين ممارسة قائدات المدارس في محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وبين مستوى الأداء المدرسي، وأخيراً أشارت النتائج أيضاً إلى أن (العلاقات الإنسانية) هي أكثر المجالات تأثيراً في مستوى الأداء المدرسي.

**Abstract:**

The study aimed to find out the degree of practicing of the girls schools leaders of Qunfudah governorate for participatory leadership and its effect on school performance at girls' schools at Qunfudah governorate from the teachers' point of view. It also aimed to find out the influence of participatory leadership of the schools leaders of Qunfudah governorate and its impact on school performance from the teachers' point of view. In addition, it aimed to find out to what extent if there are statistically significant differences between the responses of the study sample related to the variables: - Educational stage, years of experience, specialization and the training courses. The researcher followed the descriptive correlation approach and the study community consisted of all teachers at the public schools in Qunfudah governorate. The study was applied upon a random sample of (326) female teachers. A questionnaire consists of (52) sections was used to collect all data. The results obtained from the study show us that the degree of practicing of the leaders of the schools of Qunfudah governorate came to a great extent with an average of (4.06). We found that the field of human relationships came at the first, then the decision-making field, then the planning field and the field authority delegation came at the last. The results show that there is a significant positive correlation between the practice of school leaders in Qunfudah governorate for participatory leadership and the level of school performance. The results show that the human relationships field is the field that has the most influence on the school performance. The researcher recommends that the school leaders should practice participatory leadership.

## المقدمة:

يرتبط نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة بوجود قيادة حكيمة تُشرف على تخطيط العمل، وتنسق جهود العاملين، وتوجهها نحو الأهداف المرسومة، فالقائد المبدع يقود الجماعة ويؤثر في سلوكهم وهو الأساس في نجاح المنظمة التعليمية والرفي بها لأعلى المستويات.

ولم تُعد الأنماط التقليدية في القيادة ذات جدوى والتي يكون فيها الرأي الأول والأخير للقائد وهو الذي ينفرد باتخاذ القرارات، وهذا يؤدي بدوره إلى غياب روح الفريق والمشاركة الجماعية، وبينما أشار الزعبي (٢٠١٢، ٢) بأنه على الأنظمة التعليمية مواكبة هذه التحديات والتغيرات والبحث عن أنماط جديدة والتحول إلى الإدارة التشاركية التي تعتبر مدخلا إدارياً جديداً في الإدارات التعليمية، فإن لم يكن هناك إدارات تعليمية ذات كفاءة عالية، ومستوعبة للعصر وتقنياته، وقادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات، فلن يكون هناك أي تطور جوهري.

وكما أشار الحربي (٢٠٠٨، ١٣١) إلى أن القيادة التشاركية تُركّز على التأثير بالأفراد داخل المنظمة التعليمية وذلك في تقدير أمور العمل والتي تمس مصالحهم بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية، ويُحَقِّرهم على العمل والتعاون والانسجام، وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت.

وفي السياق نفسه أشار العرابيد (٢٠١٠، ٤) أنّ على القائد أن لا يعتمد على المركزية والسيطرة في التعامل مع الموظفين بل يسعى إلى تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار ومنحهم المزيد من الصلاحيات، وتعزيز الثقة لديهم للوصول إلى أفضل النتائج، كما أنّ على القائد أن يهتم بمشاعر العاملين وروحهم المعنوية والذي سيكون له الأثر البالغ على أدائهم ومستوى الإنتاجية وتقبلهم للقرارات وتطبيقهم لها وهذا ما تدعو إليه القيادة التشاركية.

وتقوم فكرة القيادة التشاركية على احترام العاملين والاهتمام بمشاكلهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتولد الشعور بالرضا لدى العاملين في المؤسسة، وإشراكهم في صنع القرار مما يشعرهم بالأهمية والثقة بالنفس.

ويتضح مما سبق أهمية القيادة التشاركية في احترامها للعاملين، وتشجيعهم للمشاركة، وتقبل الآراء، وتهتم بجميع أفراد المجموعة، وتنمي في أفرادها الشعور بالمسؤولية، وتحثهم على زيادة ورفع الإنتاجية.

كما ذكر الحريري (٢٠٠٨، ٦٥) أنه على الرغم من وجود العديد من أنماط القيادة إلا أنّ نمط القيادة التشاركية يُعد نمطاً من أفضل أنماط القيادة فهو يدعو إلى احترام العاملين وأخذ آرائهم وتعزيز الثقة لديهم، ومسأواتهم بغيرهم وإشراكهم في صنع القرارات مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية وجودة العمل، كما يُسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

كما أكدت دراسة القرشي (٢٠١٣، ١٣) على أنّ نمط القيادة التشاركية يُعد من أعلى الأنماط القيادية فاعلية من حيث تأثيره في العاملين وجودة الأداء، كما أنه قد يُسهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.

كما يرى القرشي (٢٠١٥، ٨) أنّ للعمل الجماعي دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وأضاف أيضاً بأن للقيادة التشاركية في الإدارة المدرسية علاقة مباشرة بتحسين الأداء المدرسي والذي يُساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة للعملية التربوية والتعليمية، ويشكل القائد ركيزة للنظام التعليمي في بلوغ أهدافه، لم يمتلكه من المؤهلات العلمية والخبرة والصفات الشخصية.

ونتيجة لتدني مخرجات النظم التعليمية برزت أهمية تطوير الأداء المدرسي (عواجي، ٢٠١١، ٥٣).

ونظراً للدور الذي يقوم به قادة المدارس في تحقيق العلاقات الإنسانية من خلال إيجاد مناخ تربوي وتعليمي مناسب، وبث روح الحماس بين جميع العاملين بالمدرسة، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تحقق نتائج مرجوة، واختيار أسلوب قيادي ديمقراطي يؤدي إلى التعاون فيما بين أفراد الجماعة، ومضاعفة الجهد وحل المشكلات، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المدرسي، لذا جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس محافظة القنفذة على الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

استحوذت الإدارة المدرسية على اهتمام الباحثين التربويين، ويوجد هناك العديد من الأساليب التربوية المتبعة من القادة في المدارس، وتعتبر القيادة التشاركية من القيادات التي بحث فيها العديد من الباحثين في الميدان التربوي، ولكن من خلال إطلاع الباحثة على واقع المؤسسات التربوية في محافظة القنفذة التي تعمل بها، وملاحظتها لضعف المشاركة الفعالة للعاملين داخل هذه المؤسسات، والذي يؤثر على أدائهم، وإيماناً منها بأهمية التعاون والمشاركة في التغلب على مشكلات العمل في الحقل التعليمي؛ وجدت الباحثة أن هناك ضرورة للقيام بهذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات.

وفي ضوء مشكلة الدراسة انبثقت التساؤلات التالية:

١. ما درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات؟
٢. ما مستوى الأداء المدرسي بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية ومستوى الأداء المدرسي؟
٤. ما أثر درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية على مستوى الأداء المدرسي؟

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية، وأثرها على مستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، وكما تسعى الدراسة للكشف عن أثر القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس بمحافظة القنفذة على مستوى الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات.

### أهمية الدراسة:

**الأهمية النظرية:** من حيث الأهمية النظرية سيسهم هذا البحث في إثراء مكتبة القيادة التربوية بإضافة تتعلق بدراسة أثر القيادة التشاركية على مستوى الأداء المدرسي، والتعرف على الخصائص السلوكية للقائد التشاركي، والإلمام بأسس القيادة التشاركية، والإلمام بأهم معوقات استخدام القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية، وأنواع القيادة بالمشاركة، وذكر أهم أهداف القيادة التشاركية وأسسها، عناصر الأداء المدرسي، وذكر أهم معايير الأداء المدرسي الفعال.

**الأهمية العملية:** قد تفيد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين بإدارة التعليم في محافظة القنفذة حول درجة ممارسة قادة المدارس القيادة التشاركية و تبني إجراءات مناسبة للارتقاء بمستوى الأداء، وقد تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المختصة في وزارة التعليم في إيجاد الوسائل التي تساعد على تحسين مستوى الأداء المدرسي للعاملين بالمدرسة، وتقديم تغذية راجعة لقائدات المدارس في محافظة القنفذة عن أداء مدارسهن مما يساهم في التطوير والتحسين، وكما ستسهم نتائج البحث في تطوير مستوى قائدات المدارس في محافظة القنفذة وذلك باستخدام نمط القيادة التشاركية مما يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء المدرسي، وتحسين وتطوير الأداء المدرسي في المدارس لكل من المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، من خلال التطرق لسبل التطوير والتحسين في الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن نتائج الدراسة الحالية ستعطي تصورا واضحا عن واقع الأداء المدرسي، بما يساهم في تقديم أفكار ومقترحات لتطوير هذا الأداء بكافة جوانبه.

### مصطلحات الدراسة:

#### القيادة التشاركية: Participatory leadership

يعرفها المحمادي (٢٠١٤، ١٣٢) بأنها: " مشاركة مدير المدرسة فريق العمل في صنع القرارات مشاركة فعلية كما يشاركونهم حل المشكلات التي تواجههم، و منحهم المزيد من الصلاحيات وتعزيز الثقة لديهم بما يساهم بدوره في زيادة الإنتاجية لديهم وشعورهم بالانتماء".

ويقصد بالقيادة التشاركية إجرائياً بأنها: نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين قائد المدرسة وجميع منسوبي المدرسة في الوظائف الإدارية والفنية ويعتمد على اللامركزية في القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة، وتقاس درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بالدرجة الكلية المتحصل عليها نتيجة لاستجابة أفراد عينة الدراسة (المعلمات) على الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية في ضوء مجالاتها.

#### الأداء المدرسي: School performance

تعرف (العسيلي، ٢٠٠٧) الأداء المدرسي بأنه: " جميع الأنشطة والممارسات والإجراءات والسلوك المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات (النواتج)، والتي تسعى المدرسة إلى بلوغها، والتي تقوم بها المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال الإدارة، دون إهدار في الوقت أو الطاقة بهدف تحقيق الجودة الشاملة".

وتعرف الباحثة الأداء المدرسي إجرائياً بأنه: الجهد الذي تقوم به قائدات ومنسوبات المدرسة، في المجال الإداري أو التعليمي، وفي كل ما يتعلق بتطوير وتحسين بيئة المدرسة وأداء مهام العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها، وهو الدرجة الكلية المتحصل عليها نتيجة لاستجابة أفراد عينة الدراسة (المعلمات) على الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية في ضوء مجالاتها.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على مستوى الأداء المدرسي.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من معلمات مدارس التعليم العام الحكومي (ابتدائي، متوسط، ثانوي) بمحافظة القنفذة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مدارس البنات الحكومية الابتدائية — والمتوسطة — والثانوية بمحافظة القنفذة.

• الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٨ هـ — ١٤٣٩ هـ.

### الدراسات السابقة:

دراسة النمروطي (٢٠١٧) هدفت تعرف واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانتيين لهذا الغرض، الأولى للقيادة التشاركية والأخرى لقياس مستوى أداء المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (٤٥٩) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة (١٠%) من أفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ (٤٥٩٩) معلما ومعلمة، وقام الباحث باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (74.2%)، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بمحافظات غزة تعزى (لمتغير الجنس) لصالح الإناث ولا توجد فروق في المتغيرات الأخرى (التخصص العلمي، المؤهل، سنوات الخبرة)، وتوصلت أيضا إلى أن مستوى أداء معلمي المرحلة الثانوية بمحافظات غزة بلغ وزن (83,82%) وبدرجة تقدير كبيرة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى (لمتغير الجنس) لصالح الإناث، ولا توجد فروق في المتغيرات الأخرى (التخصص العلمي، المؤهل، سنوات الخبرة)، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية ومستوى أداء المعلمين، وتوصلت النتائج أيضا إلى أن مجال تفويض السلطة قد حاز على الترتيب الأول بنسبة 74,98% وأعزاه الباحث إلى إدراك المدير بأهمية التفويض وأنه يساعد على إنجاز الأعمال في حال غياب القائد، ثم تبعة في المرتبة الثانية مجال العلاقات الإنسانية بنسبة 74,78% ثم تبعة مجال المشاركة في صنع القرار في المرتبة الثالثة بنسبة 72,78%.

هدفت دراسة الثقفى (٢٠١٦) تعرف دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء في مجالات (العملية التعليمية، البيئة التعليمية، أداء العاملين بالمدرسة) من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، ومدى وجود فروق في تقدير هذا الدور تعزى لبعض المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من ١٠٣ قائداً من القيادات التربوية بإدارة التعليم ومكاتب التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة بواقع ٦٧ قائداً للمرحلة الثانوية و٣٠ قائد بمكاتب التربية والتعليم و٦ قيادات في إدارة التعليم، وتم توزيع مجتمع الدراسة وفق لمتغيرات (العمل الحالي، المؤهل العلمي، الخبرة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، و تمثلت أداة الدراسة في استبانة، وكانت أهم نتائج الدراسة تقدير القيادات التربوية على مستوى المدرسة لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المدرسي كان بدرجة عالية في المحاور الفرعية: تطوير العملية الإدارية، تطوير البيئة التعليمية، تطوير أداء العاملين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ككل وتطوير العملية الإدارية والبيئة التعليمية وتطوير أداء العاملين كلا على حدة تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة.

بينما هدفت دراسة السكاني (٢٠١٦) تعرف درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، ولقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة للمدارس الأساسية بمحافظات غزة، واستخدمت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم استبانتين تحتويان على (٧٨) فقرة وتم تحليل بيانات الاستبانة للحصول على النتائج باستخدام برنامج spss، وجاءت نتائج الدراسة أن درجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم جاء بنسبة (٧٨,٤٠) وهي نسبة عالية، وكان مستوى فاعلية الأداء المدرسي لدى المدارس الأساسية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين جاء بنسبة (٧٦,٢٠) عالية، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التعاون بين مديري المدارس الأساسية ونوابهم ومستوى فاعلية الأداء المدرسي.

وجاءت دراسة عواجي (٢٠١٥) بهدف تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف ١٤٣٤ — ١٤٣٥، وتكونت عينة الدراسة من ٣٦ مديراً وعدد ٣٤٠ معلماً بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف، وتم توزيع مجتمع الدراسة وفق المتغيرات (الدورات التدريبية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدارسة وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية (ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية) وبين مجالات (تطور الأداء المدرسي)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المقياس الكمي لدرجة ممارسة الإدارة الإلكترونية)، وما بين (المقياس الكمي لتطوير الأداء المدرسي)، وعند عرض نتائج السؤال الفرعي ما علاقة ممارسة الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء المدرسي في مجال المتعلم كانت بدرجة عامة متوسطة وعند عرض السؤال الفرعي ما علاقة ممارسة الإدارة الإلكترونية في مجال تطوير الأداء المدرسي في مجال المعلم جاءت النتيجة بدرجة عامة متوسطة وقدمت الرسالة عدة توصيات السعي الدائم لتطوير أبعاد الأداء المدرسي للارتقاء بالمنظومة التعليمية بجميع مكوناتها والاستفادة من التجارب العالمية في الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء المدرسي بما يتفق مع الهوية الثقافية والعربية ومبادئ الدين الإسلامي وكان من المقترحات الدراسة إجراء البحوث للتعرف على الفروق في مجال تطوير الأداء المدرسي وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية وإجراء البحوث في مجال تقويم الأداء المدرسي.

أجرى المطيري (٢٠١٥) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، وفقاً للمجالات التالية (الأداء الإداري، العلاقة مع المعلمين، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع المجتمع المحلي) كما حاولت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي، وتكونت العينة من ٣٤٢ معلماً، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الأدوات علي استبانة قام بتطويرها كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة للأداة ككل، وتبين كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) وبين مجالات (مستوى الولاء التنظيمي).

وبينما هدفت دراسة الصليبي (٢٠١٥) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وتكونت العينة من ٤٨٥٥ معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية بمحافظات غزة، وقد وزع الباحث الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٤٢٠)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الأداة على استبانة قام بتطويرها كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت النتائج إلى أن

مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة يمارسون القيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم بنسبة ٧٧،٤٠% وهي نسبة كبيرة الحجم، ومستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم بنسبة ٨٠،٨% وهي نسبة كبيرة أيضاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ترجع إلى متغير الجنس لصالح الإناث، ولا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ترجع إلى متغير المؤهل وسنوات الخبرة.

وقام (Otieno, Ndirangu, Anditi) (2014) بدراسة هدفت تعرف تأثير أسلوب القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية على الأداء الأكاديمي للطلاب في منطقة رونغو بمقاطعة ميغوري بكينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من ٥٤٨ معلماً، وجميع مديري المرحلة الثانوية في رونغو بمقاطعة ميغوري بكينيا والبالغ عددها ٣٣ مدرسة، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من ٢٣١ معلماً و ٣٣ مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام أسلوب القيادة التشاركية يؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الأكاديمي للطلاب.

بينما هدفت دراسة الفهيد (٢٠١٣) تعرف درجة استخدام مديرات المدارس الثانوية لنمط القيادة التشاركية في مدينة حائل، وتكونت العينة من ٢٤٠ معلمة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الأداة على الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة استخدام مديرات المدارس الثانوية في حائل لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات هي درجة منخفضة و جاء في المركز الأول محور مشاركة القائد للمرؤوسين في المهام ثم تبعه بالمركز الثاني محور العلاقات الإنسانية ثم تبعه بالمركز الثالث تفويض السلطة، وجاءت جميعها بدرجة منخفضة.

وأجرى أبو عيطة (٢٠١٣) دراسته التي هدفت تعرف معيقات النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، وتكونت العينة من ٥٥٧ معلماً ومعلمة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الأدوات على استبانة النمط التشاركي، وتوصلت النتائج إلى أن هناك معيقات لتطبيق القيادة التشاركية أولها معيقات مؤسسية، وثانياً معيقات تعود للموظفين، وثالثاً معيقات تعود للمديرين، كما أظهرت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (المؤهل، الجنس، سنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: تخفيف الأعباء على العاملين وزيادة نسبة مشاركتهم، العمل على رفع رضا العاملين ليزيد إنتاجهم ونشاطهم، إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى العاملين وتوفير الحوافز المادية والمعنوية عقد دورات وورش عمل للمديرين حول القيادة التشاركية وأهميتها وكيفية تطبيقها.

بينما قام القرشي (٢٠١٣) بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري)، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وشملت الأداة على استبانة القيادة التشاركية، وتكونت العينة من ١٤٧ مديراً ومديرة، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية والفنية، المالية، والبيئية والبشرية كانت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، منها ضرورة تدريب مديري ومديرات مدارس المرحلة الثانوية، ومديري مكاتب التربية والتعليم على ممارسة



القيادة التشاركية، وضع آلية لإشراك مديري ومديرات المدارس في تعديل الخطط الإجرائية للمراحل الدراسية.

وهدفت دراسة (Grasmick, Harbour (٢٠١٢) تعزيز دور القيادة التشاركية وأثرها على عملية صنع القرار في الجامعات من وجهة نظر رؤساء كلية المجتمع، وتكونت العينة من جميع رؤساء كليات المجتمع في جامعة فيلادلفيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الأدوات على إجراء المقابلات الشخصية، وتوصلت النتائج إلى هناك أربع أنماط قيادية تعتبر القيادة التشاركية الأفضل منها بحسب الإحصائيات التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين تعزيز دور القيادة التشاركية وعملية صنع القرار في الجامعات من وجهة نظر رؤساء كلية المجتمع.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعاً من أساليب القيادة وهي القيادة التشاركية فقد عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في مختلف البلاد ومن ثم عرض العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة وتسجيل جوانب الاستفادة منها وأهم ما تتميز به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة الحالية وهي تأثير القيادة التشاركية في بيئة العمل التعليمية حيث تم التعرف على الأنماط القيادية لدى قائدات وقائدي المدارس الحكومية وكان لا بد من اختيار نمط من هذه الأنماط الفعالة التي تتناسب بيئة العمل التعليمية لمواكبة التطورات الحديثة ومستجدات هذا العصر والتي بينت مدى فعالية النمط التشاركي في التغيير وتأثيره على سلوك العاملين باستخدام هذا النمط من القيادة في بيئة العمل التعليمية، وساعدت الباحثة في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة.

استخدمت الدراسات السابقة العديد من الفنيات والإجراءات والأدوات التي تساعد الباحثة كثيراً أثناء إعداد أدوات الدراسة الحالية، كما سيستفيد الباحث من التوجهات النظرية والتطبيقية التي تعرضت لها الدراسات السابقة في ذلك أيضاً وسيتم الاطلاع على المقاييس والاستبيانات المتنوعة لكلا من متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية، الأداء المدرسي) بأبعادها المختلفة للاستفادة منها في تصميم مقاييس واستبيانات الدراسة الحالية ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها جمعت بين متغيري الدراسة وهو للقيادة التشاركية والأداء المدرسي تبعا للحدود الحالية في مدارس محافظة القنفذة، وتطبيقاً على العينة التي شملت معلمات من المحافظة القنفذة بكافة مراحلها وهو مالم يجتمع في أي من الدراسات السابقة في محوري الدراسة ماعدا دراسة النمروطي ٢٠١٧ التي شملت على متغيري دراسة الباحثة القيادة التشاركية والأداء المدرسي.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها وأهدافها.

استفادت الباحثة أيضاً من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية.

استفادت الباحثة أيضا في تفسير نتائج الدراسة الحالية عبر تحديد موقع نتائجها — اتفاقا أو اختلافا — مع نتائج الدراسات السابقة.

### الإطار النظري:

#### المحور الأول: القيادة التشاركية: Participatory leadership

تعد القيادة التشاركية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تدعو للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وتقوم على احترام المرؤوسين، وتطوير قدراتهم، وتنمي فيهم الشعور بالمسؤولية الجماعية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.

#### ١. مفهوم القيادة التشاركية:

توجد العديد من التعريفات الاصطلاحية للقيادة التشاركية ومنها ما يعرفه عسكر (٢٠١٢، ٤٩) بأنها: "النمط القيادي القائم على المشورة والتعاون والشاركة الفعلية بين المدير والمعلمين في مجال التغيير والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة".

والقيادة التشاركية هي اصطلاح حديث نابع من مفهوم الديمقراطية في الإدارة، وتقوم فلسفة هذا النوع من الإدارة على قيام المدير بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي وخطوات علاجها، أي أنها عبارة عن إشراك لمرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة، والتي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم. (سرور، ٢٠٠٨، ١٩)

وتعرف هناء القيسي (٢٠١٠، ٥٤) القيادة التشاركية بأنها: "المشاركة تعني دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات".

وعرف الدويك وآخرون (٢٠٠٩، ٢٧) القيادة التشاركية بأنها: "عملية تأثير يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المشاركة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

ويعرف القرشي (٢٠١٣، ١٥) القيادة التشاركية بأنها "نمط ينبثق عن النمط الديمقراطي في القيادة، ويقوم على احترام شخصية الفرد، ومشاركته في صنع القرار، وإدارة العمل من خلال تفويض بعض المهام القيادية للعاملين".

واتفقت التعريفات السابقة بأنها تقوم على تفويض الصلاحيات، وتدعو للمشاركة بين المدير ومرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما تدعو لتحمل المسؤولية، والتعاون.

وتعرف الباحثة القيادة التشاركية بأنها: نمط قيادي يقوم على المشورة والتعاون والشاركة الفعلية بين قائد المدرسة وجميع منسوبي المدرسة في الوظائف الإدارية والفنية ويعتمد على اللامركزية في القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة.

#### ٢. مميزات القيادة التشاركية:

توجد مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المدرسة ككل إضافة للفوائد التي يمكن أن يحصل عليها القائد على مستوى عالي من طاقات العاملين الفكرية والنفسية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج وهي كما ذكرها دحلان (٢٠٠٧، ٥١) ومنها وضوح الرؤيا مما يوفر

النمط التشاركي مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، وهذا يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، ويمنح هيئة المدرسة فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي، وتعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المجتمع المدرسي فالقرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدراً كبيراً من آراء قطاع واسع من أعضاء هيئة المدرسة ومشاركاتهم وتصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عال من الاتفاق حول هذه القرارات، وحل الخلافات بشكل فعال في ضوء النمط التشاركي، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، على أن يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج، والقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المدرسة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي للمدرسة، والتي أصبحت عرضة للتغير المتسارع تبعاً لروح هذا العصر، والمدرسة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات اتصال، وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها، والمقدرة على التجدد حيث يقصد بها إعادة تركيب بنية المدرسة الإدارية (طبيعية الأدوار - العلاقات - قواعد الاتصال) ويتم هذا التغير من خلال المشاركة الشاملة من قبل أعضاء هيئة المدرسة كافة، في البحث عن ماهية التغير.

وحدد غريبه (١٤٢٩، ٣١٠) أهم مزايا النمط التشاوري (التشاركي) في إحداث التغيير بأنه يتيح أفضل الظروف لمشاركة الذين سوف ينفذون عملية التغيير أو الذين يتأثرون به في صنع التغيير والتخطيط، وتدريب الأفراد على فن التفكير واستخدام العقل والتعبير عن الرأي وحل المشكلات التي تواجههم بالطرق العلمية، ويساعد على تأليف القلوب وتجميعها حول القائد وحبها له، وتجعل النفوس مهياً لتقبل ما تريد القيادة من تغيير، والمشاركة في تخطيطه وتنفيذه، وإن ممارسة القائد لهذا النمط، يجعل من مرؤوسيه من يتأسى به، فتنعكس على أنفسهم طبقاً لمبدأ التقرب الإداري، وتصبح لديهم قيمة إيمانية عملية يؤمنون بها ويحترمونها ويتبعونها، ويتيح للقائد فرصة التعرف على المواهب وطاقات وقدرات أفرادهم معرفة علمية، وكما يتيح هذا النمط أكبر فرصة لتدريب قادة المستقبل على القيادة من خلال مشاركتهم الفعلية في التخطيط والتنفيذ لأي عمل واكتساب الخبرة العلمية.

ويتضح مما سبق أن أهم مميزات القيادة التشاركية هي تنمية الحس بالمسؤولية، حيث أن العمل في نهاية المطاف مسؤولية الجميع، وليس مسؤولية القائد فقط، فالجميع يشاركون القائد مهام التخطيط والتنفيذ، ويشاركون أيضاً في عمليات التطوير والتغيير داخل المؤسسة.

### ٣. أهمية القيادة التشاركية:

تنبع أهمية القيادة التشاركية في أنها تساعد على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة، وتضفي على العاملين شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آرائهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد شعوراً بالمسؤولية (سليمان، ٢٠١٥، ٤).

ويحدد الغامدي (٢٠١٤، ٢٥) أهمية القيادة التشاركية تنمية وتطوير الشعور بالمسؤولية حيث تشد القيادة التشاركية هم الموظفين وتجعلهم يقبلون على العمل في مسؤولية وروح إيجابية، مما يوجد مسؤولية جماعية تخفف العبء على الإدارة العليا، وتطوير العمل وتنوعه وذلك من خلال استثمار اختلاف وجهات النظر التي تنتج عن القيادة التشاركية واستقطاب آراء ومقترحات الموظفين خاصة الناجح منها، وتعزيز الفعالية التنظيمية وذلك من خلال اتخاذ القادة لعمليات صنع القرار الجماعية بؤرة مركزي لاهتمامهم، وجعل مجال السلطة والتأثير مفتوح أمام جميع المرؤوسين كحق شرعي يستند في الأساس إلى خبرة وقدرة المرؤوس في عملية صنع القرار.

إن أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها (المخلافي، ٢٠٠٨، ٥٠).

وذكر العرابيد (٢٠١٠، ٣٦) بأن نموذج القيادة التشاركية طبق في المؤسسات والإدارات التربوية وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

كما أضاف الزعبي (٢٠١٢، ١١) بأن الإدارة التشاركية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو اللامركزية كاستراتيجية أساسية لصنع القرارات بحرية واستقلال وبمشاركة جميع الأطراف، حيث أن الهدف الرئيسي من المنظمة التعليمية في اتجاهها نحو الإدارة التشاركية هو تفعيل قدرة المنظمة التعليمية على الاستجابة للمتغيرات البيئية من حولها، بل وقدرتها على تطوير أهدافها يجعلها تتكيف مع التحديات الداخلية والخارجية.

ويرى أبو عيطة (٢٠١٣، ١٣) أن الإدارة التشاركية من الأنماط الإدارية المهمة والتي تعود بالنفع على كل من يطبقها، فهي تستفيد من كل أفكار العاملين في المؤسسة، وتصدر القرارات بعد مشاركة الجميع، لذا هم حريصون على نجاحها لأنهم شركاء فيه وفي صنع القرار.

وتشير رافدة الحريري (٢٠٠٨، ٦) أنه على الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أنه تبقى القيادة التشاركية نمطاً مميزاً بين أنماط القيادة الأخرى، لعدة أسباب لعل من أهمها كونه يحترم إنسانية العاملين، ويغرس الثقة في نفوسهم، ولا يفرق بين رئيس ومرؤوس فكلهم يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الإنجازات كما يشتركون في التخطيط وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية.

وترى الباحثة أن القيادة التشاركية مهمة جداً في تشجيع المرؤوسين على المشاركة، والاهتمام بالمرؤوسين وتشجيعهم، وتقوم بتوجيههم على العمل بفريق واحد متعاون، وأن المناخ العام للقيادة التشاركية هو العمل على بناء الجماعة ودورها هو الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة، وتكمن أهميتها أيضاً في أنها تحتل المكانة الوسطى بين النمط الفوضوي والتسلطي (الأوتوقراطي) فهي قيادة عادلة وحكيمة تراعي الفروق الفردية بين موظفيها، وتركز على مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، وتحترم شخصيه العاملين، وتشجع على الإبداع والابتكار.

#### ٤. مبررات استخدام القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية:

تعد ممارسة الوظائف الإدارية مطلب إداري ذو مهارات متعددة تكفل حسن الأداء ونجاح الإدارة، ومنها المهارات القيادية التي تتعدى أمر التفويض الشخصي لتولي إدارة مدرسية من خلال قرار تعيين رسمي، حيث أن الدور المتوقع يتعدى بكثير دور أي مؤسس بعيدة عن مجال التربية والتعليم، فالقبول والرضا النفسي للمرؤوسين ضرورة لا بد منها لتحفيزهم على التفاعل والعمل الجماعي، وهذا يتطلب أدواراً أخرى تتمثل بالمشاركة وتوسيع دائرة طرح صنع واتخاذ القرارات وتبادل الآراء داخل المؤسسات التربوية (حسن، ٢٠١١، ١٣).

وتعددت مبررات الإقبال على القيادة التشاركية وحاجة المؤسسات التعليمية لها على اختلاف أنواعها خاصة المدارس ورياض الأطفال وإداراتها أنسب لروح العصر ولواقع المؤسسات ودورها، وكان جملة هذه التغييرات أن تطورت الوظيفة التعليمية وانتقلت من دورها التقليدي في تلقين المعارف إلى دورها المعاصر الذي تجاوز التلقين نحو تدريب طلبة العلم على مختلف المعارف و المهارات، والنجاح الذي حققه تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات من خارج القطاع التربوي إضافة إلى التغيير المتسارع في نظرة المجتمع للمؤسسة التعليمية وتزايد الحاجة إلى قدر أكبر من الاتصال والتعاون مع العاملين في إطارها، حيث أظهرت الدراسات أن مستوى ممارسات القيادة التشاركية للحد من مشكلات الإدارة المرتبطة بالعاملين في المدارس الحكومية جاء بدرجة كبيرة (عبد الغني، ٢٠١٣، ١٣).

ويشير كلا من (Sarafidou & Chatziionnidis ٢٠١٣، ١٧٠) إلى سببين رئيسيين يحتمان على المدارس التوجه إلى القيادة التشاركية والسبب الأول ضرورة التمشي مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة التنظيمية للمدارس بالتغيير والتطوير للتوجه نحو منظمات التعلم، وهذا لن يتحقق إلا في مجتمعات تشاركية، والسبب الآخر هو زيادة الضغوط الاجتماعية والرغبة في المساءلة والإصلاحات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة فعالية المدارس بالاستعانة بمشاركة المعلمين لتحملهم المسؤولية وزيادة الالتزام لديهم.

وتركز القيادة التشاركية على ثلاثة مداخل لتبرير استخدام القيادة التشاركية كما أشار إليها الغامدي (٢٠١٤، ٤٨) وهي كما يأتي:

أ- تطور الوظيفة التعليمية: حيث تحولت المؤسسة التعليمية من وظيفتها التقليدية المتمثلة بالتلقين إلى وظيفة تنموية تعنى بالأساس بتدريب الطلاب على التفكير الإبداعي والفهم العميق لمحتوى المقررات التعليمية، وربط هذه المعارف بحياتهم اليومية الخارجية، وإشراكهم في بناء معرفتهم عن طريق الحوار والنقاش البناء، وزيادة ثققتهم بأنفسهم، وجعلهم أكثر قدرة على التكيف والتفاعل الإيجابي في محيط المؤسسة والأسرة والمجتمع، إذ أصبح للمعلمين الدور الرئيسي في تحقيق أهداف هذا الدور المعاصر للمدارس، وبالتالي شكل النمط القيادي التشاركي، بيئة ملائمة لتفاعل وتعاون المدراء والمعلمين من أجل أداء هذه الأدوار المعاصرة ومواكبة التطور الذي شمل وظيفة المؤسسة التعليمية الرئيسية.

ب - نجاح نموذج القيادة التشاركية في المؤسسات الاقتصادية: القيادة التشاركية حققت نجاحات كبيرة للشركات خاصة التي تعمل ضمن المجتمعات الديمقراطية في أوروبا الغربية و الولايات المتحدة و أستراليا أدت إلى زيادة الفعالية والإنتاجية نتيجة للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات، وما نتج عنه من استثمار طاقات العاملين، مما يؤكد دور القيادة التشاركية والتعاونية وتمكين الآخرين في عملية صنع القرار وحل المشكلات في زيادة فعالية والعمل وتعزيزه وترابطه التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

ج - تغيير تصور المجتمع للمؤسسة التعليمية: أصبح التغيير سمه رئيسية من سمات العصر، كما ظهر الحاجة إلى قنوات اتصال وتفاعل أكبر للتنظيمات مع بيئتها ومحيطها تمكنها من استيعاب كافة المؤثرات وتطويعها من أجل خطة الرؤية العليا للمنظمة، ومن هنا ومع تغيير نظرة المجتمع لدور ووظيفة المدرسة، وحاجتها لفتح قنوات اتصال جديدة وتحقيق فعالية أكبر تضمن مصلحة الطلاب والعملية التعليمية، جاءت القيادة التشاركية كبديل ناجح لما توفره من شبكة اتصالات واسعة ومتعددة مع المجتمع عن طريق توظيف إمكانيات العاملين واستثمارها.

ويتضح مما سبق ذكره بعض المبررات التي أدت لاستخدام القيادة التشاركية ومنها تطور المجتمعات وتغير أفكارهم، ضرورة فتح قنوات الاتصال بين المجتمع والمدرسة، الحاجة الشركات الاقتصادية لنمط القيادة التشاركية.

#### ٥. مجالات القيادة التشاركية:

تشير رافدة الحريري (٢٠٠٨، ٢٨) إلى العديد من الأسس العلمية للقيادة التشاركية التي ترتبط بمجملها بالممارسات القيادية والعلاقات الإنسانية، كالتفويض السلطات فيما يتعلق باتخاذ القرار وإشراك المرؤوسين والإيمان العميق بمبدأ العلاقات الإنسانية وترسيخها، وخلق الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وما يرافق ذلك من تشجيع وتحفيز ورفع معنوياتهم نحو العمل.

وأشار عسكر (٢٠١٢، ٧١) إلى أن هناك أسساً تقوم عليها القيادة التشاركية منها أن المشاركة تكون في صناعة القرار بعيداً عن مركزية السلطة، والمتابعة المستمرة للنتائج التي تحققت، وتوفير بيئة إدارية مناسبة، والتنمية المهنية المتواصلة لكافة العاملين.

#### المجال الأول: مجال التخطيط

تتنوع المجالات التي تغطيها القيادة التشاركية وتتعدد لتلامس مختلف جوانب العملية التعليمية مما يحقق أهداف العملية التعليمية بفاعلية أكبر ونذكر أول هذه الجوانب ممارسات القيادة التشاركية في العملية التعليمية بالمدرسة حيث تعتبر المشاركة من السلوكيات التي تحدد مدى فعالية المدير كقائد، حيث تعتمد فعالية المدير على دوره كقائد قادر على التعامل بكفاءة مع المتغيرات الطارئة، وتحقيق العدالة بين العاملين في المؤسسات التعليمية، واستخدام الأساليب الديمقراطية والتشاركية في الحوار والمناقشة، وصنع واتخاذ القرارات، وتعزيز دورة كمساند وقُدوة ونموذج لهم مقابل تقليل دورة الرقابي (حمود والشيخ، ٢٠١٠، ٤٣).

يتضح دور قائد المدرسة في القيادة التشاركية في عدة مجالات نذكر منها: دورة الفعال في جميع الممارسات التشاركية بالمدرسة أولها التخطيط ومن العناصر التي يغطيها التخطيط في القيادة التشاركية، إطلاع القائد المعلمين على واجباتهم، وتوفير جو عمل خالي من الضغوط النفسية، والاعتماد على الشفافية في وضع الخطط الإدارية، وتوزيع الأدوار القيادية بين المعلمين، والتخطيط مع المعلمين بروح الفريق الواحد، إشراك المعلمين في تحديد الأهداف الخاصة بالعمل، وإشراكهم في بناء الخطة قصيرة المدى للمدرسة، وإشراكهم فيوضع الخطط المستقبلية للعمل المدرسي، وإطلاع المعلمين على الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية.

#### المجال الثاني: صنع القرار

من الممارسات التشاركية الهامة أيضاً صنع القرار وذكر الحريري (٢٠٠٨، ٧٥) بأن القيادة التشاركية تعتبر مظهر من مظاهر الشورية حيث لا ينفذ قائد المنظمة التربوية أمراً مثل صنع القرار أو اتخاذه له إلا بعد مشاركة العاملين معه، ويؤكد هذا الاتجاه على مشاركة العاملين والمسؤوليات الإدارية وفي صنع القرار ومن العناصر التي يغطيها هذا الجانب في القيادة التشاركية، ومنها مشاركة المعلمين في صنع القرار، وتطوير العمل، وفي تقويم نتائج العمل، وفي حل المشكلات الإدارية، وحل المشكلات التي تواجه العمل، ومناقشة القائد المعلمين في الآثار المترتبة على اتخاذ بعض القرارات الإدارية.

#### المجال الثالث: تفويض السلطة

من المهام التي يؤديها المدير في القيادة التشاركية تفويض السلطة وعدم مركزية القيادة ومن الجوانب التي يغطيها هذا المجال تفويض القائد مساعده في اتخاذ القرارات عند غيابه، وفي شراء ما يلزم من وسائل تعليمية، وفي حل المشكلات الإدارية، وفي متابعة عمل اللجان المدرسية،

وتفويضه لبعض مهامه يساهم في إيجاد بيئة تشاركية، ويساعد في إنجاز العمل بشكل أسرع (النمروطي، ٢٠١٧).

### المجال الرابع: العلاقات الإنسانية

تعد العلاقات الإنسانية من أهم جوانب القيادة التشاركية، فكلما أهتم القائد بالعلاقات الإنسانية كلما كان هناك تجاوبا وتنفيذا لقراراته من قبل المرؤوسين ومن الجوانب التي يخطيها هذا المجال يحرص القائد على التواصل الاجتماعي مع المعلمين في مناسباتهم الخاصة، ويتفهم مشاكل المعلمين ويعمل على حلها، ويتقبل آراء المعلمين ويحترمها، ويعزز الشعور بالمسؤولية، ويشجع على تكوين علاقات مع المجتمع المحلي (عسكر، ٢٠١٢).

### المحور الثاني: الأداء المدرسي School Performance

#### ١. مفهوم الأداء المدرسي:

عرفت رجاء العسيلي (٢٠٠٧، ٢٠٦) الأداء المدرسي بأنه: " هو مجموعة المناشط والإجراءات التي تقوم بها المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضيه في مجال الإدارة، دون إهدار للوقت أو الطاقة، بغية تحقيق الجودة الشاملة".

وعرفته سهير أبو العلا (٢٠١٠، ٣٤٦) بأنه: "تحسين المهام المنوطة بعناصر إدارة المدرسة وإتمامها، والكيفية التي يحققونها مسؤولياتهم في العمليات الإدارية، وهناك فرق بين الأداء والجهد، فبينما يعني الجهد الطاقة المبذولة في أداء العمل، يعني الأداء النتائج التي تحققت من هذا العمل".

وعرفه البدوي (٢٠١٠، ٦٧) بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه".

كما عرفته جيهان النمروسي (٢٠١٣، ١٣٨) بأنه: "كل فعل يقوم به الفرد لإنجاز مهمة معينة".

ويتضح من التعريفات السابقة أن الأداء المدرسي يشير إلى ذلك الجهد الذي يقوم به المسؤولون، من مديريين ومعلمين وإداريين، سواء في إدارة المدرسة، أو تنظيمها، في المجال الإداري أو الأكاديمي، وفي كل ما يتعلق بتطوير وتحسين بيئة المدرسة وأداء مهام العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها.

#### ٢. أهداف الأداء المدرسي:

من أهداف قياس الأداء المدرسي التي ذكرها العدوي (٢٠٠٨، ٣٦): الرقي بمحتوى المنهج الدراسي من خلال التعرف على الموضوعات التي قد تكون جديدة على الطالب وإعطائها الاهتمام والوقت المناسب، ورصد أداء كل طالب وتحديد احتياجاته والصعوبات التي يواجهونها في المنهج، والاهتمام بالمستوى التحصيلي للطلبة و رفع المستوى أداء العاملين بالمدرسة عن طريق البرامج التدريبية وإدارة المبنى المدرسي للرفي بتعلم الطلبة.

وذكر الحيان (٢٠١٦، ٨٥) أن من أهم أهداف قياس الأداء المدرسي لتي تسعى المدرسة لتحقيقها والمتعلقة بأداء العاملين منها خفض معدلات التغيب عن العمل، وابتكار أفكار تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة، ودعم العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام المختلفة، ونشر الروح المعنوية بين العاملين، وتشجيع العاملين الأكفاء والمتميزين.

**٣. أهمية الأداء المدرسي:**

تبرز أهمية قياس الأداء المدرسي كما ذكرها الكافي (٢٠١٦، ٣٤) فيما يلي: الاهتمام بما يجب إنجازه وتوفير الموارد لتحقيق أهداف المدرسة، ويؤدي إلى تحسين واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، ويعطي توضيحات حول كيفية تنفيذ البرامج و تكاليفها، ويبيّن احتياجات المجتمع ويساعد المدرسة على تحقيق تلك الاحتياجات، يوفر بيانات حقيقية يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة، يوفر ظروف مناسبة لفرص مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام إدارة متكامل مع نظم تقييم الأداء للعاملين، ويتأكد من درجة كفاءة الأداء وفاعليته.

وأشار شقوع (٢٠١٥، ٨٨) إلى أهمية الأداء المدرسي بأنه وسيلة لتقييم المدرسة، وكذلك تحديد الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة وقاعدة معلومات لرسم السياسات والخطط وتحليل نقاط القوة والضعف، ويعد الأداء وسيلة لتحقيق من كفاءة وفاعلية المدرسة في استخدام مواردها لحل المشكلات.

ويتضح مما سبق أن للأداء المدرسي دور بارز في تقييم أداء العاملين، وتقييم المدرسة، والاستغلال الأمثل للموارد لإنتاج أفضل المخرجات، وتحديد الصعوبات التي يواجهها العاملين بالمدرسة لوضع حلول لها، كما أن جودة النظام التعليمي بالمدارس يعتمد على مدى جودة الأداء المدرسي.

**٤. مكونات الأداء المدرسي:**

ذكر شقيبيل (٢٠١٧، ٩) إن أداء المنظمة يتكون من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، هذان المكونان لهما مدلولات مباشرة وواضحة في فهم مفهوم أداء المنظمة وعملية قياسه.

**أولاً: الكفاءة Efficiency:**

الكفاءة تعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، والمقصود بذلك هو تنفيذ وإنجاز الأعمال بأسلوب أو منهج أو خطوات صحيحة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فهي تتعلق بالموارد المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتحقيق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم من المخرجات والنتائج المرغوبة.

وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموظفين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات (شقبييل، ٢٠١٧، ٩). كما ذكر أبو النصر (٢٠١٤، ٧٤) أن المقصود بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، وكذلك تشير أيضاً إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

**ثانياً: الفعالية Effectiveness:**

الفعالية تعني " درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها مع التركيز على نوعية المخرجات من حيث تحققها بالكمية والنوعية في الوقت المناسب، وهي مقياس مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، أي المدى الذي تنتج فيه المنظمة، النتائج المتوقعة أو المرتقبة " والفاعلية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها (البارودي، ٢٠١٦، ٦٩).

وذكر شقوع (٢٠١٥، ١٣) أن مفهوم فاعلية الأداء يركز على ضمان استمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمة.



وترى الباحثة مما سبق أن الكفاءة هي درجة ما تحققة المنظمة من أهداف ويتمثل في مخرجاتها بينما تشير الفعالية كمية المخرجات النهائية فقط أي النتائج المتحققة.

#### ٥. مجالات الأداء المدرسي:

الأداء المدرسي ما هو إلا محصلة أداء كلاً من الإدارة المدرسية والعاملين والمعلمين وأداء الطلبة، والتي استخدمت الباحثة ثلاث منها عند بناء أداة الدراسة الحالية مثل أداء قائد المدرسة، وأداء الطلاب، وأداء المعلمين وفيما يلي عرض مجالات هذا الأداء:

#### المجال الأول: أداء قائد المدرسة

يتطلب الدور الذي يقوم به قائد المدرسة توفر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العلمية (عايش، ٢٠٠٩، ٤٤).

وهناك بعض المعايير الأدائية لقائد المدرسة كما حددتها وزارة التعليم في المملكة (٢٠٠٨، ٥٥) ومنها إمام قائد المدرسة بأهداف السياسة العامة للتعليم، وبناء ثقافة مدرسية تعتمد على رفع مستوى التعليم، والإسهام في تجويد عمليتي التعليم والتعلم، وإدارة المدرسة بفاعليه، وتوفير مصادر تعليمية آمنة.

#### المجال الثاني: أداء المعلمين

يعد المعلم أحد عناصر التربية الفعالة في تحقيق الأهداف التربوية، فهو يؤدي دوراً رئيسياً في العملية التربوية بشكل عام وفي عملية التدريس بشكل خاص.

ومن أهم واجبات المعلم كما حددتها وزارة التعليم في المملكة (٢٠٠٨، ٧١) في المادة العشرية هي الالتزام بأحكام الإسلام والتقيد بالأنظمة وقواعد السلوك واجتنب ما يخل بشرف المهنة، واحترام الطلاب ومعاملتهم معاملة تربوية، وتدريس النصاب الحصص كاملاً، تنفيذ ما يسند إليه من برامج، والتقيد بمواعيد الحضور والانصراف.

#### المجال الثالث: أداء الطلاب

يمثل أداء الطالب أساس العملية التعليمية ومحورها، كما يعد مؤشراً للأداء العام للمدرسة، ولهذا يجب أن يتمتع هذا الأداء باهتمام خاص من قبل القائمين على العملية التعليمية.

أما عن واجبات الطلاب فحددها لائحة وزارة التعليم (٢٠٠٨، ٧٣) في المادة الثالثة عشر ومنها على الطلاب التقيد بما تصدره المدرسة من تعليمات، والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، والمشاركة في النشاطات المختلفة، والاعتماد على النفس في حل الواجبات وأداء الاختبار.

#### ٦. العوامل المؤثرة في الأداء المدرسي:

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء المدرسي وحدد البدوي (٢٠١٠، ٦٣) هذه العوامل في وضوح أهداف المدرسة فهي كأي مؤسسة يجب أن تكون لها أهداف محددة، ويجب أن يخطط لها جيداً لتنفيذها فكلما كانت المدخلات ذات جودة كلما انعكس ذلك على الأداء المدرسي، وثقافة المدرسة دوراً كبيراً في الرقي بأدائها، ولتعاون الإدارة مع المعلمين له دور كبير في جودة الأداء المدرسي، وكما أن الحوار داخل المدرسة عامل مهم ومؤثر في جودة الأداء المدرسي، ووجود خطة تنفيذية يخفف من ضغوط العمل على العاملين بالمدرسة كما أن الخطة ترسم أهداف واضحة وقابلة للقياس، ويؤدي التعاون بين المدرسة والمجتمع دوراً كبيراً في تخفيف الأعباء المالية من

حيث تمويل بعض المشاريع التي تحتاجها المدرسة، وتفهم ودعم المجتمع لخطط الارتقاء بالمدرسة وتحسين أداؤها.

وترى الباحثة أن الأداء المدرسي يتأثر ببعض العوامل المهمة، فمنها الخطة الموضوعية، وتوزيع المسؤوليات على العاملين بالمدرسة، ونوع النمط الإداري المستخدم، والشراكة في التخطيط يعتبر عنصر مهم جداً عند تنفيذ الخطة.

#### ٧. معايير الأداء المدرسي الفعال:

معايير الأداء المدرسي تعني تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في النظام التعليمي بالمدرسة، والتي تتمثل في جودة الإدارة، وسياسة القبول والبرامج التعليمية من حيث (أهدافها، وطرائق التدريس المتبعة، ونظام التقويم والامتحانات) وجودة المعلمين، والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين، ويعد الأداء المدرسي الفعال من الموضوعات التي تثير اهتمام التربويين والإداريين، لما له من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم (علي، ٢٠٠٨، ٢٧).

وذكر زامل (٢٠١٣، ٣٥٠) معايير الأداء المدرسي الفعال والتي تلخص في أن تحقيق المدرسة لأهدافها المرتبطة بتقديم الخدمات التعليمية بصورة منتظمة، مع تحقيق الأهداف المرتبطة بجودة العمل داخلها، ومرونة المدرسة بما يسمح بتعديل عملياتها وهيكلها بأقل تأثير ممكن على النظام في حال مواجهة أي ضغوط خارجية، والتوافق بين ثقافة المدرسة ورؤيتها الكلية وهيكلها التنظيمي، بحيث يدعم كل منهما الآخر عندما تسعى المدرسة لتحقيق أهدافها المرتبطة بالجودة، وأن تستفيد المدرسة من الفرص المتاحة لها بما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة، وتمتع العاملين بمستوى التزام داخلي عالي، ودافعية نحو العمل، بحيث يصبح هذا الالتزام بمثابة الطاقة التي تدفع المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

وأشارت فاطمة أبو عبده (٢٠١١، ٤٨) إلى أن معايير الأداء المدرسي يجب أن تشمل جميع مكونات العملية التعليمية، بحيث ترتبط بالطلاب وبالمعلمين، يضاف إليها المعايير المرتبطة بالمناهج، ومنها المعايير المرتبطة بالإدارة المدرسية كالتزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم، كذلك المعايير المتعلقة بإدارة التعليم كالتزام القيادات التعليمية بالجودة، وتفويض السلطات واللامركزية، ومنها المعايير المتعلقة بالإمكانات المادية كمرونة المبنى المدرسي، وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلاب من المكتبة والأجهزة والأدوات.

يتضح من استعراض هذه المعايير أن الأداء المدرسي يقوم على الشمولية، والوصول لأفضل النتائج من خلال خطط تطويرية تشمل جميع عناصر العمل المدرسي، وتركز دائماً على تحقيق الأهداف المدرسية الموضوعية، والوصول لمستوى مناسب من الجودة يسهم في نجاح المدرسة، وقدرتها على مواكبة التطورات وتحقيق فاعليتها.

وترى نادية علي (٢٠٠٨، ٢١٠) أن معايير جودة الأداء المدرسي تعني تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم، والتي تتمثل في جودة الإدارة، وسياسة القبول، والبرامج التعليمية من حيث (أهدافها، وطرائق التدريس المتبعة، ونظام التقويم، والامتحانات)، وجودة المعلمين والأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين.

ويذكر العمرات (٢٠١٠، ٣٥٠) إن أهم معايير جودة الأداء المدرسي وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف

المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين ويحفزهم للقيام بأدوارهم ووضع البرامج التدريبية لهم و المراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي، وتحسينها.

#### ٨. وسائل تحسين وتطوير الأداء المدرسي:

تسعى الإدارة المدرسية دائماً إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المدرسة، والمتمثلة في تنمية القدرات الأكاديمية والمعرفية للمتعلمين والعاملين بها، إلا أن بعض الدراسات تشير إلى ضعف المدرسة وإدارتها في تحقيق هذا الهدف.

وتشير سهير أبو العلا (٢٠١٠، ٣٦٢) إلى أن انخفاض مستوى الأداء في كثير من المدارس يعود إلى مجموعة من الأسباب وهي التغيير المستمر لرسالة المدرسة، و قصور استيعاب المخططين التربويين لطبيعة عمليات التغيير التي تؤدي إلى نتائج جيدة للتعليم، وتدني وضوح معالم إدارة التعليم، هل هي مركزية أو لا مركزية أو خليط منهما، وقصور البنية التنظيمية للمدارس وإدارتها عن إثراء الأداء المدرسي، ضعف الأساس المعرفي الذي يحتاجه كل القائمين على العملية التعليمية لتحسين الأداء المدرسي وتطويره.

ويرى العارفة وقران (١٤٢٨، ١٥) أن تحسين الأداء المدرسي وتطويره، يتم من خلال إيجاد آلية متطورة لتطوير إدارة المدرسة، وتحديد إنتاجية العمل سواء على مستوى المدرسة أو على مستوى أداء الأفراد فيها، والكشف عن مواطن الضعف في الأداء على مستوى النظام التعليمي ككل داخل المدرسة، وظهور الحاجة في المجتمع المدرسي إلى تكامل والانسجام بين مستويات المختلفة، وحاجة المدرسة إلى مساحة من الحرية في اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل مشروعات المدرسة.

وأوضح الزبيدي ومحمد (٢٠٠٨، ٩٢٨) أن تحسين الأداء المدرسي وتطويره يتطلب تحقيق عدة أمور منها القناعة الكاملة، والإيمان بالتغيير وأهميته من قبل قيادات المدرسة وجميع العاملين بها، وإشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المدارس، التعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين بالمدرسة، والتنسيق وتفعيل الاتصال على المستويين الأفقي والعمودي مشاركة جميع الجهات وجميع الأفراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية، وتأسيس نظام معلومات فعال في المدرسة.

ويرى يوسف (٢٠٠٧، ٨٧٠) أن جودة الأداء المدرسي تتطلب القيام بعدة أدوار مثل ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة من خلال وضع الأدوار وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع جوانب نموهم، والاهتمام بمشكلات الطلاب وأولياء أمورهم والعمل على التخفيف منها ووضع الحلول المناسبة لها، وزيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأدوار لجميع الإداريين والمعلمين والعاملين في المدرسة، ودعم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة، وتمكين إدارة المدرسة وزيادة صلاحيتها، ورفع مستوى الوعي لدى منسوبي المدرسة بنظام الجودة أو متطلباته.

ويرى شقيبيل (٢٠١٧، ٢٨) أن فكرة تحسين الأداء المدرسي تقوم على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي، وعمليات تحسين وتطوير الأداء يمكن للمدرسة التوصل إليها من خلال عمليات قياس الأداء التي تعتمد على مؤشرات الأداء للحصول على نتائج دقيقة.

وذكرت عائشة الشميلي (٢٠١٧، ١٠٥) أن هناك ثلاثة خطوات لتحسين الأداء أولها: تحليل الأداء والهدف منه محاولة إغلاق الفجوة في الأداء بأقل التكاليف مما يساعد توقع وحل المشكلات المستقبلية، وثانيها: البحث عن جذور المسببة للمشكلة وذلك من خلال جمع المعلومات لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة أي العودة دائماً لجذور ومسببات المشكلة،

الخطوة الأخيرة كما ترها الكاتبة عملية التحسين وتشمل تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات، وتطوير خطة المعالجة، والالتحاق بالبرامج التدريبية، وقياس التقدم الحاصل أثناء العمل.

وترى الباحثة أن تطوير الأداء وتحسينه، يجب أن يكون من خلال عدة معايير يحددها رئيس المنظمة، ويقوم بها جميع عناصر المنظومة التعليمية، لتحقيق أهداف المدرسة والوصول بها أكبر قدر من الفاعلية.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

تم تحديد المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها. كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات.

##### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس التعليم العام للبنات في محافظة القنفذة في المملكة العربية السعودية للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ، وعددهن (٣٢٤٦) معلمة، موزعات على (٣٤١) مدرسة، وفق إحصائيات قاعدة بيانات شؤون المعلمات بإدارة التعليم بمحافظة القنفذة (إدارة تعليم القنفذة، ١٤٣٩). والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مكاتب التعليم حسب المرحلة التعليمية.

#### جدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مكاتب التعليم في محافظة القنفذة تبعاً للمرحلة التعليمية.

| المرحلة          | الابتدائية |       | المتوسطة |       | الثانوية |       | المجموع |
|------------------|------------|-------|----------|-------|----------|-------|---------|
|                  | العدد      | %     | العدد    | %     | العدد    | %     |         |
| القنفذة          | ٣٢٦        | ١٠,١  | ١٥٤      | ٤,٧٤  | ١٢٨      | ٣,٩   | ٦٠٨     |
| حلي              | ٣٦١        | ١١,١  | ١٢٨      | ٣,٩٤  | ٨١       | ٢,٥   | ٥٧٠     |
| القوز            | ٣١٥        | ٩,٧   | ١٣٢      | ٤,١   | ٨٤       | ٢,٥٨  | ٥٣١     |
| العرضية الشمالية | ٢٦٥        | ٨,٢   | ١٠٤      | ٣,٢   | ٥٩       | ١,٨١  | ٤٢٨     |
| العرضية الجنوبية | ٢٦٥        | ٨,٢   | ٩٩       | ٣,٠٤  | ٧١       | ٢,١٨  | ٤٣٥     |
| مظيلف            | ٣٣٣        | ١٠,٣  | ١٦٤      | ٥,١   | ١٦٧      | ٥,١٤  | ٦٦٤     |
| المجموع          | ١٨٦٥       | ٥٧,٤٥ | ٧٨١      | ٢٤,٠٦ | ٥٩٠      | ١٨,١٧ | ٣٢٤٦    |

## عينة الدراسة:

تم التطبيق أولاً على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) معلمة، بواقع (١٠) معلمات من كل

مرحلة تعليمية، بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات).

وبعد التأكد من توافر الصدق والثبات في أداة الدراسة ثم التطبيق على العينة الأساسية للدراسة والتي بلغت (٣٢٦) معلمة بنسبة (١٠%) تقريباً من مجتمع الدراسة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية وفيما يلي وصفاً لأفراد العينة حسب متغيرات المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة - التخصص - الدورات التدريبية:

وبلغ عدد عينة الدراسة من معلمات المرحلة الابتدائية (١٨٦) معلمة، بنسبة (٥٧,٠٦%)، ومن المرحلة المتوسطة (٨٠) معلمة بنسبة (٢٤,٥٤%)، ومن المرحلة الثانوية (٦٠) معلمة بنسبة (١٨,٤٠%)، وبلغ عدد عينة الدراسة ذوات سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات (٥٧) معلمة، بنسبة (١٧,٤٨%)، من ٥ - ١٠ سنوات (١١١) معلمة بنسبة (٣٤,٠٥%)، أكثر من ١٠ سنوات (١٥٨) معلمة بنسبة (٤٨,٤٧%)، وبلغ عدد عينة الدراسة ذوات التخصص العلمي (١٢١) معلمة، بنسبة (٣٧,١٢%)، من التخصص الأدبي (٢٠٥) معلمة بنسبة (٦٢,٨٨%)، وبلغ عدد عينة الدراسة ذوات الدورات التدريبية أقل من ٥ دورات (٥٩) معلمة، بنسبة (١٨,١٠%)، من ٥ دورات تدريبية فأكثر (٢٦٧) معلمة بنسبة (٨١,٩٠%).

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة الحالية، وبعد تحديد هدف الاستبيان في معرفة كل من درجة ممارسة قائدات المدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية، مستوى الأداء المدرسي في مدارس محافظة القنفذة. تم البحث في قواعد المعلومات والمجلات التربوية والدوريات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، ومن تلك الدراسات (عسكر، ٢٠١٢؛ عواجي، ٢٠١٥؛ السكني، ٢٠١٦؛ النمروطي، ٢٠١٧). كما تم التواصل ومقابلة عدد من ذوات الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم في بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية.

**صدق أداة الدراسة:** تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال (صدق المحكمين - صدق الاتساق الداخلي).

## أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الباحة، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضحاً به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبلغ عدد المحكمين (١٠) محكماً، وبناءً على ملاحظات المحكمين من حيث مناسبة الفقرة لما تقيسه، ووضوحها، وسلامة الصياغة اللغوية، وملائمة فئات الاستجابة الخماسية، تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها ليصبح عدد الفقرات التي تقيس ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التشاركية (٢٩) فقرة موزعة على (٤) مجالات بدلاً من (٣٢) فقرة، وعدد الفقرات التي تقيس مستوى الأداء المدرسي بمحافظة القنفذة (٢٣) فقرة موزعة على (٣) مجالات بدلاً من (٣٣) فقرة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة النهائية (٥٣) فقرة بدلاً من (٦٦) فقرة. تم اعتبار ذلك صدقاً ظاهرياً للاستبانة.

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (المحتوى):

تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التي تنتمي إليه الفقرة، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) معلمة، وتم الحصول على ما يلي:

جدول (٢): قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليها فقرات أداة الدراسة (محور القيادة التشاركية)

| محور القيادة التشاركية  |        |                   |        |                  |        |                  |        |
|-------------------------|--------|-------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
| مجال العلاقات الإنسانية |        | مجال تفويض السلطة |        | مجال صنع القرار  |        | مجال التخطيط     |        |
| **معامل الارتباط        | الفقرة | **معامل الارتباط  | الفقرة | **معامل الارتباط | الفقرة | **معامل الارتباط | الفقرة |
| **٠,٦٤                  | ٢٣     | **٠,٦٨            | ١٥     | **٠,٦٩           | ٩      | **٠,٦٥           | ١      |
| **٠,٦٦                  | ٢٤     | **٠,٧٠            | ١٦     | **٠,٦٥           | ١٠     | **٠,٦٦           | ٢      |
| **٠,٧٠                  | ٢٥     | **٠,٦٤            | ١٧     | **٠,٦٩           | ١١     | **٠,٧٠           | ٣      |
| **٠,٦٧                  | ٢٦     | **٠,٦٦            | ١٨     | **٠,٦٨           | ١٢     | **٠,٦٨           | ٤      |
| **٠,٦٨                  | ٢٧     | **٠,٧٠            | ١٩     | **٠,٦٨           | ١٣     | **٠,٦٩           | ٥      |
| **٠,٦٦                  | ٢٨     | **٠,٦٥            | ٢٠     | **٠,٧٠           | ١٤     | **٠,٦٨           | ٦      |
| **٠,٦٨                  | ٢٩     | **٠,٦٦            | ٢١     |                  |        | **٠,٦٦           | ٧      |
|                         |        | **٠,٦٩            | ٢٢     |                  |        | **٠,٦٨           | ٨      |

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٤) إلى (٠,٧٠)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه في القيادة التشاركية.

جدول (٣): قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليها فقرات أداة الدراسة (محور الأداء المدرسي)

| محور الأداء المدرسي |        |                    |        |                         |        |
|---------------------|--------|--------------------|--------|-------------------------|--------|
| مجال أداء الطالبات  |        | مجال أداء المعلمات |        | مجال أداء قائدة المدرسة |        |
| **معامل الارتباط    | الفقرة | **معامل الارتباط   | الفقرة | **معامل الارتباط        | الفقرة |
| **٠,٧١              | ١٦     | **٠,٦٧             | ٩      | **٠,٧١                  | ١      |
| **٠,٦٨              | ١٧     | **٠,٧١             | ١٠     | **٠,٦٨                  | ٢      |
| **٠,٧٢              | ١٨     | **٠,٦٩             | ١١     | **٠,٦٦                  | ٣      |
| **٠,٦٦              | ١٩     | **٠,٧٠             | ١٢     | **٠,٦٨                  | ٤      |
| **٠,٦٩              | ٢٠     | **٠,٦٨             | ١٣     | **٠,٦٧                  | ٥      |
| **٠,٦٥              | ٢١     | **٠,٦٨             | ١٤     | **٠,٦٨                  | ٦      |
| **٠,٧٠              | ٢٢     | **٠,٧٠             | ١٥     | **٠,٧٢                  | ٧      |
| **٠,٦٨              | ٢٣     |                    |        | **٠,٦٩                  | ٨      |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

تراوحت قيم معاملات الارتباط من (٠,٦٦) إلى (٠,٧٢)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه في الأداء المدرسي.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة (الفا كرونباخ) وتم الحصول على ما يلي:

جدول (٤): معاملات الفا كرونباخ للقيادة التشاركية والأداء المدرسي

| المحاور           | المجالات           | قيمة الفا كرونباخ |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| القيادة التشاركية | التخطيط            | ٠,٩٠              |
|                   | صنع القرار         | ٠,٩١              |
|                   | تفويض السلطة       | ٠,٨٨              |
|                   | العلاقات الإنسانية | ٠,٩١              |
|                   | الدرجة الكلية      | ٠,٩٣              |
| الأداء المدرسي    | أداء قائدة المدرسة | ٠,٩١              |
|                   | أداء المعلمات      | ٠,٩٠              |
|                   | أداء الطالبات      | ٠,٨٩              |
|                   | الدرجة الكلية      | ٠,٩٣              |

تراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ لمجالات القيادة التشاركية من (٠,٨٨) إلى (٠,٩٣)، وهذه القيم مرتفعة وتشير أن مجالات القيادة التشاركية يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

وتراوحت قيم معاملات الفا كرونباخ لمجالات الأداء المدرسي من (٠,٨٩) إلى (٠,٩٣)، وهذه القيم مرتفعة وتشير أن مجالات الأداء المدرسي يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### أداة الدراسة في صورتها النهائية:

بعد التأكد من توافر الصدق والثبات لأداة الدراسة، تأكدت الباحثة من صلاحيتها وإمكانية تطبيقها على أفراد العينة الأساسية، وأصبحت الأداة كما هي موضحة في ملحق (٢). واشتملت على:

#### الجزء الأول: بيانات أولية

#### الجزء الثاني: القيادة التشاركية اشتمل على (٤) مجالات كالتالي:

- المجال الأول: التخطيط "٨" فقرات من (١ - ٨)

- المجال الثاني: صنع القرار "٦" فقرات من (٩ - ١٤)

- المجال الثالث: تفويض السلطة "٨" فقرات من (١٥ - ٢٢)

- المجال الرابع: العلاقات الإنسانية "٨" فقرات من (٢٣-٢٩)

#### الجزء الثالث: الأداء المدرسي اشتمل على (٣) مجالات كالتالي:

- المجال الأول: أداء قائدة المدرسة "٨" فقرات من (١ - ٨)

- المجال الثاني: أداء المعلمات "٧" فقرات من (٩ - ١٥)

- المجال الثالث: أداء الطالبات "٨" فقرات من (١٦ - ٢٣)

#### تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لتصحيح استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان، بحيث تعطى الدرجة (١) للاستجابة (قليلة جدا)، والدرجة (٢) للاستجابة (قليلة)، والدرجة (٣) للاستجابة (متوسطة)، والدرجة (٤) للاستجابة (كبيرة)، والدرجة (٥) للاستجابة (كبيرة جدا). وفقا للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة على الفقرات: مدى الاستجابة للفقرة = أعلى درجة - أقل درجة = ١ - ٥ = ٤

طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = ٥/٤ = ١,٢٥

#### جدول (٥): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

| الاستجابة | المتوسط الحسابي    |
|-----------|--------------------|
| قليلة جدا | ١ - أقل من ١,٨٠    |
| قليلة     | ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠ |
| متوسطة    | ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠ |
| كبيرة     | ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠ |
| كبيرة جدا | ٤,٢٠ - ٥           |



عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه: ما درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات؟

لإجابة السؤال الأول تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل مجال من مجالات القيادة التشاركية الأربعة (التخطيط - صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية)، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الأبعاد الأربعة والذي يمثل الدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وذلك وفق البيانات الواردة في جدول (٦)

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات ممارسة

القائدات للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات

| م | المجالات           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|--------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ١ | التخطيط            | ٣,٩٦            | ٠,٨٦              | ١       | كبيرة         |
| ٢ | صنع القرار         | ٤,٠٧            | ٠,٨٥              | ٢       | كبيرة         |
| ٣ | تفويض السلطة       | ٣,٧٩            | ٠,٨٠              | ٣       | كبيرة         |
| ٤ | العلاقات الإنسانية | ٤,٤٥            | ٠,٨٢              | 4       | كبيرة جدا     |
|   | الدرجة الكلية      | ٤,٠٦            | ٠,٦٧              | —       | كبيرة         |

يلاحظ من جدول (٦) أن درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات يساوي (٤,٠٦) أي بدرجة ممارسة (كبيرة). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة التشاركية، وجاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، وفي الترتيب الثاني كان مجال صنع القرار بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، ثم في الترتيب الثالث مجال التخطيط بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وفي الترتيب الرابع والأخير مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبدرجة ممارسة (كبيرة).

وتتفق النتيجة الحالية مع نتائج دراسة النمروطي ٢٠١٧، شقير ٢٠١١، العرايب ٢٠١٠، عسكر ٢٠١٢، والتي أشارت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية كان بدرجة كبيرة.

بينما تختلف مع نتائج دراسة المطيري ٢٠١٥، التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت متوسطة.

وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأنه قد يعزى إلى قدرة المسؤولين في وزارة التعليم في تحديد استراتيجية واضحة عند اختيار قائدات المدارس وإخضاعهن لدورات تدريبية في مجال الممارسات التشاركية ودورها في تحسين العمل الميداني في المدارس، ووعي القادة في الميدان التعليمي بأهمية الشراكة والتعاون في العملية التربوية والتعليمية، لذلك كانت ممارسة القيادة التشاركية بدرجة كبيرة.

وبالنظر للجدول (٦) نجد أن العلاقات الإنسانية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥) وانحراف معياري بلغ ٠,٨٢ وبدرجة كبيرة جداً، وهذا يشير لأهمية العلاقات الإنسانية في عند ممارسة القيادة التشاركية وأن قائدات المدارس لديهم إحساس عالي على تفهم

مشاعر المعلمات، ولديهم قدرة عالية على تكوين علاقات إنسانية تخلق نوع من التجدد والتغيير في العمل المدرسي، وتدرك قائدات المدارس إن إشباع العلاقات العاطفية للمعلمات يدفعهن للاستمرار ومواجهة التحديات والمعيقات، مما ينتج بيئة مدرسية آمنة ومتألفة بدرجة كبيرة جدا.

وجاء في المرتبة الثانية صنع القرار بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبدرجة ممارسة (كبيرة) وانحراف معياري ٠,٨٥، وهذا يشير إلى أهمية صنع القرار في مجال القيادة التشاركية فالقائد هنا يشرك معلميه في صنع القرارات المختصة بالعمل ويفوضهم عند غيابه، ويشركهم في جميع القرارات داخل المدرسة وخارجها، وهذا يدل على إدراك القادة لأهمية صنع القرار لزيادة التشاركية والتعاون في العمل، والذي يؤدي بدوره لتحمل المعلمين المسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة، فهو يحقق المرونة في إجراءات العمل من خلال تفويض القرارات للعاملين بالمدرسة، ولقد احتل هذا المجال المرتبة الثانية، وهذا يدل على حرص القائدات على تطبيق التشاركية العالية في صنع القرارات.

وجاء في المرتبة الثالثة مجال التخطيط بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبدرجة ممارسة (كبيرة) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦)، ويحتل التخطيط في العمل المدرسي أهمية بالغة، فالقائدات يشركن المعلمات في وضع الخطط الخاصة بالعمل الإداري، مما يشعرهن بتحمل مسؤولية أكبر، ولكن هذا المجال ظهر بدرجة كبيرة وبمرتبة متأخرة وتعزي الباحثة السبب في ذلك لأن القائدات يضعن الخطط حسب قرارات التي تصدر من مكاتب الإشراف وإدارات التعليم وعليهن الالتزام بها، مما يقلل من إشراك العاملات في المدرسة في وضع الخطط المدرسية.

وجاء في المرتبة الرابعة مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبدرجة ممارسة (كبيرة) وانحراف معياري ٠,٨٠، ويرى القادة أن تفويض السلطة يساهم في إنجاز الأعمال بشكل أسرع، وتعويض غياب المدير وإنجاز العمل عند غيابه، يشعر المعلمين بالمسؤولية في تحمل أعباء العمل، ولقد ظهر هذا المجال بدرجة كبيرة ولكن بمرتبة متأخرة جدا، وهذا تفسره الباحثة بأنه قد يعود لعدم تدريب المعلمين على القيادة وتحمل مسؤولية العمل عند غياب القائد.

وفيما يلي وصفا لاستجابات عينة الدراسة من المعلمات على فقرات كل مجال من مجالات القيادة التشاركية:

### المجال الأول: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال كما في جدول (٧)

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال التخطيط

| م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|---|--|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 6 | تطلع القائدة المعلمات على واجباتهن قبل البدء بالعمل.               | 4.69            | 0.81              | 1      | كبيرة جدا     |
| 1 | تخطط القائدة مع المعلمات بروح الفريق الواحد.                       | 4.62            | 0.87              | 2      | كبيرة جدا     |
| 8 | تطلع القائدة المعلمات على الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط المدرسية. | 3.9             | 1.09              | 3      | كبيرة         |
| 2 | تشارك القائدة المعلمات في تحديد الأهداف الخاصة بالعمل.             | 3.83            | 1.13              | 4      | كبيرة         |
| 5 | تشارك القائدة المعلمات في وضع أولويات لتنفيذ خطة المدرسة.          | 3.8             | 1.07              | 5      | كبيرة         |
| 7 | تشارك القائدة المعلمات في وضع الخطط المستقبلية للعمل المدرسي.      | 3.78            | 1.18              | 6      | كبيرة         |
| 3 | تشارك القائدة المعلمات في تحديد سياسات وإجراءات العمل              | 3.72            | 1.18              | 7      | كبيرة         |
| 4 | تشارك القائدة المعلمات في بناء الخطة قصيرة المدى للمدرسة.          | 3.37            | 1.21              | 8      | متوسطة        |
|   | المتوسط العام للمجال الأول   | ٣,٩٦            | ٠,٨٦              |        | كبيرة         |

تشير نتائج الجدول (٧) أن درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال التخطيط من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣,٩٦) أي بدرجة ممارسة كبيرة، وبمتوسطات حسابية للفقرات تراوحت من (٣,٣٧) إلى (4.69)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة متوسطة (١) فقرة، كبيرة (٥) فقرات، كبيرة جدا (٢) فقرة.

وجاءت أعلى فقرتين على النحو التالي: الفقرة "٦" (تطلع القائدة المعلمات على واجباتهن قبل البدء بالعمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.69) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، يليها الفقرة "١" (تخطط القائدة مع المعلمات بروح الفريق الواحد) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.62) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطاوع ٢٠١٢ والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لقائدات المدارس في مجال التخطيط كانت بدرجة كبيرة، وتعزي الباحثة هذه النتيجة لإدراك القائدات بأهمية التخطيط في العمل وضرورة إشراك المعلمات عند وضع الخطط المدرسية لتحقيق أكبر قدر من التشاركية والتفاعل وتحمل المسؤولية لتحقيق أهداف المدرسة.

وجاءت أقل فقرتين على النحو التالي: الفقرة "٣" (تشارك القائدة المعلمات في تحديد سياسات وإجراءات العمل) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، ثم الفقرة "٤" (تشارك القائدة المعلمات في بناء الخطة قصيرة المدى للمدرسة) في الترتيب

الأخير بمتوسط حسابي (3.37) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتعزى الباحثة ذلك نتيجة لقلة خبرة القائدات بأهمية الشراكة في التخطيط المدرسي ودورة في زيادة تحسين العمل وزيادة الإنتاجية.

### المجال الثاني: صنع القرار

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال صنع القرار

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبه | درجة الممارسة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 10    | تسند القائدة اتخاذ القرارات لمساعدتها عند غيابها.                         | 4.85            | 0.96              | 1      | كبيرة جدا     |
| 11    | تشرك القائدة المعلمات في صنع القرارات الخاصة بالطالبات.                   | 4.49            | 0.97              | 2      | كبيرة جدا     |
| 13    | تشجع القائدة المعلمات على المشاركة في اتخاذ القرارات.                     | 4.19            | 1.05              | 3      | كبيرة         |
| 12    | تشرك القائدة المعلمات في حل بعض المشاكل التعليمية                         | 4.17            | 1.03              | 4      | كبيرة         |
| 14    | تناقش القائدة مع المعلمات الآثار المترتبة على اتخاذ بعض القرارات الإدارية | 3.38            | 1.14              | 5      | متوسطة        |
| 9     | تشرك القائدة المعلمات في صنع القرارات الفنية الخاصة بالعمل                | 3.35            | 1.17              | 6      | متوسطة        |
|       | المتوسط العام للمجال الثاني: صنع القرار                                   | 4.07            | 0.85              |        | كبيرة         |

تشير نتائج الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال صنع القرار من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤,٠٧) أي بدرجة ممارسة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية للفقرات تراوحت من (٣,٣٥) إلى (٤,٨٥)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة، متوسطة (٢) فقرة، كبيرة (٣) فقرات، كبيرة جدا (١) فقرة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطاوع ٢٠١٢، ودراسة النمروطي ٢٠١٧، الذي أظهرت مجال صنع القرار بدرجة كبيرة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة وتعزى لأهمية صنع القرار في مجال القيادة التشاركية، حيث أن القرار ليس بيد القائد فقط، وإنما يكون القرار تشاركي بين القائد ومعلميه أيضاً، وهذا يساعد على تعزيز الثقة بالنفس، ويصب في مصلحة العمل، مما يحقق للمدرسة أهدافها.

وجاءت أعلى فقرتين على النحو التالي: الفقرة "١٠" (تسند القائدة اتخاذ القرارات لمساعدتها عند غيابها) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٨٥) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، يليها الفقرة "١١" (تشرك القائدة المعلمات في صنع القرارات الخاصة بالطالبات) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٤٩) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، وتعزى الباحثة ذلك نظراً لحاجة القادة للمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، كذلك إشعار المعلمين بأهمية رأيهم، يزيد من انتمائهم للمدرسة، ويزيد من تحسين أدائهم، مما يساعد على تقدم المدرسة وزيادة إنتاجها.

وجاءت أقل فقرتين على النحو التالي: الفقرة "١٤" (تناقش القائمة مع المعلمات الأثار المترتبة على اتخاذ بعض القرارات الإدارية) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ثم الفقرة "٩" (تشارك القائمة المعلمات في صنع القرارات الفنية الخاصة بالعمل) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتعزى الباحثة ذلك لقلة خبرة القائمة في إشراك المعلمين والتحدث معهم في نتائج العمل والقرارات يساهم في حل الكثير من المشاكل والمعوقات العمل المدرسي، وإن إشراك المعلم في صنع القرارات يشعره بالمسؤولية اتجاه عملة ومدرسته.

### المجال الثالث: تفويض السلطة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال تفويض السلطة

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال تفويض السلطة

| م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبه | الاستجابة |
|----|--|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| 18 | تتابع القائمة أداء المعلمات في المهام المفوضة إليهن.                     | 4.6             | 0.74              | 1      | كبيرة جدا |
| 17 | تفوض القائمة أحد المعلمات في متابعة عمل اللجان المدرسية.                 | 3.94            | 1.09              | 2      | كبيرة     |
| 16 | تفوض القائمة أحد المعلمات لشراء ما يلزم من وسائل تعليمية.                | 3.89            | 1.24              | 3      | كبيرة     |
| 15 | تسند القائمة لأحد المعلمات توزيع الطالبات في الفصول بداية العام الدراسي. | 3.8             | 1.16              | 4      | كبيرة     |
| 19 | تفوض القائمة أحد المعلمات بمقابلة أولياء الأمور.                         | 3.79            | 1.25              | 5      | كبيرة     |
| 20 | تفوض القائمة أحد المعلمات في حل المشكلات الإدارية عند غيابها             | 3.75            | 1.30              | 6      | كبيرة     |
| 22 | تفوض القائمة بعض المعلمات بمتابعة سلامة المبنى المدرسي.                  | 3.38            | 1.30              | 7      | متوسطة    |
| 21 | تفوض القائمة أحد المعلمات بإعداد جدول الحصص.                             | 3.22            | 1.48              | 8      | متوسطة    |
|    | المتوسط العام للمجال الثالث: تفويض السلطة                                | 3.80            | 0.80              |        | كبيرة     |

تشير نتائج جدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال تفويض السلطة من وجهة نظر المعلمات بلغ (٣,٨٠) أي بدرجة ممارسة (كبيرة)، وبمتوسطات حسابية للفقرات تراوحت من (٣,٢٢) إلى (٤,٦)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة متوسطة (٢) فقرة، كبيرة (٥) فقرات، كبيرة جدا (١) فقرة،

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عسكر ٢٠١٢، والنمروطي ٢٠١٧ واختلفت مع دراسة الفهيد ٢٠١٣ حيث جاء تفويض السلطة في المرتبة الأخيرة، وبدرجة منخفضة.

وتعزى الباحثة تلك النتيجة لقلة وعي القائدات بأهمية تفويض بعض الصلاحيات للمعلمات بالمدرسة.

وجاءت أعلى فقرتين على النحو التالي: الفقرة "١٨" (تتابع القائدة أداء المعلمات في المهام المفوضة إليهن) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٦) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، يليها الفقرة "١٧" (تفويض القائدة أحد المعلمات في متابعة عمل اللجان المدرسية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، ويأتي ذلك في حرص القادة على متابعة العمل، وإكساب المعلمين الثقة في تحمل المسؤولية وتدريبهم عليها

#### المجال الرابع: العلاقات الإنسانية

تم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال العلاقات الإنسانية

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال العلاقات الإنسانية

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الاستجابة |
|----|---|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| 26 | تشجع القائدة المعلمات المتميزات في العمل                            | 4.91            | 0.84              | 1      | كبيرة جدا |
| 29 | تعزز القائدة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات                         | 4.89            | 0.84              | 2      | كبيرة جدا |
| 25 | تعزز القائدة من انتماء المعلمات للمدرسة.                            | 4.88            | 0.91              | 3      | كبيرة جدا |
| 24 | تفهم القائدة مشاكل المعلمات.  | 4.86            | 0.91              | 4      | كبيرة جدا |
| 27 | تتقبل القائدة آراء المعلمات.  | 4.85            | 0.98              | 5      | كبيرة جدا |
| 28 | تشجع القائدة المعلمات على تكوين علاقات مع المجتمع المحلي.           | 3.38            | 0.94              | 6      | متوسطة    |
| 23 | تحرص القائدة على التواصل الاجتماعي مع المعلمات في مناسباتهم الخاصة. | 3.36            | 1.07              | 7      | متوسطة    |
|    | المتوسط العام للمجال الثالث: العلاقات الإنسانية                     | 4.45            | 0.82              |        | كبيرة جدا |

تشير نتائج جدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة القنفذة لمجال العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤,٤٥) أي بدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، وبمتوسطات حسابية للفقرات تراوحت من (٣,٣٦) إلى (٤,٩١)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة متوسطة (٢) فقرة، كبيرة جدا (٥) فقرات، اتفقت مع نتائج دراسة عسكر ٢٠١٢ والنمروطي ٢٠١٧، واختلفت مع دراسة الفهيد ٢٠١٣، ويعزى ذلك لحرص القادة في مدارسهم على إشاعة جو من الطمأنينة، لأنه يساعد على الحصول على إنتاج أفضل في العمل، وتحقيق النجاحات والانجازات لا بد أن يتوفر جو من العلاقات الإنسانية، لزيادة التعاون والشراكة بين المعلمات، مما ينعكس على أهداف المدرسة.

وجاءت أعلى فقرتين على النحو التالي: الفقرة "٢٦" (تشجع القائدة المعلمات المتميزات في العمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٩١) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، يليها الفقرة "٢٩" (تعزز القائدة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٨٩) وبدرجة ممارسة (كبيرة جدا)، وتعزى تلك النتيجة لحرص القائدات على تكريم المتميزات في العمل يساهم في زيادة الإنتاجية، والتنافس الشريف بين المعلمات، لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية كبيرة.

وجاءت أقل فقرتين على النحو التالي: الفقرة "٢٨" (تشجع القائدة المعلمات على تكوين علاقات مع المجتمع المحلي) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، ثم الفقرة "٢٣" (تحرص القائدة على التواصل الاجتماعي مع المعلمات في مناسباتهم الخاصة) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وبدرجة ممارسة (متوسطة)، وتعزى الباحثة ذلك قلة معرفة بعض القادة في المدارس بأهمية النسيج الاجتماعي في العمل، وما ينتج عنه من توفير أجواء مريحة للعمل، كما أن عدم شعور المعلمين بالراحة في العمل، يؤدي لقلة الإنتاجية، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عسكر ٢٠١٢ التي كان تشجيع القادة المعلمين في تكوين علاقات مع المجتمع المحلي كان بدرجة كبيرة وكذلك حرص القائد على التواصل مع المعلمين في مناسباتهم الخاصة كان بدرجة كبيرة جدا، واختلفت مع دراسة النمروطي ٢٠١٧، حيث حازت هذه الفقرة على المرتبة الأولى في العلاقات الإنسانية، وبدرجة تقدير كبيرة، وتعزى الباحثة تلك النتيجة كانت بسبب حرص القائدات على إقامة علاقات طيبة مع المعلمات، وهذا يؤدي للعمل بروح معنوية عالية، وعدم توفي الجو من العلاقات الإنسانية كما حصل في هذه الفقرة، حيث كانت بدرجة متوسطة، يؤدي عدم توفير بيئة مريحة للعمل قلة في الإنتاجية، واختلفت مع دراسة الفهيد ٢٠١٣ التي جاء فيها مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية وجاءت بدرجة منخفضة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: ما مستوى الأداء المدرسي بمدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات؟**

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الأداء المدرسي الثلاثة (أداء قائدة المدرسة - أداء المعلمات - أداء الطالبات)، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الأبعاد الثلاثة والذي يمثل الدرجة الكلية لمستوى الأداء المدرسي، وتم الحصول عليها وفق الجدول التالي:

**جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات الأداء المدرسي**

**بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات**

| الترتيب | مستوى الأداء | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجالات           |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| ٢       | كبير جدا     | ٠,٧٠              | ٤,٤٥            | أداء قائدة المدرسة |
| ١       | كبير جدا     | ٠,٥٩              | ٤,٥٩            | أداء المعلمات      |
| ٣       | كبير         | ٠,٦٩              | ٤,١٨            | أداء الطالبات      |
| -       | كبير جداً    | ٠,٥٧              | ٤,٤٠            | الدرجة الكلية      |

يلاحظ من جدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات الأداء المدرسي بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات يساوي (٤,٤٠) أي بمستوى أداء (كبير). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمجالات الأداء المدرسي، نجد أن أداء المعلمات جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي

(٤,٥٩) ومستوى أداء (كبير جدا)، وفي الترتيب الثاني أداء قائدة المدرسة بمتوسط حسابي (٤,٥٩) ومستوى أداء (كبير جدا)، ثم في الترتيب الثالث أداء الطالبات بمتوسط حسابي (٤,١٨) ومستوى أداء (كبير).

ويلاحظ أيضا في هذا الجدول (١١) أن قيم الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح ويعزى ذلك لآراء أفراد العينة حول واقع الأداء المدرسي

ويرجع ذلك لدور قادة المدارس والمعلمين في رفع المستوى الأداء من خلال التعاون والتشارك فيما بينهم للحصول على أفضل النتائج في العملية التعليمية.

وجاء مجال الأداء المدرسي في مجال المعلمات في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير كبيرة جدا، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي، وتجويد المخرجات، من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، من خلال مؤشرات موضوعية لكل مجال لتحديد نقاط القوة وأولويات التطوير، وغرس القائدات التطوير كثقافة تنظيمية داخل المدرسة.

وفيما يلي وصفا لاستجابات عينة الدراسة من المعلمات على فقرات كل مجال من مجالات الأداء المدرسي:

#### المجال الأول: أداء قائدة المدرسة

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء قائدة المدرسة في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات

| م | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 8 | تتفق القائدة مع المعلمات على موعد الزيارة الصفية.           | 4.65            | 0.77              | كبير جدا     |
| 2 | تضع القائدة الخطة المدرسية التفصيلية وتعتني بتنفيذها.       | 4.62            | 0.78              | كبير جدا     |
| 4 | تشرف القائدة على تنظيم النشاط المدرسي بفعالية.              | 4.59            | 0.85              | كبير جدا     |
| 1 | تتخذ القائدة القرارات بمهارة وفق أسلوب علمي.                | 4.47            | 0.88              | كبير جدا     |
| 3 | تهيئ القائدة بيئة عمل ملائمة لتحسين أداء العاملات بالمدرسة. | 4.46            | 0.86              | كبير جدا     |
| 6 | تشارك القائدة في حل المشكلات بين العاملات بالمدرسة.         | 4.46            | 0.88              | كبير جدا     |
| 7 | تشارك القائدة المعلمات في اتخاذ القرار المدرسي.             | 4.18            | 1.00              | كبير         |
| 5 | تشارك القائدة في برنامج الطوارئ في حالة غياب المعلمات.      | 4.16            | 1.01              | كبير         |
|   | المتوسط العام للمجال الأول: أداء قائدة المدرسة              | 4.45            | 0.70              | كبير جدا     |



يتضح من الجدول (١٢) أن مستوى الدلالة الخاص بمستوى أداء قائدة المدرسة كان بدرجة كبيرة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٠) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة كبير (٢) فقرة، كبيرة جداً (٦) فقرات، وقد يعود هذا لدور قائدات المدارس كموجهه لخبرات المعلمات، ودورها في توفير الجو المناسب الذي يمكن جميع العاملات من العمل بارتياح، الأمر الذي يعين على الوصول لأفضل النتائج، وإيجاد جو من التآلف والتعاون بين المعلمات بكل يسر وسهولة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمرات ٢٠١٠ التي كانت عالية بوجه عام في أداء مديري المدارس، وتختلف مع دراسة العسيلي ٢٠٠٧ التي كانت بدرجة متوسطة.

وجاءت أعلى فقرتين على النحو التالي: الفقرة "٨" (تتفق القائدة مع المعلمات على موعد الزيارة الصفية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٦٥) ومستوى أداء (كبير جداً)، يليها الفقرة "٢" (تضع القائدة الخطة المدرسية التفصيلية وتعنتي بتنفيذها) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٦٢) ومستوى أداء (كبير جداً)، وترجع تلك النتيجة لما لدور الاتفاق على موعد الزيارة الصفية قبل عقد الحصة من أهمية جاء هذا السؤال في المرتبة الأولى، وهذا يدل على قدرة القائدات وممارستهم للتشاركية داخل المدرسة، مما يزيد التعاون داخل المدرسة ويعطي نتائج أفضل في العملية التعليمية، كما حصلت الفقرة الثانية تضع الخطة التفصيلية وتعنتي بها على المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة جداً، ويدل على حرص القائدة على وضع الخطط وتنفيذها في وقتها المحدد.

وجاءت أقل فقرتين على النحو التالي: الفقرة "٧" (تشارك القائدة المعلمات في اتخاذ القرار المدرسي) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٤,١٨) ومستوى أداء (كبير)، ثم الفقرة "٥" (تشارك القائدة في برنامج الطوارئ في حالة غياب المعلمات) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,١٦) ومستوى أداء (كبير)، وتعزي الباحثة تلك النتيجة لقلة تدريب المعلمات على ممارسات القيادة التشاركية رغم أن النتيجة تشارك المعلمات في اتخاذ القرار المدرسي كانت بدرجة كبيرة ولكن بترتب قبل الأخير.

#### المجال الثاني: أداء المعلمات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات

#### جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المعلمات

في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 10 | تحرص المعلمات على بناء روح الفريق بين المتعلمين                                 | 4.63            | 0.68              | كبير جداً    |
| 12 | تحرص المعلمات على استخدام التقنيات التعليمية القائمة على المشاركة بين الطالبات. | 4.62            | 0.69              | كبير جداً    |
| 13 | تنمي المعلمات مهارات الاتصال والمناقشة بين الطالبات من خلال العمل التشاركي.     | 4.61            | 0.66              | كبير جداً    |
| 15 | تتابع المعلمات عمل المجموعات التشاركية.   | 4.59            | 0.67              | كبير جداً    |

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات

| م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|
| 9  | تؤدي المعلمات مهامهن بشكل جماعي تشاركي.                  | 4.59            | 0.73              | كبير جدا     |
| 11 | تحرص المعلمات على تقديم نشاط تشاركي في تطبيقات الدرس.    | 4.56            | 0.75              | كبير جدا     |
| 14 | تقوم المعلمات بتنظيم بيئة التعلم المتمركزة حول الطالبات. | 4.54            | 0.72              | كبير جدا     |
|    | المتوسط العام للمجال الثاني: أداء المعلمات               | 4.59            | 0.59              | كبير جدا     |

يتضح من الجدول (١٣) أن مستوى الدلالة الخاص بأداء المعلمات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات كان بدرجة كبير جدا، وبتوسط حسابي بلغ (٤,٥٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٩) وبمتوسطات حسابية للفقرات تراوحت من (٤,٥٤) إلى (٤,٦٣)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع جميعها ضمن فئات الاستجابة كبير جدا (٧) فقرات، وتعزى تلك النتيجة في جميع الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة جداً كما هو متوقع لأن المستجيب هم المعلمات.

وجاءت أعلى فقرتين على النحو التالي: الفقرة "١٠" (تحرص المعلمات على بناء روح الفريق بين المتعلمين) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٦٣) ومستوى أداء (كبير جدا)، يليها الفقرة "١٢" (تحرص المعلمات على استخدام التقنيات التعليمية القائمة على المشاركة بين الطالبات) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٦٢) ومستوى أداء (كبير جدا)، ونتيجة لدور التعاون والتشارك المهم في العملية التعليمية، ودورة في تحسين الأداء المدرسي، تحرص المعلمات على تطبيقه داخل الصفوف الدراسية بين المتعلمات.

وجاءت أقل فقرتين على النحو التالي: الفقرة "١١" (تحرص المعلمات على تقديم نشاط تشاركي في تطبيقات الدرس) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٤,٥٦) ومستوى أداء (كبير جدا)، ثم الفقرة "١٤" (تقوم المعلمات بتنظيم بيئة التعلم المتمركزة حول الطالبات) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤,٥٤) ومستوى أداء (كبير جدا)، وجاءت الفقرة تحرص المعلمات على تقديم نشاط تشاركي في تطبيقات الدرس بدرجة عالية ولكن بترتيب متأخر ويرجع ذلك لقلّة وقت الحصة الدراسي وكثرة التطبيقات في الدرس، ولكن النتيجة كانت كبيرة جدا مما يحقق ممارسة المعلمات لهذه الفقرة بشكل جيد.

### المجال الثالث: أداء الطالبات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الطالبات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الطالبات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأداء |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 18 | تلتزم الطالبات بالحضور في المواعيد المحددة.                                     | 4.71            | 0.72              | كبير جدا     |
| 16 | تؤدي الطالبات واجباتهن في الوقت المحدد لذلك.                                    | 4.68            | 0.80              | كبير جدا     |
| 21 | تعمل الطالبات تحسين علاقاتهن الاجتماعية مع معلماتهن.                            | 4.57            | 0.81              | كبير جدا     |
| 23 | تحترم الطالبات اللائحة التنظيمية للمدرسة.                                       | 4.37            | 0.83              | كبير جدا     |
| 20 | تتنافس الطالبات على المراكز المتقدمة عند مشاركتهن في الأنشطة الصفية و اللاصفية. | 4.19            | 0.87              | كبير         |
| 19 | تشارك الطالبات في المسابقات داخل المدرسة وخارجها.                               | 4.17            | 0.94              | كبير         |
| 17 | تتمتع الطالبات بالدافعية للتعلم بالمدرسة.                                       | 3.39            | 0.94              | متوسط        |
| 22 | تقوم الطالبات بحل المشكلات التي تعوق أدائهن داخل المدرسة بطريقة علمية مبتكرة.   | 3.37            | 0.99              | متوسط        |
|    | المتوسط العام للمجال الثالث: أداء الطالبات                                      | 4.18            | 0.69              | كبير         |

تشير نتائج جدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى أداء الطالبات في مدارس محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمات بلغ (٤,١٨) أي بمستوى أداء (كبير)، وبمتوسطات حسابية للفقرات تراوحت من (٣,٣٧) إلى (٤,٧١)، وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن فئات الاستجابة متوسط (٢) فقرة، كبير (٢) فقرة، كبير جدا (٤) فقرات، وتظهر النتيجة الحالية أن تقدير المعلمات لأداء الطالبات بمدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة جاء بمستوى كبير، مما يدل على أن المعلمات يشعرن بالرضا اتجاه أداء الطالبات في المدارس، وهذا يعود للجهود التي تبذلها المعلمات في عملية التدريس، وما توفره الإدارة المدرسية من مناخ مناسب داخل المدرسة.

وجاءت أعلى فقرتين على النحو التالي: الفقرة "١٨" (تلتزم الطالبات بالحضور في المواعيد المحددة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٧١) ومستوى أداء (كبير جدا)، يليها الفقرة "١٦" (تؤدي الطالبات واجباتهن في الوقت المحدد لذلك) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٦٨) ومستوى أداء (كبير جدا)، وتعزى تلك النتيجة لحرص الإدارة المدرسية على تطبيق قواعد الحضور في الوقت المناسب وفرض عقوبات على المتأخرات، وأما فقرة تؤدي الطالبات واجباتهن في الوقت المحدد لذلك جاءت بدرجة كبيرة جدا، ويعزى ذلك لحرص الطالبات على المحافظة على مستواهن التعليمي، ودور المدرسة في تشجيع المتميزات دراسياً.

وجاءت أقل فقرتين على النحو التالي: الفقرة "١٧" (تتمتع الطالبات بالدافعية للتعلم بالمدرسة) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٩) ومستوى أداء (متوسط)، ثم الفقرة "٢٢" (تقوم الطالبات بحل المشكلات التي تعوق أدائهن داخل المدرسة بطريقة علمية مبتكرة) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٣٧) ومستوى أداء (متوسط)، وتعزى هذه النتيجة نتيجة لروتين العمل داخل المجموعات التعليمية، وعدم توفر الترفيه، وطول اليوم الدراسي، وكثرة المناهج الدراسية، وأما بالنسبة لحل الطالبات لمشاكلهن فقد جاءت بدرجة متوسطة ويعود ذلك لحل مشاكلهن من قبل المرشدات الطالبات داخل المدارس.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية ومستوى الأداء المدرسي؟**

الإجابة السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية (مجال التخطيط - مجال صنع القرار - مجال تفويض السلطة - مجال العلاقات الإنسانية) ومستوى الأداء المدرسي (مجال أداء قائدة المدرسة - مجال أداء المعلمات - مجال أداء الطالبات)، وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (١٥): معاملات الارتباط بين درجات ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة**

**للقيادة التشاركية ومستوى الأداء المدرسي (ن = ٣٢٦)**

| مستوى الأداء المدرسي |               |               |                    | المتغيرات          | ممارسة القيادة التشاركية |
|----------------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------------|
| الدرجة الكلية        | أداء الطالبات | أداء المعلمات | أداء قائدة المدرسة |                    |                          |
| ٠,٤٩                 | ٠,٣٩          | ٠,٣٣          | ٠,٥٢               | التخطيط            |                          |
| ٠,٦٩                 | ٠,٥٢          | ٠,٥١          | ٠,٧٠               | صنع القرار         |                          |
| ٠,٤٨                 | ٠,٤١          | ٠,٣٦          | ٠,٤٣               | تفويض السلطة       |                          |
| ٠,٧٨                 | ٠,٥٢          | ٠,٥٩          | ٠,٨٦               | العلاقات الإنسانية |                          |
| ٠,٧٥                 | ٠,٥٦          | ٠,٥٤          | ٠,٧٧               | الدرجة الكلية      |                          |

تشير نتائج جدول (١٥) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية (مجال التخطيط - مجال صنع القرار - مجال تفويض السلطة - مجال العلاقات الإنسانية) ومستوى الأداء المدرسي (مجال أداء قائدة المدرسة - مجال أداء المعلمات - مجال أداء الطالبات). وكانت على النحو التالي:

معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، كان موجبا وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) مع جميع مجالات مستوى الأداء المدرسي وبمعاملات ارتباط تساوي (٠,٧٧) مع مستوى أداء قائدة المدرسة، (٠,٥٤) مع مستوى أداء المعلمات، (٠,٥٦) مع مستوى أداء الطالبات، (٠,٧٥) مع الدرجة الكلية لمستوى الأداء المدرسي.

والنتيجة السابقة تعني أن ارتفاع ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء المدرسي، سواء على مستوى المجالات أو للدرجة الكلية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (النمرطي) ٢٠١٧ التي أكدت على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية ومستوى أداء المعلمين، وتعزو الباحثة تلك العلاقة الطرية الموجبة بين القيادة التشاركية ومستوى الأداء المدرسي لأن القيادة التشاركية تتيح لطرح الافكار وتبادل المقترحات التي من شأنها تساعد على تحسين الأداء المدرسي، كما أن المشاركة في صنع القرار يشعر المعلمين بأهميتهم وبالتالي يكون لهم دور فعال في نجاح وتميز المدرسة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه: ما أثر درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية على مستوى الأداء المدرسي؟**

لإجابة السؤال السادس تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، حيث استخدم متغير القيادة التشاركية بأبعاده الأربعة (التخطيط - صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية) كمتغيرات مستقلة، ومستوى الأداء المدرسي كمتغير تابع وتم دراسة الأثر وفقا للخطوات التالية:

**أولاً: معرفة هل يوجد أثر لممارسة القيادة التشاركية على الأداء المدرسي**

تم ذلك من خلال دلالة نموذج الانحدار المتعدد وكانت النتائج كالتالي:

**جدول (١٦) دلالة نموذج الانحدار المتعدد لمعرفة درجة تأثير ممارسة القيادة التشاركية**

**(متغيرات مستقلة) على مستوى الأداء المدرسي (متغير تابع)**

| مصادر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | نسبة الإسهام (ر <sup>٢</sup> ) |
|----------------|----------------|-----------------------|----------------|--------|-------------------|--------------------------------|
| الانحدار       | ٦٨,٤٤          | ٤                     | ١٧,١١          |        |                   |                                |
| المتبقي        | ٣٥,٣٢          | ٣٢١                   | ٠,١١           | ١٥٥,٤٩ | ٠,٠٠              | ٠,٦٦                           |
| الكلية         | ١٠٣,٧٦         | ٣٢٥                   |                |        |                   |                                |

تشير نتائج جدول (١٦) إلى أن قيمة (ف) تساوي (١٥٥,٤٩) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني وجود تأثير ومساهمة نسبية كبيرة وذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (التخطيط - صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية) على المتغير التابع (مستوى الأداء المدرسي).

**ثانياً: معرفة نسبة الأثر لممارسة القيادة التشاركية على الأداء المدرسي**

لمعرفة حجم الأثر لممارسة القيادة التشاركية على الأداء المدرسي، تم حساب قيمة معامل التقدير (ر<sup>٢</sup>) وهو يمثل حجم الأثر أو ما يسمى بمقدار الإسهام النسبي للمتغيرات المستقلة (التخطيط - صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية) على المتغير التابع (مستوى الأداء المدرسي)، وكما هو موضح في جدول (١٦) بلغت قيمته (٠,٦٦) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (التخطيط - صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية) تؤثر بنسبة (٦٦%) على المتغير التابع مستوى الأداء المدرسي، وأن هناك عوامل أخرى بخلاف القيادة التشاركية يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء المدرسي وتصل نسبها (٣٤%).

ثالثاً: معرفة أثر (درجة إسهام) كل مجال من القيادة التشاركية على مستوى الأداء المدرسي

لمعرفة أثر كل مجال من مجالات القيادة التشاركية على مستوى الأداء المدرسي، تم حساب معاملات الانحدار الجزئية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٧): معاملات الانحدار الجزئية لأثر كل مجال من القيادة التشاركية على مستوى الأداء المدرسي

| المتغير المستقل   | المتغير التابع       | نموذج الانحدار        | معامل الانحدار | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| القيادة التشاركية | مستوى الأداء المدرسي | الثابت (متغيرات أخرى) | ١,١٧           | ٠,٠٠              |
|                   |                      | التخطيط               | ٠,٠٥           | ٠,٠٤              |
|                   |                      | صنع القرار            | ٠,١٥           | ٠,٠٠              |
|                   |                      | تفويض السلطة          | ٠,٠٨           | ٠,٠٠              |
|                   |                      | العلاقات الإنسانية    | ٠,٣٩           | ٠,٠٠              |

تشير نتائج جدول (١٧) أن معاملات الانحدار الجزئية لأثر كل مجال من القيادة التشاركية على مستوى الأداء المدرسي تراوحت من (٠,٠٥) إلى (٠,٣٩) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وجميعها مؤثر في الأداء المدرسي لكن بدرجات مختلفة.

وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار الجزئية لكل مجال من مجالات القيادة التشاركية، يلاحظ أن (العلاقات الإنسانية) هي أكثر المجالات تأثيراً في مستوى الأداء المدرسي بمعامل انحدار (٠,٣٩)، يلي ذلك (صنع القرار) بمعامل انحدار (٠,١٥)، ثم (تفويض السلطة) بمعامل انحدار (٠,٠٨)، ثم (التخطيط) بمعامل انحدار (٠,٠٥).

وبناء على جميع النتائج والمؤشرات السابقة يمكن القول أن هناك إمكانية للتنبؤ بدرجات مستوى الأداء المدرسي من خلال درجات ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، وفقاً لمعادلة التنبؤ التالية: مستوى الأداء المدرسي = ١,١٧ + ٠,٣٩(درجة العلاقات الإنسانية) + ٠,١٥(درجة صنع القرار) + ٠,٠٨(درجة تفويض السلطة) + ٠,٠٥(التخطيط).

#### التوصيات:

توصي الباحثة حث قائدات المدارس بمحاظفة الفنفذة على الاستمرارية على تلك القيادة التشاركية الكبيرة مع مراعاة تحسين درجة ممارسة بعض المؤشرات التي حصلت على درجة ممارسة متوسطة وهي:

- إشراك المعلمات في بناء الخطة قصيرة المدى للمدرسة
- مناقشة الآثار المترتبة على اتخاذ بعض القرارات الإدارية مع المعلمات
- إشراك المعلمات في صنع القرارات الفنية الخاصة بالعمل
- تفويض القائدة بعض المعلمات بمتابعة سلامة المبنى المدرسي
- تفويض أحد المعلمات بإعداد جدول الحصص

- تشجع المعلمات على تكوين علاقات مع المجتمع المحلي
- الحرص على التواصل الاجتماعي مع المعلمات في مناسباتهم الخاصة.
- تنفيذ دورات تدريبية للمعلمين والمدراء، لتدريبهم على استخدام نمط القيادة التشاركية في المدارس الحكومية.
- تخفيف الأعباء الملغاة على كاهل المدير من خلال تفويض السلطة، وإشراك المعلمين في المهام القيادية
- الاهتمام بالعلاقة بين المعلمين والقادة وبين المجتمع المحلي.
- وفيما يتعلق بمستوى الأداء المدرسي ومن خلال نتائج الدراسة الحالية، ترى الباحثة تشجيع القائدات والمعلمات على المحافظة على هذا المستوى من الأداء المدرسي، مع مراعاة بعض المؤشرات فيما يتعلق بالطالبات والتي كانت بدرجة متوسطة وهي كالتالي:
  - تتمتع الطالبات بالدافعية للتعلم بالمدرسة
  - تقوم الطالبات بحل المشكلات التي تعوق أدائهن داخل المدرسة بطريقة علمية مبتكرة.
  - كما توصي وتؤكد الباحثة على أهمية ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية حيث أظهرت نتائج معاملات الارتباط، العلاقة القوية بين مجالات القيادة التشاركية ومستوى الأداء المدرسي، كذلك وجود أثر كبير لذلك كما ظهر من نتائج الانحدار المتعدد.

#### المقترحات:

- إجراء دراسة تطبق على قائدي المدارس بمحافظة القنفذة.
- إجراء دراسة تطبق على مناطق أخرى بالمملكة.
- إجراء دراسة تطبق على المدارس الأهلية.
- إجراء دراسة تتناول متغيرات أخرى بخلاف القيادة التشاركية ودراسة أثرها على مستوى الأداء المدرسي.
- إجراء دراسة تتناول تأثير القيادة التشاركية على متغيرات أخرى بخلاف الأداء المدرسي.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

أبو العلا، سهير عبد اللطيف (٢٠١٠). تحسين أداء العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية بتطبيق مدخل إعادة الهندسة، دراسة ميدانية، المؤتمر الثامن عشر لتطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية والمقارنة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٤٨-٣٦٢.

أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤). الأداء الإداري المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو عبدة، فاطمة عيسى (٢٠١١). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

أبو عيطة، عبد الله عفيف (٢٠١٣). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

البارودي، منال أحمد (٢٠١٦). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البدوي، سالم ثاني جميد (٢٠١٠). جودة الأداء المدرسي، دورية التطوير التربوي بسلطنة عمان، (٥٥)، ٦٣-٦٥.

الثقفي، مستور محمد (٢٠١٦). دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحربي، قاسم (٢٠٠٨). القيادة التربوية الحديثة، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة عمر (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسن، رشاد (٢٠١١). تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل بعض المشكلات المدرسية بمحافظة حلوان، مجلة مستقبل التربية العربية، كلية التربية، (٦٨) من ١٣-١٥.

حمود، خضير و الشيخ، روان (٢٠١٠). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحيان، فهد (٢٠١٦). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.

دحلان، حاتم (٢٠٠٧). التخطيط التشاركي في الإدارة. مجلة التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٥٣-٥١، (٢٢)٦.

الدويك، تيسير، والدويك، محمد فهمي، وعدس، محمد عبد الرحيم، و ياسين، حسين (٢٠٠٩). أسس الإدارة التربوية و المدرسية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.



زامل، مجدي علي (٢٠١٣). درجة فعالية مجالس أولياء أمور الطلبة في دعم الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في محافظة كولكرم. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ٢٨(١٠٩)، ٣٥١ - ٣٩٩.

الزبيدي، ناظم و محمد، سدى يوسف (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية التربية، جامعة بغداد، (٤)، ٩١٥ - ٩٦٥.

الزعبي، محمد (٢٠١٢)، أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.

سرور، سهى (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، غزة.

السكني، أماني يوسف (٢٠١٦). درجة التعاون بين مديري المدارس ونوابهم بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى فاعلية الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، أصول الدين، غزة.

سليمان، حنان حسن (٢٠١٥). القيادة التربوية، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

شقوة، فواد عبد المعطي (٢٠١٥). إدارة الأداء والتميز المؤسسي، عمان: دار أزمنة للنشر والتوزيع.

شقيبيل، عبد الله حسين (٢٠١٧). مؤشرات الأداء وحتمية الإنفاذ، ينبع الصناعية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

الشميلي، عائشة يوسف (٢٠١٧). برنامج تحسين الأداء، القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر.

الصليبي، عائد مصطفى ذياب (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

العارفة، عبد اللطيف عبد الله و قران، أحمد عبد الله (١٤٢٨). معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، دراسة مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر (الجودة في التعليم) للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، المنعقد في ٢٨ - ٢٩ ربيع ثاني، القصيم.

عايش، أحمد (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة.

عبد الغني، نجدين (٢٠١٣). القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة طيبة

العدوي، سعيد (٢٠٠٨). جودة الأداء المدرسي، القاهرة: دار نهضة مصر للطباعة والنشر.

العرايب، نبيل أحمد (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

عسكر، عبد العزيز محمد (٢٠١٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، كلية التربية، غزة.

- العسيلي، رجا خالد (٢٠٠٧). تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٨ (٤)، ص ١٧٩-١٠٩.
- علي، نادية حسن (٢٠٠٨). تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، ٢٧ (٨)، ٣٧-٢٧.
- العمرات، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦ (٤)، ٢٤٩-٣٥٩.
- عواجي، سلطان أحمد (٢٠١٥). ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدي، عبدالرحمن (٢٠١٤). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ط١، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- غريبة، رمضان فهيم (١٤٢٩). القيادة الاستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، الرياض: مكتبة الشقري.
- الفهيد، أمل (٢٠١٣). درجة استخدام نمط القيادة التشاركية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- القرشي، عبد الله فهد (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القيسي، هناء محمود (٢٠١٠). الإدارة التربوية، مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع
- الكافي، مصطفى (٢٠١٦). إدارة الأداء، الأردن، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع
- المخلافي، أمل أحمد (٢٠٠٨). الأنماط القيادية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن
- المطيري، بدر عبد المحسن (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- النمرسي، جيهان محمود (٢٠١٣). فاعلية برنامج تدريبي لتحسين الأداء المدرسي لدى أطفال الروضة، مجلة علم النفس - مصر، ٢٦ (٩٦)، ١٣٦-١٥٣.
- النمروطي، يوسف أحمد (٢٠١٧). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة التعليم (٢٠٠٨). دليل مفاهيم الإشراف التربوي، المملكة العربية السعودية.

يوسف، عبد العزيز حسين (٢٠٠٧). تقييم جهود المنظم الاجتماعي في تحسين جودة الأداء المدرسي، دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين مع التنظيمات المدرسية بمدارس إدارة الإسماعيلية، التعليمية، المؤتمر العلمي الدولي العشرون، مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، ٣ (٢)، ٨٤٤-٩٥٠.

### ثانياً: المراجع الاجنبية

- Sarafido u,J. & chatziioannidis , G (2013). Teacher Participation in decision making and its ipact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27, (2) 170 \_183
- Grasmick , L. ; Davies , T. ; Harbour , C. (2012). Participative Leadership: *P Perspectives of Community College, Journal of Research and Practice*, 2 (36) ,67-80
- Otieno ,Paul.Ndirangu,Mwangi.Anditi,Zephania.(2014).Influence of Participatory Leadership Style of Headteachers on Academic Performance of Students In Secondary School In Rongo District. *Journal of Education*,2(7),1-11.