القيادة التشاركية ودورها في مواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية

(دراسة ميدانية بمحافظة أسوان)

إعـــــداد

الطالب/ كمال أحمد ليثي محمددين
باحث ماجستير

اشـــــراف

د / بدري أحمد أبو الحسن
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد (المتفرغ)
كلية التربية – جامعة أسوان

د / حنان عبد الستار محمود
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية

مقدمة الدراسة :

اهتمت الدولة في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً بتطوير العملية التعليمية ، لما يمثله التعليم من ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي والاجتماعي والحضاري للأمم والمجتمعات ، وقد تنوعت أساليب الاهتمام لتشمل جميع جوانب العملية التعليمية ، كما اهتمت الدولة بالنظام الإداري المتبع داخل المؤسسات التعليمية ، لما للإدارة الناجحة من أثر عظيم في نجاح سير العمل داخل المؤسسات بشكل عام وداخل المؤسسات التربوية والتعليمية بشكل خاص .

وقد شهد علم الإدارة توسعاً وتطوراً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية ، بحكم ما أملته الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، وما تتطلبه من إدارة واعية وعلمية لكي تعمل المؤسسات والمنظمات بكفاءة وفاعلية لتحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها.(سعيد خضر الدعور، ٢٠٠٧ : ٤) ومن هنا جاءت أهمية القيادة باعتبارها المسئولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة ، والعمل على توظيفها لصالحها.(طارق سويدان ومحمد العدلوني،٢٠٠٢: ١٦٥)

وهناك الكثير من التغيرات التي حدثت في واقع المدرسة المعاصرة ـ كمؤسسة تربوية ـ وفي تطور نظرة المجتمع لها ولدورها ، بحيث أصبح هذا التطور يجد في النمط التشاركي في القيادة المدرسية اقتراباً أنسب لروح العصر ولواقع المدرسة نفسها ، لذا من الصعب أن تقوم المدرسة بأداء دورها في ظل النمط التقليدي للقيادة المدرسية ، بل يجب إخضاع هذه المهام لنمط من التفكير من أجل الوصول إلى تصورات مشتركة تمثل الأساس لعملية التعليم فيما بعد ، وهذا يؤكد ضرورة الأخذ بالنمط التشاركي في القيادة والإدارة داخل المدرسة .

(حاتم دحلان ،٢٠١٦)

وتعد القيادة التشاركية من أكثر أساليب القيادة قدرة على تحقيق أهداف المدرسة ـ كمؤسسة تربوية ـ حيث يسمح فيها القائد لمرؤوسيه بمساحة من الحرية لممارسة القيادة داخل فريق متكامل يضم جميع العاملين بالمدرسة ، فالقيادة التشاركية تستند على قبول الجماعة للقائد ، وتتميز بالنمط الاستشاري ، والمناخ العام للقيادة هو العمل على بناء الجماعة ،

ودور القيادة هو الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة ، وبذلك تكون هناك جماعية في اتخاذ القرار وارتفاع مستوى التفاعل بين القيادة والأفراد ، وتكامل الآراء والتعاون بين الجميع لتحقيق الأهداف ، فالمشاركة أسلوب لحفز الأفراد وبالتالي رفع الروح المعنوية وزيادة انتماء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها .(نبيل أحمد محمود العرابيد ، ٢٠١٠ : ٢)

فالإدارة المدرسية تواجه معوقات أمام تحقيق الأهداف المرسومة ، وذلك بسبب عدم قدرتها على استخدام الأساليب والاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، مما يؤدي إلى كثرة المشكلات التي تواجهها هذه الإدارة ، والتي ينتج عنها عرقلة العمل المدرسي وتأخره في إنجاز الأعمال المطلوبة ، مما يؤثر على عملية النمو السريع للطلاب والمعلمين وكذلك العاملين في الإدارة المدرسية ، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للمعلمين وعدم تشجيعهم على ممارسة أدوارهم الإدارية ، مما يتطلب اتباع أساليب قيادية تهتم بإثارة مواطن القوة في الأفراد وتنمية مواهبهم الإدارية لضمان تحقيق الغايات المطلوبة داخل المدرسة.(معن لطيف كشكول سليمان ، ٢٠٠٧ : ٢٦٣) ، هذه الصعوبات والمعوقات التي تواجه المدارس تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها ، وعليه فان المدارس على اختلاف أنواعها مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو المتعلمين نمواً سليماً بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع .

ويعد التعليم الثانوي الأزهري أحد فروع التعليم الأزهري قبل الجامعي والذي هو بدوره فرع من التعليم الحكومي في مصر حيث يشغل التعليم الأزهري بصفة عامة مكاناً بارزاً في مصر والعالم الإسلامي ، وذلك لما يقع عليه من مسئولية الحفاظ على القيم الإسلامية وإكساب الفرد سمات المواطن الصالح ، وقد ظل الأزهر يؤدي رسالته الدينية والتربوية والعلمية أكثر من ألف عام ، وتمثلت هذه الرسالة في حفظ القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة ، كما اهتم الأزهر بالتربية الخلقية ، مع تركيز اهتمامه على الفرد والمجتمع وبيان صلة الدين بالمجتمع ، وكذلك بيان الصلة بين العلم والمجتمع وبين العلم والدين من ناحية أخرى .(عبد المنعم الدسوقي حسن ، ٢٠٠١ : ٣٧١)

مشكلة الدراسة :

لاحظ الباحث من خلال عمله كمعلم أن الإدارة المدرسية تعاني الكثير من المشكلات ، منها ما يتعلق بالطلاب : كالتأخر الدراسي ، وعدم التزام الطلاب بالنظام ، وبالزي المدرسي وغيرها من المشكلات ، ومنها ما يتعلق بالمعلمين والإداريين : كالعجز في بعض التخصصات الفنية والإدارية ، كما أن هناك مشاكل متعلقة بنقص الموارد والإمكانيات اللازمة للأنشطة المدرسية المختلفة ، ونقص الأجهزة والأثاث المدرسي ، وازدحام الفصول الدراسية ، وغيرها من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية .

وقد أكدت إحدى الدراسات(نبيل أحمد محمود العرابيد ، ٢٠١٠: ٦٤ ، ٦٥) أهمية القيادة التشاركية في تحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها وأن المدرسة التي تدار بالنمط التشاركي تتميز بمناخ من الحوار والانفتاح بين العاملين والمديرين ، مما يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج فيما بين القيادة المدرسية وأفراد المجتمع المدرسي ، كما أوضحت الدراسة عدم قدرة المدرسة التي تدار بطريقة تقليدية على الاستجابة لمتغيرات العصر الحديث ، وذلك نظراً لمحدودية قدرة هذه الإدارة في تلمس المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها ، بينما المدرسة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات من الاتصال وتعدد من الطاقات الفكرية ، بحيث تستطيع معرفة متطلبات التغيير المستمر، مما يمكنها من الاستجابة السريعة ، ومواكبة روح العصر .

فالإدارة المدرسية لها دورها في معالجة مشكلات الطلاب والطالبات في جميع المراحل وبخاصة المرحلة الثانوية ، وهذا ما تناولته إحدى الدراسات (عائدة محمد حامد الجدي ، ٢٠٠٨ :١٣) والتي أكدت– أيضاً– على أهمية مبدأ العمل بروح الفريق ومساهمته في معالجة هذه المشكلات ، والتي يمكن التغلب عليها بتضافر الجهود بين إدارة المدرسة والمعلمين والمعلمات والمرشد الطلابي وأولياء الأمور ، كما أوضحت الدراسة أهمية مشاركة الأسرة والتواصل معها من خلال الزيارات المنزلية ، بهدف رفع الروح المعنوية وتعزيز الثقة بأنفسهم ، إحدى الدراسات(زياد بركات ،٢٠١٠ :٤) – أيضاً– أكدت على أهمية التعاون بين مدير المدرسة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور في توجيه العمل بالمدرسة ، وضرورة

أن يكون هناك تخطيط واتفاق على سياسات الضبط ووسائله ، وأن يكون هدف المدرسة تحقيق الضبط الذاتي الذي ينبع من الطلاب أنفسهم ، مع إشراكهم في معالجة مشكلات النظام المدرسي ، والمساهمة في وضع الأسس التي تساعد في تطوير النظام وتقدمه .

ويمثل التعليم الأزهري ركيزة هامة في الأمة الإسلامية بصفة عامة وفي المجتمع بصفة خاصة، نظرا لأهمية هذا النوع من التعليم الديني في ترسيخ القيم الخلقية والدينية في المجتمع ، فالمرحلة الثانوية هي مرحلة فاصلة تعتبر بمثابة جواز المرور إلي الجامعة ، وقد جرى عليها العديد من التعديلات والتي صاحبها بعض المشكلات منها ما يخص: الأهداف ، الإدارة ، المعلم، والطالب، المنهج، والمباني والتجهيزات المدرسية .(علي الديناري ، ٢٠١٦)

وكل ذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين في المدرسة حتى لا يقع العبء بأكمله على القيادة المدرسية وحدها، وذلك عن طريق إشراك الجميع في العمليات المتعلقة بصنع واتخاذ وتنفيذ القرار داخل المدرسة ، والعمل في منظومة متكاملة لمواجهة المشكلات التي تحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها ، ومن هنا تبرز أهمية تناول الدراسة الحالية لدور القيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية .

تساؤلات الدراسة :

في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية :

١- ما الأسس النظرية والفكرية لمدخل القيادة التشاركية ؟
٢- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية ؟
٣- ما واقع ممارسة المديرين للقيادة التشاركية داخل المرحلة الثانوية الأزهرية بمحافظة أسوان من وجهة نظر مديري المعاهد والمعلمين بها ؟
٤- ما التوصيات والمقترحات المقدمة لمواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الأزهري بمحافظة أسوان في ضوء استخدام نمط القيادة التشاركية ؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية

٢- التعرف على مفهوم القيادة التشاركية ومميزاتها وإمكانية تطبيقها بالمرحلة الثانوية الازهرية.

٣- التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية داخل المرحلة الثانوية الأزهرية بمحافظة أسوان.

٤- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي الأزهري بمحافظة أسوان في ضوء استخدام نمط القيادة التشاركية .

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

١- إلقاء الضوء على نمط القيادة التشاركية ، والذي يمكن أن يفيد في إدارة معاهد التعليم الثانوي الأزهري ، من أجل تطويرها وتحسين أدائها .

٢- الإسهام في التوعية بأهمية مشاركة المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية وتفويضهم في اتخاذ القرارات المناسبة .

٣- تشخيص المشكلات والصعوبات التي تعترض سبيل إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية ، وبالتالي يمكن تحديد سبل العلاج ووسائل التطوير .

٤- وضع بعض التوصيات والمقترحات لتبني استخدام نمط القيادة التشاركية والتي تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية .

٥- إمكانية استفادة الباحثين والعاملين في مجال الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية وكذلك المسئولين من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة .

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، نظراً لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية، حيث أنه لا يتوقف على وصف الظاهرة أو المشكلة ، ولكنه يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها، وقد قام الباحث بتطبيق خطوات المنهج الوصفي من خلال الخطوات التالية :

١- القيام بدراسة وصفية لواقع المشكلات التي تعاني منها إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة أسوان.

٢- القيام بدراسة وصفية لنمط القيادة التشاركية وإمكانية تطبيقه في الإدارة المدرسية .

٣- القيام بدراسة تحليلية لواقع المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية ، ودور القيادة التشاركية في مواجهتها.

٤- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في مواجهة مشكلات إدارة التعليم الثانوي الأزهري باستخدام القيادة التشاركية .

حدود الدراسة :

(أ) الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة بعض مشكلات إدارة معاهد التعليم الثانوي الأزهري بمحافظة أسوان مع تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في مواجهة هذه المشكلات باستخدام نمط القيادة التشاركية.

(ب) الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة الحالية على معاهد التعليم الثانوي الأزهري بمحافظة أسوان بالقطاعات التعليمية الثلاثة (أسوان – كوم امبو – ادفو) .

عينة الدراسة وأدواتها :

قام الباحث بإعداد استبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي ، وتطبيقها على عينة ممثلة من المديرين والمعلمين العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة أسوان بالقطاعات التعليمية الأزهرية السابق ذكرها.

مصطلحات الدراسة :

١- القيادة (Leadership):

يقصد بالقيادة أنها " عملية التأثير في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية ".(علي عياصرة ، ٢٠٠٦ :٣٤)، كما تعرف بأنها " السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ".(تيسير عبد القادر مغازي،٢٠٠٩ :٩)

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها : قوة التأثير التي يتمتع بها شخص ما في الآخرين بحيث يدفعهم الى بذل المزيد من العمل والإنتاج ، دون استخدامه لضغط السلطة عليهم ،ويتمتع بتعاون العاملين معه في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون لها.

٢- القيادة التشاركية (Participatory leadership) :

تعرف بأنها :" مشاركة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يدعم الثقة بينهم ".(هناء محمود القيسي ،٢٠٠٩ :١٢٩)، كما تعرف بأنها :" ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل ، وأنها تقترن بالنمط القيادي".(نبيل أحمد محمود العلابيد ،٢٠١٠ : ٨)

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها : نمط من القيادة يعتمد فيه القائد على ترك مساحة من الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنفيذها مما يزيد من حافزهم إلى العمل والإنتاج ، في جو تسود فيه روح من الود والثقة بين الرئيس والمرؤوسين مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

٣- المشكلات الإدارية (Administrative problems) :

تعرف المشكلات الإدارية بأنها :" كل ما يسبب خللاً في سير العمل المدرسي من الناحية الإدارية ، ويؤثر سلباً على جميع أطراف العملية التربوية في المدرسة ".(محمد صالح ابراهيم ، ٢٠١٠ :١١)، كما تعرف بأنها :" كل موقف أو حالة تعرقل تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسات ، وتحتاج إلى دراسة بهدف معرفة أسبابها تمهيداً لعلاجها وحلها".(أحمد عاطف الخشمان ،٢٠١١ :٢١)

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها : كل الصعوبات والمعوقات التي تواجه المؤسسة التربوية (المعاهد الثانوية الأزهرية) وتمنعها عن تحقيق أهدافها أو تحد من تحقيقها بالمستوى المطلوب .

الدراسات السابقة :

زيادة في تحديد وإبراز مشكلة البحث وأهميتها ، ثم إلقاء الضوء على الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمشكلات التي تناولتها والإجراءات التي اتخذتها والمنهج المستخدم فيها والنتائج التي توصلت إليها بهدف الإفادة من ذلك في تناول مشكلة البحث الحالي ، وسوف يتم عرض هذه الدراسات كما يلي :

أولاً : الدراسات العربية : دراسة :

١- دراسة :عماد ثروت محمد رضوان (٢٠٠٣م):

(بعنوان : مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الفنية الخاصة)

هدفت الدراسة إلى : توضيح مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها وأهدافها ، والتعرف على مراحل التطور التاريخي للتعليم الثانوي بمصر منذ عام ١٩٥٢م ، وتحديد المشكلات المرتبطة بالتعليم الثانوي بمصر ، بالاضافة إلى تحديد أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الخاصة .

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدم الباحث الإستبيان كأداة للدراسة ، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة المدارس الثانوية الخاصة كالتالي :

(أ) مشكلات خاصة بالمعلمين مثل:

- ☒ ضعف انتماء بعض المعلمين للمدارس الخاصة .
- ☒ قلة تعاون بعض المدرسين مع الإدارة المدرسية .
- ☒ ضعف بعض المعلمين الواضح في مادة التخصص.

(ب) مشكلات خاصة بالطلاب :تتمثل فيما يلي :

- ☒ إثارة بعض الطلاب للشغب بالمدارس .
- ☒ قلة إقبال الطلاب على الأنشطة المدرسية .
- ☒ ممارسة الطلاب لعادة التدخين .
- ☒ ارتفاع معدل الرسوب بين الطلاب .

(جـ) مشكلات خاصة بالعاملين الإداريين مثل :

- ☒ قلة فهم بعض الإداريين لعملهم .
- ☒ قلة العاملين المتخصصين داخل المدارس .
- ☒ قلة استخدام الأجهزة الحديثة بالمدرسة .
- ☒ قلة البرامج التدريبية الخاصة بالإداريين .

٢- دراسة صباح سليم مصطفى شرشير (٢٠٠٥):

(بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية بفلسطين)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية واتخاذ القرار من منظور الأدبيات التربوية المعاصرة ، ومعرفة الأنماط القيادية السائدة بفلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ومعرفة جوانب القوة والضعف ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدم الباحث الإستبيان كأداة للدراسة حيث توصل الباحث إلى بعض النتائج أهمها : أن النمطان الديمقراطي والأوتوقراطي في القيادة من الأنماط السائدة لدى مديري المدارس بفلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين ، كما أن هناك علاقة ايجابية بين النمط

الديمقراطي واتخاذ القرار بفاعلية ، كما توصلت إلى أن النمط القيادي السائد يؤثر على طبيعة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسيين ، كما اقترح الباحث مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مشروع الإدارة الذاتية المستقلة التي تساعد على خلق قيادات تربوية واعية تتجه نحو النمط الديمقراطي في القيادة والذي يسهل عملية اتخاذ القرارات وسرعة تنفيذها .

٤- دراسة أشرف رياض حرز الله (٢٠٠٧ م):

(بعنوان : مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لهم ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدم الباحث الإستبيان كأداة للدراسة ، ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة ، كما أن مشاركتهم القرارات المتعلقة بالمنهج كانت عالية نسبياً ، يليها القرارات المتعلقة بشئون الطلاب ، ثم القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي ، وقد كانت أقل درجات المشاركة في القرارات المتعلقة بالمبنى المدرسي والأمور المالية للمدرسة ، وكانت أعلى درجات الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مجال تحقيق الذات ، ثم مجال تقدير الذات ، ثم مجال التفاعل الاجتماعي ، ثم مجال الانتماء للمهنة ، وكانت أقل درجات الرضى الوظيفي لدى المعلمين في مجالي طبيعة المهنة والمكافآت والأجور.

٥- دراسة محمد حسين الرفاعي (٢٠٠٩م):

(بعنوان : الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة)

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تتركه الإدارة بالمشاركة على العاملين بشركة خاصة تعمل في مجال الاتصالات ، ومعرفة دور هذه المشاركة في رفع معنويات العاملين مما يزيد من إنتاجهم داخل العمل ، هذا بالإضافة إلى دورها في تعزيز الدافعية لدى العاملين ، ودورها في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز العلاقات الإنسانية داخلها ، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدم الباحث الإستبيان كأداة للدراسة ، وقام الباحث بتطبيق الإستبيان لمعرفة أثر المشاركة على العاملين ، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لها أثر كبير على زيادة الدافعية والحماس للعمل ، وكذلك زيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين ، وأن أثرها يظهر في زيادة الإنتاج ، مما يؤكد وجود علاقة بين رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم داخل العمل .

٦- – دراسة ناصر محمد العجمي (٢٠١٠م):

(بعنوان : درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية والإبتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدم الباحث الإستبيان كأداة للدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة ، وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتأكيد على أهمية ممارسة النمط التشاركي في مدارس التربية والتعليم في المحافظات المختلفة وذلك من خلال تنظيم الدورات التدريبية التي توضح أهمية القيادة التشاركية .

٩- دراسة خولة فهد سعد المفرج (٢٠١٢م):

(بعنوان : واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتقديم حلول مقترحة لتفعيل المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد تكون

مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض التابعة لوزارة التربية والتعليم وعددهن (٥٩٠٠) معلمة ، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٠) معلمة ، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة ، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

١. أن واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظرهن.
٢. أن عينة الدراسة يوافقن بدرجة كبيرة على معوقات المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة توعية مديرات المدارس بضرورة إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات المدرسية.
- ضرورة إمعان النظر في برامج اعداد وتأهيل مديرات المدارس بحيث نضمن جميع المهارات القيادية خاصة مهارات صنع القرار والتي تعد عنصر رئيسي في جميع وظائف الإدارة .

١٠- دراسة عبد العزيز محمد عسكر (٢٠١٢م):

(بعنوان : القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين)

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، حيث تم اعداد استبانتين لجمع المعلومات إحداهما لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، والأخرى لقياس نمط الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والبالغ عددهم (٩٩٠٠) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (٢٠١١م) ، وقد بلغت عينة الدراسة (٧٢٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

١. أن ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة .
٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية، وبين الثقافة التنظيمية بجميع مجالاتها ودرجتها الكلية.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس .

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة التدريب المستمر لمديري المدارس على ممارسة نمط القيادة التشاركية .
- ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .

١١- دراسة ماجد سفر السفياني (٢٠١٢م):

(بعنوان : درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون (الطلاب ، المعلمين ، المناهج ، وطرق تدريسها ، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية، والأمور المالية) ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف وعددهم (١٠٣٠) معلماً ومعلمة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

١. أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كانت منخفضة بمتوسط حسابي (٤٤،٢) .
٢. أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب كانت بمجملها متوسطة ، باستثناء عبارة واحدة كانت منخفضة والتي كانت تقيس إقرار برنامج الزيارات العلمية للطلاب.

٣. توجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدرات أفرات العينة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب ، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن (١٥) سنة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة العمل على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين، والمناهج وطرق تنفيذها، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية والأمور المالية.
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس الثانوية نحو مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات .

١٦ – دراسة بدرناز محمد علي البطراوي (٢٠١٣م):

(بعنوان :تطور المشاركة في صنع القرارات التعليمية بالتعليم الابتدائي في ضوء التوجيهات الادارية المستقبلية للتعليم في مصر**)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المشاركة في صنع القرارات بالمدارس الإبتدائية والتوجهات الإدارية المستقبلية للتعليم في مصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدم الباحث الإستبيان كأداة للدراسة ، وقام الباحث بإعداد استبيان مختلف لكل من المعلمين والآباء والمتعلمين، وذلك بهدف التعرف على واقع المشاركة في صنع القرارات التعليمية بالمدارس الابتدائية ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها : درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات بالمدارس الإبتدائية كانت عالية ، كما أن درجة مشاركة الأباء والمتعلمين وأفراد المجتمع المحلي في صنع القرارات التربوية كانت ضعيفة ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة وجود قنوات اتصال بين كلاً من إدارة المدرسة والمعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور وجميع أفراد المجتمع المحلي لتسهيل مشاركتهم في صنع القرارات التربوية ، وكذلك ضرورة العمل على تشكيل فرق عمل جماعية من المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي للمشاركة في متابعة العملية التعليمية .

١٢- دراسة عائدة مصطفى الصليبي (٢٠١٥م):

(بعنوان : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية للمعلمين ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، وقام الباحث بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (٧٥) فقرة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٨٥٥) معلم ومعلمة ، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٤٢٢) فرداً ، وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها :

١- كانت نسبة ممارسة مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم(٤٠،٧٧%) وهي نسبة كبيرة حسب المعيار المستخدم.
٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.
٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- العمل على تعزيز ورفع أداء مديري المدارس من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولا سيما القيادة التشاركية.
- ضرورة إشراك المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية مما يعزز الروح المعنوية لديهم.
- العمل على تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل مدير المدرسة وذلك من خلال تفويض السلطة ومشاركة المعلمين في تنفيذ المهام القيادية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١- دراسة تسكا Teska (٢٠٠٣) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق الإدارة الفعالة التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم ، وكذلك التعرف على أنماط الاتصال ، وقد ركزت الدراسة على معرفة مدى استخدام المديرين للاتصال مع الجمهور وتطوير وسائل الاتصال ، وذلك من خلال اختيار الباحث لمجموعة من مديري المدارس بمدينة ديترويت بولاية ميتشغان الأمريكية ، وتم استخدام أسلوب معيار تدريب القيادة الفاعلة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مدير المدرسة الناجح يجب أن يكون ملماً بقنوات الاتصال الفاعلة مع الجمهور ، ويجب أن يكون مدركاً لأهمية الاتصال لتحقيق القيادة الناجحة داخل المدرسة .

٣- دراسة تشي يونج Che ung (٢٠٠٨):

هدفت الدراسة إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٢٠) مدرسة في هونج كونج، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة ، وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها :

١. أن المعلمون يفضلون إشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية.
٢. إن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له علاقة إيجابية بالالتزام والرضا الوظيفي .

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

- ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بطريقة افضل.
- زيادة التدريب للمديرين من خلال الدورات المختصة باتخاذ القرارات بطريقة تشاركية.

٢- دراسة جاردينار Gardiner (٢٠١٢م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلات القيادة التربوية ومحاولة معالجتها من خلال إتباع نمط القيادة التشاركية ، وقد استخدم الباحث منهج البحث المقارن لتحقيق هدف الدراسة ، حيث قام الباحث بدراسة مجموعة من المتغيرات مثل (الرضا الوظيفي والدافع للعمل والابتكار وسلوكيات العاملين) ودراسة أثر نوع القيادة على هذه المتغيرات ، وشملت عينة الدراسة مجموعة من الموظفين من مؤسسات مختلفة ، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها : أن أنماط القيادة التحويلية والتبادلية ستفقد فعاليتها مع مرور الوقت ومن الممكن أن تستبدل بنمط القيادة التشاركية (اتخاذ القرار بشكل جماعي) في المستقبل .

٣- دراسة أمبودي Omboudy (٢٠١٢م):

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرارات على أدائهم الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة وفق متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) ، وقد استخدام الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

١. مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدارس الخاصة أكبر منها في المدارس العامة.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرارات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة) .

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

- العمل على تحقيق المشاركة الفعالة للمعلمين في صنع القرارات في المدارس العامة والخاصة.
- تشجيع المعلمين قليلي الخبرة على المشاركة في صنع القرارات المدرسية بالتدريب والمشاركة.

٤- دراسة موشيتي Moshite (٢٠١٣م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية، وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) معلماً من معلمي المدارس العليا بدولة ببتسوانا ، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها :

١. مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية في مجال شئون الطلاب جاءت بدرجة عالية، في حين كانت مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والقضايا المتعلقة بالتطوير بدرجة متدنية.
٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية يعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير (الجنس).

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها :

- العمل على زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية .
- أن يعمل المعلمون ومديرو المدارس معاً لتطوير طرق الإبداع ، للحصول على معلمين أكثر خبرة .

خطوات السير في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اتبعت الدراسة الخطوات التالية :

١- للإجابة عن التساؤل الأول : ما الأسس النظرية والفكرية لمدخل القيادة التشاركية ؟ قام الباحث بعرض إطار نظري تناول طبيعة القيادة التشاركية من حيث : مفهومها ومميزاتها وإمكانية تطبيقها داخل المدرسة .

٢- للإجابة عن التساؤل الثاني : ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية ؟ تم عرض إطار نظري تناول طبيعة المشكلات التي تواجه الإدارة بالمرحلة الثانوية الأزهرية .

٣- للإجابة عن التساؤل الثالث : ما واقع ممارسة المديرين للقيادة التشاركية داخل المرحلة الثانوية الأزهرية بمحافظة أسوان من وجهة نظر مديري المعاهد والمعلمين

بها ؟ قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية استهدفت الكشف عن مدى ممارسة المديرين للقيادة التشاركية داخل المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة أسوان ، وتم تطبيق الإستبانة على عينة من المديرين والمعلمين العاملين بمعاهد التعليم الثانوي الأزهري بمحافظة أسوان .

٤- للإجابة عن التساؤل الرابع : ما التوصيات والمقترحات المقدمة لمواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية بمحافظة أسوان في ضوء استخدام نمط القيادة التشاركية ؟ قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لمواجهة مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية باستخدام نمط القيادة التشاركية

نتائج الدراسة

(أ)- نتائج الدراسة النظرية :

من خلال عرض الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة تم التوصل لمجموعة من النتائج التالية :

- أن الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية الأزهرية تواجه العديد من المشكلات وذلك كالتالي:

(١) مشكلات خاصة بالطلاب منها ، مثل مشكلة الغياب المتكرر ، والعنف بين الطلاب .

(٢) مشكلات خاصة بالمعلمين ، مثل عدم توافر المعلمين المتميزين للتدريس بالمرحل الثانوية .

(٣) مشكلات خاصة بالمناهج التعليمية ، مثل عدم الربط بين المناهج والحياة العملية .

(٤) مشكلات خاصة بالعملية التعليمية ، مثل غياب الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين.

(٥) مشكلات خاصة بالأمور الإدارية ، مثل مشكلة التسيب الإداري .

(٦) مشكلات خاصة بالمبنى المدرسي والتجهيزات ، مثل عدم توافر الأجهزة والوسائل التعليمية.

(٧) مشكلات خاصة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي مثل ضعف التعاون بين المدرسة والمنزل.

- وقد توصلت الدراسة من خلال الإطار النظري إلى أهمية استخدام القيادة التشاركية في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية حيث تتميز القيادة التشاركية عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى بمجموعة من المميزات منها :

(١) أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم ، مما يتيح الفرصة للتعرف على مشكلاتهم .

(٢) تنمية الشعور بالمسئولية والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها .

(٣) تقبل التغيير عن طريق إدخال تحسينات على نظم العمل .

(٤) توفر المناخ الصالح الملائم للإنجاز، ومواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب.

(٥) تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين بالمدرسة .

(٦) سهولة الإشراف على العاملين بالمدرسة وتقليل الحاجة إلى توقيع الجزاءات .

(ب) - نتائج الدراسة الميدانية :

قام الباحث بدراسة ميدانية بهدف التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية في المعاهد الثانوية الأزهرية ، والتعرف على دور هذه القيادة في مواجهة بعض المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية ، وقد أسفرت هذه الدراسة عن العديد من النتائج يمكن عرضها كما يلي :

١- ارتفاع درجة ممارسة القيادة التشاركية بالمعاهد الثانوية الأزهرية .

٢- أن معظم شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية يتمتعون بالعقلانية أثناء تصرفهم مع المعلمين .

٣- النتائج المتعلقة بدور القيادة التشاركية في مواجهة المشكلات التي تواجة الإدارة المدرسية ، وتتمثل هذه النتائج فيما يلي :

- تعمل على تحقيق المصلحة العامة بعيداً عن المصالح الشخصية .
- تقوم بتشكيل فريق عمل لإعداد الجدول المدرسي وفق معايير محددة .
- تقوم بمواجهة مشكلات الغياب المتكرر من بعض الطلاب ومخالفة بعض الطلاب للزي المدرسي .
- تواجه مشكلة العنف بين الطلاب بعضهم البعض وبينهم وبين المعلمين .
- تساعد في اختيار المعلمين المتميزين للتدريس بالمرحلة الثانوية.
- تساعد على زيادة شعور المعلمين بالعدالة من خلال التخطيط الجيد للجدول المدرسي والتوزيع الجيد للمهام الإشرافية .
- تساهم في تقليل العبء على شيوخ المعاهد بحيث تقلل من مهامه الإدارية بما يسمح للقيام بالأعمال الفنية .
- تقلل من مشكلة عدم تحديد الاختصاصات والمسئوليات الإدارية بالمعاهد الأزهرية .
- العمل على زيادة التعاون بين أولياء الأمور وإدارة المعهد في حل المشكلات المتعلقة بأبنائهم.

المراجع

أولا : المراجع العربية :

١- أحمد عاطف الخشمان ،" مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدرية تربية عمان الرابعة بالمملكة الأردنية الهاشمية"، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر** ،٢٠١١م.

٢- أشرف رياض حرز الله ، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠٠٧م .

٣- بدرناز محمد علي البطراوي ، تطور المشاركة في صنع القرارات التعليمية بالتعليم الابتدائي في ضوء التوجيهات الادارية المستقبلية للتعليم في مصر ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٣م .

٤- تيسير عبد القادر مغازي ، نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ٢٠٠٩م .

٥- خولة فهد سعد المفرج ، واقع المشاركة في صنع القرارات المدرسية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن ، **رسالة ماجستير** ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ٢٠١٢م.

٦- زياد بركات ، مستوى المخالفات السلوكية لدى طلبة مرحلتي التعليم الأساسي والثانوي كما يدركها المعلمون في محافظة طولكرم بفلسطين ، **رسالة ماجستير**، كلية التربية ، جامعة القدس المفتوحة ، ٢٠١٠م ، ص٤ .

٧- سعيد خضر الداعور ، دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٧م.

٨- صباح سليم مصطفى شرشير ، الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية بفلسطين ، **رسالة دكتوراة** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥م.

٩- طارق سويدان ومحمد العدلوني ، **إدارة الوقت** ، الرياض، دار بن حزم ، ٢٠٠٢ م

١٠-عائدة محمد حامد الجدي، دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠٠٨م .

١١-عائدة مصطفى الصليبي ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية بغزة ، ٢٠١٥م.

١٢-عبد العزيز محمد عسكر ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الأزهر بغزة ، ٢٠١٢م.

١٣-عبد المنعم الدسوقي حسن ، دراسة تحليلية لبعض مشكلات المعاهد النموذجية في ضوء أهدافها ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠٠١ م، ص٣٧١.

١٤-علي عياصرة ، **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية** ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦ م.

١٥-عماد ثروت محمد رضوان ، مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الفنية الخاصة ، **رسالة ماجستير** ،كلية البنات للعلوم والآداب والتربية ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣م.

١٦-ماجد سفر السفياني ، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ،جامعة أم القرى ،٢٠١٢م.

١٧-محمد حسين الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، **رسالة دكتوراه** ، كلية الإدارة ، جامعة سانت كليمانس، بريطانيا ، ٢٠٠٩م.

١٨- محمد صالح إبراهيم ، " المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس منطقة إربد الثالثة في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين ومساعديهم "، **المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط** ، المجلد ٢٦ ،٢٠١٠م .

١٩- معن لطيف كشكول سليمان ، " المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديالي بالعراق" ، **مجلة الفتح** ، كلية التربية الأساسية ، جامعة ديالي ، العدد ٣١، ٢٠٠٧م .

٢٠-ناصر محمد العجمي ، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين ، **رسالة ماجستير** ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط بالكويت ، ٢٠١٠م.

٢١-نبيل أحمد محمود العرابيد ، دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، **رسالة ماجستير** ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، ٢٠١٠ م.

٢٢- هناء محمود القيسي ، **الإدارة التربوية مبادئ – نظريات – اتجاهات حديثة** ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،٢٠١٠م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

23- Cheung. H , Teachers efficacy , A comparative study in A Hong Kong and sham Hai primary in service teachers , **TheAusturalia Eeducational researcher**,2008.

24- Gardiner,Paul ,The Impact of participative leadership on employee's motivation، job satisfaction and innovation , **Master Thesis**، faculty of Business، The British university in Dubai ,2012.

25- Moshite. P. Alan. **Teacher participation in school Decision making and jop satisifacation as correlates of organiizational**

commetmint in senior schools in Pateswana , Andrews university، USA, 2013.

26- Omboudy , Influence of teachers participation in dicision making on their jop performance in puplic and prevate secondary schools in oredo local government area of edo state, Nigeria, **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol.1, No. 5, August 2012, pp 12-22.

27- Teska ,Jane Ellen, **The Superintendence** ,**Effective Leadershi Through Communication** , Eastern Michigan University, (2003) .

ثالثا : **مراجع الانترنت** :

٢٨- حاتم دحلان ، **التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية** ،مقال منشور بمجلة أنفاس

متاح http://www.anfasse.org/2010 ، تاريخ الدخول ٢١-١-٢٠١٦م.

على الرابط :

٢٩- علي الديناري ، المعاهد الأزهرية في مصر ماهيتها وواقعها ومشكلاتها ، موقع كنانة أونلاين

، متاح على الرابط : kenanaonline.com/users/denary/posts/731656 ، تاريخ الدخول ١٠-١١-٢٠١٦.