



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم

الأساسي "دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج"

The Effectiveness of Participatory Management in The Management of The Schools of The Second Cycle of Basic Education "A field study in Sohag Governorate"

(بحث مشتق من رسالة علمية تخصص التربية المقارنة والأدارة التعليمية)

إعداد

د/ محمد حسن أحمد مهدي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد وكييل
كلية التجارة لشئون البيئة وخدمة
المجتمع جامعة سوهاج

أ.د/ محمد أحمد محمد عوض
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ / أحمد رمضان عبد الراضي كمال الدين
باحث ماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تاريخ الاستلام: ٢٠ أغسطس ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢ سبتمبر ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

المُلخَص :

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج ، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة التشاركية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج .

وأجرى البحث في كل من إدارة : طهطا التعليمية ، وسوهاج التعليمية ، وجرجا التعليمية، وتكونت عينة البحث من (٦٣٠) عضواً من أعضاء مجلس إدارة المدرسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (٤٠) وتضمنت واقع استخدام الإدارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، واقع تحقيق مجلس إدارة المدرسة لأهدافه واختصاصاته، ومعوقات تطبيق الإدارة التشاركية في إدارة المدرسة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت نتائج البحث إلي :

- ١- تبين أن درجة استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة المدرسة كانت متوسطة بمجملها.
 - ٢- تبين أن معوقات استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج كانت كبيرة بمجملها .
- وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات .
- الكلمات المفتاحية : الإدارة التشاركية ، مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.

Abstract

The aim of the research is to identify the validity of the participatory management in the management of the schools of the second cycle of basic education in Sohag governorate,

The research was conducted in each of the administrations: Tahta , Sohag , and Gerga. The research sample consisted of (630) members of the school board of directors chosen randomly using a questionnaire that consisted of (40) including the reality of using participatory management in the schools of the second cycle, the reality of the school board's achievement of its objectives and competencies, and the obstacles to the application of participatory management in the school administration. The data was analyzed statistically using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and the results of the research reached:

- 1- It was found that the degree of using participatory management in the management of the schools of the second cycle of basic education, from the diagram of the school board members, was average as a whole.
- 2- It was found that the obstacles to the use of participatory management in the management of the schools of the second cycle of basic education in Sohag governorate were large as a whole.

Based on the research results, a number of recommendations and suggestions were presented.

القسم الأول : الإطار العام للبحث

المقدمة:

يشهد عالم اليوم العديد من التغيرات التي لها عظيم الأثر على كافة نواحي المجتمع، ولكي تبقى المدرسة آحدى المؤسسات التعليمية المستمرة في تقديم خدماتها للمجتمع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية فإن ذلك يكون مرهونا بكيفية التعامل مع تلك المتغيرات العميقة والسريعة في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ومدى المشاركة لإحداث تغيرات جوهرية في أساليب التغيير.

فالإدارة التشاركية في المؤسسات التعليمية تتيح فرصا اكبر للمشاركة المجتمعية وتدعم التجاوب مع المجتمع المحلي المحيط ومؤسساته المختلفة، وتمنح المؤسسات التعليمية قدرا من الأستقلالية في توظيف مدخلاتها بما يتفق وظروف مجتمعها المحلي ويهيئ البيئة التعليمية للتكيف مع هذه الظروف كما يزيد من فاعلية الأنظمة التعليمية ومستوى جودة العملية التعليمية فيها (سلامه حسين، ٢٠٠٦، ٨٥)، فالتشاركية أوالمشاركة ترتبط بالمجتمع المفتوح الديمقراطي ، وهو مكون أساسي من مكونات التنمية البشرية ، وفيها يكون للمواطن دور ورأى فى صناعة القرارات التى تؤثر فى حياتهم سواء بشكل مباشر أومن خلال مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتقوم على حرية التنظيم والتعبير وقدرات المشاركة البناءة(صالح زياني،٢٠٠٨، ٥٥-٦٨)، والإدارة بالمشاركة عمل أنساني منظم وهادف يسعى لتحقيق نتائج وأهداف قامت من أجلها منظمة الأعمال ، وذلك بأستخدام طاقات وامكانيات العنصر البشرى المتاح إلى جانب الموارد المادية والمعنوية المكملة للدور البشرى وذلك فى ظروف بيئية مادية واجتماعية(فتحي احمد عودا، ٢٠١٣، ١٨).

كما بدأ الاهتمام المتزايد بالأدارة التشاركية على المستوى العالمى والعربى والمحلي، فعلى المستوى العالمى اهتمت دراسة غاماج وآخرون(20، Gamage et.at,2006) للتعرف على فعالية الإدارة التشاركية المدرسية والقيادة ، كما اهتمت دراسة يونج (Ugwn,2020) إلى معرفة العلاقة بين الإدارة التشاركية ورضا الموظفين، أما عل المستوي العربى فقد أهتمت دراسة (منى خليفة قاسم ٢٠١٦، ٣٦٥) بدراسة دور الإدارة بالمشاركة في تطوير الأداء المؤسسى بمدارس التعليم الثانوى العام في دولة الكويت ، وتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالمشاركة لتطوير الأداء المؤسسى، وعلى المستوى المحلى

أهتمت دراسة (مروة ماهر قوطة، ٢٠٢١، ٧٧) إلى الوقوف على المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة المدرسية التشاركية وتحقيق التميز المدرسي في ضوء الإدارة التشاركية. وأنطلاقاً من التحديات المرتبطة بالمتغيرات المعاصرة عالمياً ومحلياً، فتطوير العملية التربوية و التعليمية والارتقاء بهما لم تعد قضية تختص بجهة محددة دون غيرها، إذ يفترض أن تكون هناك جهود متنوعة تسهم بدرجة أوبخري في تحقيق الارتقاء (انس ناجي حسين ، ٢٠١٨، ٤٨٥)، فإن البحث الحالي يتجه للكشف عن واقع تطبيق الإدارة التشاركية في ادارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي والوقوف على اهم معوقاتها بمحافظة سوهاج .

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد الإدارة التشاركية من الأنماط الإدارية القادرة على احداث التغير في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، في حين تعتمد العديد من المؤسسات التعليمية على الأنماط التقليدية للإدارة التي لا تركز على اعطاء المساحة الكافية للأعضاء للمشاركة في صناعة القرارات ومراعاة الجوانب الإنسانية لديهم ، وتشجيعهم على الأبداع والابتكار ، ويضعف إنتاجيتهم مما قد يفقدهم الشعور بالمسئولية على الرغم أنهم جزء من المؤسسة التعليمية .

ولقد اشارت دراسة(عمرو عبد الحميد عبد الفتاح الجندى٢٠٠٢، ٢٦٥) إلى أن الإدارة المدرسية تعاني من إقتصار دور مجلس إدارة المدرسة على تنفيذ القرارات الواردة من السلطات العليا ، مما يعكس الأستقلالية الذاتية للمدرسة ، وغلبة الثقافة البيروقراطية على التنظيم الإداري بمدارس التعليم وترعرع نمطها الإداري في ظل ثقافة طبعت على التلقي والتنفيذ السلبي وأنتظار الحلول وتجنب المشكلات، وغياب الإدارة المدرسية وضعفها في المتابعة الذاتية على العملية التعليمية وعدم اعطائها الصلاحيات المناسبة لذلك ، ويضيف (جمال محمد محمد ابو الوفا وآخرون، ٢٠١٠، ٢١٤-٢٣٣) إلى ميل كثير من مدراء المدارس لإتخاذ قرارات فردية دون مشاركة الرؤوسين ، وأنخفاض الثقة بين المدير والعاملين والتركيز على الضوابط الرقابية والاشراف المحكم ، كما أسفرت نتائج الدراسة عن ضعف تفويض السلطة على مستوى المدرسة ، وتحمل مدير المدرسة لمسئوليات عديدة بمفرده ، كما تسهم المعوقات الإدارية والأعمال الروتينية في زيادة الشعور بالإحباط واللامبالاة وعدم المشاركة .

كما كشفت دراسة (فتحي درويش عشيبية ومحمد السعيد ابو حلاوة ٢٠٠٩، ٣٦٦) عن استخدام المدير سلطاته في إدارة العمل المدرسي، دون اعتبار لآراء العاملين بالمدرسة، وضعف قناعات المدير بتكوين قناعات مشتركة مع المعلمين وعدم ترحيب المدير بالتجديد والمبادرات الفردية من قبل المعلمين، ضعف اهتمام مدير المدرسة بالعمل بروح الفريق لا يشرك المدير المعلمين في صنع القرار، كما أشارت (الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ٤) إلى عدة حقائق لنذكر مدى خطورة إدارة المدارس، والتي تتعامل مع شريحة كبيرة من المجتمع اذا يبلغ عدد تلاميذ مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على مستوى الجمهورية عدد (٥٤٢٣٥١٩) تلميذاً ، و عدد تلاميذ مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج عدد (٢٩٧٤٨٨) تلميذاً ، ولقد اختار الباحث محافظة سوهاج حيث أنها إحدى محافظات إقليم جنوب الصعيد وتعتبر من أكبر محافظات هذا الإقليم ، وتقع في منتصف المسافة بين القاهرة واسوان بمسافة ٤٦٧ كم وعن محافظة أسوان بمسافة ٤١٢ كم ويحدها من الشمال محافظة أسيوط وتبعد عنها مسافة ٩٢ كم ومن الجنوب محافظة قنا وتبعد عنها مسافة ١٤٢ كم ، وتمتد محافظة سوهاج طولاً بنحو ١٢٥ كم وعرضاً ما بين ١٦ - ٢٠ ك ، وتنقسم المحافظة إدارياً من ١١ مركز ، ١١ مدينة ٣ أحياء ، ٥١ وحدة محلية قروية ، ٢٦٨ قرية تابع ، ١٢٥٣ كفر ونجع وذلك وفقاً للهيبة العامة للاستعلامات بوبتلك الى مصر (٢٠٢١).

بالإضافة إلى ما سبق فقد قام الباحث من خلال عملة كأخصائي اجتماعي بتوجيه التربية الاجتماعية بإدارة طهطا بأجراء مقابلات غير مقننة مع بعض مدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وبعض المعلمين أعضاء مجالس الإدارة بالمدرسة، وكان الهدف هو التعرف على واقع الإدارة التشاركية في إدارة المدارس حيث اكدوا ان الإدارة التشاركية لها دور فعال في إدارة المدرسة، ولكن هناك معوقات تحول دون تطبيقها بشكل فعال راجعه الى أن الكثير من المعلمين يعرفون القليل من المعلومات عن مجلس إدارة المدرسة ويرجع ذلك لعدم إعلامهم من قبل إدارة المدرسة باختصاصات تلك المجلس ، وضيق الوقت ، وعدم إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة ، وعدم أقتناعهم بجدوى المجلس، وأعتقادهم أن الأتتماعات مجرد أتتماعات صورية على الورق يقوم بها الأخصائي الأتتماعي لإستكمال سجلاته، وعدم

رضاهم حول الممارسات الادارية ، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث تكمن في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق الادارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج من وجهة نظر أعضاء مجلس ادارة المدرسة؟
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:
التساؤل الأول : ما الأسس النظرية للإدارة التشاركية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة؟

التساؤل الثاني: ما واقع استخدام الادارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج؟
التساؤل الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج؟
أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلي تحقق الاهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع استخدام الادارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج
 - ٢- التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الادارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج
- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالية في جانبين ، الجانب النظرى ، والجانب التطبيقي ويتضح ذلك فيما يلي:

١- الجانب النظرى : كون الإدارة التشاركية احد الأنماط الحديث التي تجعل مدراء المدارس يفكرون ويتصرفون بشكل يتسم بالفعالية و الإيجابية والمبادرة بدلا من رد الفعل والتركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المشكلات التي يعانى منها الطلاب.

٢- الجانب التطبيقي :اطلاع أصحاب القرار فى وزارة التربية والتعليم على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة

سوهاج ، ووضع المقترحات والتوصيات لأستخدام الإدارة التشاركية في ادارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

حدودالبحث:

يقتصر البحث في حدوده الموضوعية على واقع الادارة التشاركية ومعوقتها في ادارة مدارس الحلقة الثانية بمحافظة سوهاج من خلال الاستراتيجيات الاتيه: الإدارة بالأهداف والمحاسبه عن النتائج، تفويض السلطة من الرؤساء للمرؤسيين، اللجان الإستشارية في المنظمات، جماعات حل المشكلات وإتخاذ القرارات، أما الحدود البشرية والجغرافية فقتصرت على عينة من أعضاء مجلس ادارة المدرسة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي بمحافظة سوهاج هي أدارات (طهطا " شمال " - سوهاج " وسط" - جرجا "جنوب")، أما حدودها الزمنية أجرى البحث في الفصل الدراسي الثانى من العام الدراسي ٢٠٢٢م.

مصطلحات البحث:

الأدارة التشاركية : عرفها (سماح السيد محمد ،٢٠١٨، ٢٥٣) تعرف الإدارة المدرسية التشاركية بأنها " أسلوب إدارى ممنهج يتم فيه مشاركة كل أ أفراد المدرسة في كل المستويات التنظيمية في صنع وإتخاذ القرارات وابداء الأقتراحات، وفى الاستشارات، والأجتماعات من أجل تحقيق أهداف المدرسة وإشباع رغبات العاملين"، وتعريف الإدارة التشاركية أجرائيا بأنها عملية المشاركة الفعالة التى تعتمد على التعاون لأعضاء مجلس إدارة المدرسة، من خلال المشاركة بإفكارهم أو جهودهم المادية أو المعنوية لتحقيق اهداف المدرسة، وإيجاد الحلول للمشكلات التى تواجهه المدرسة ، وتحمل المسئولية في صنع وإتخاذ القرارات التى تؤثر على تحقيق الأهداف التعليمية. وإشباع حاجتهم ودوافعهم لتقدير الذات.

منهج البحث:

أقتضت طبيعة البحث الحالي إلى أستخدام المنهج الوصفي الذى يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فى الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار الظاهرة، وأوجمها أودرجه ارتباطها مع الظواهر الأخرى في محاولة لإيجاد العلاقات بين المتغيرات، وكذلك إمكانية التنبؤ للمستقبل.(محمود احمد ابو سمرة ومحمد عبد الإله الطيطى،

(١٣٢،٢٠٢٠

الدراسات السابقة:

تقوم الدراسات السابقة على محورين: المحور الاول :

الدراسات التي تناولت الإدارة التشاركية

دراسة (محمد حسين الرفاعي، ٢٠٠٩) هدفت الدراسة: للتعرف على اثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين من حيث تحديد ما يجب عليهم القيام به ، وكيف يمكنهم تحسين ادائهم وتحديد اثر المشاركة على خلق علاقات أنسانية جديدة داخل الشركة ، التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وكيفية علاجها، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مسح ميداني لاستقصاء وتحليل واقع الإدارة بالمشاركة وبلغت العينة (٦٠) موظف بالشركة ، وسحبت بشكل عشوائي طبقي، وجاءت النتائج أن مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار اثر على الدافعية والحماس لديهم ، وكذلك وجود اثر في زيادة الأنتاج ، أن المشاركة تحسن للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحد من الصراعات بين الإدارة والعاملين .

دراسة (عبد الله عفيف عطية ، ٢٠١٣) وهدفت الدراسة : إلى التعرف على معوقات النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظة غزة وسبل معالجتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (٥٥٧) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى المعوقات المؤسسية في المرتبة الاولى ويليها معوقات تكمن في الموظفين ، ويليها معوقات نابعة من الميرين، وأوصت الدراسة بتدريب العاملين في المدرسة على النمط التشاركي .

دراسة(منى خليفة قاسم ، ٢٠١٦م) هدفت الدراسة : إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوى العام في دولة الكويت ، وتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالمشاركة لتطوير الأداء المؤسسي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، و الإستبانة كأداة للدراسة ، وقام الباحث بأختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ عددها (٣٧٠) معلما من مجتمع الدراسة، و تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة ومعوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة.

دراسة (سماح السيد محمد ، ٢٠١٨) هدف البحث : إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوى العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتمثل الأداة في إستبانة تم توجيهها الى عينة عشوائية من معلمى مدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة المنوفية ، وبلغ عدد العينة (٢٥٠) معلماً، جاءت النتائج لتظهر وجود بيئة غير محفزة تسوء فيها العلاقات الأنسانية نتيجة لكثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين مما يجعلهم غير قادرين على العمل معا بشكل تعاونى.

دراسة (Ugwn,k ، ٢٠٢٠م) وهدفت الدراسة: إلى معرفة العلاقة بين الإدارة التشاركية ورضا الموظفين ، وأعدمت على أسلوب مسح الارتباط لاستكشاف العلاقة بين المتغير التابع والمستقل ، تألف مجتمع الدراسة من (١٢٥) شخصا ، أتبعت الدراسة أسلوب اخذ العينات هادفة غير احتمالية في توزيع الإستبانة من أصل (١٢٥) إستبانة تم اعطاؤها للعينة تم ملء (١٠٦) فقط وإعادتها، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الهيكل التنظيمى والرضا الوظيفى للعاملين ، وأوصت الدراسة بتبنى ثقافة الإدارة التشاركية في المؤسسات والأعتماد على هيكل تنظيمى اكثر مرونة لتعزيز الإبداع والأبتكار في مكان العمل .

دراسة (مروة ماهر قوطة ، ٢٠٢١م) وهدفت الدراسة: إلى الوقوف على المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة المدرسية التشاركية وتحقيق التميز المدرسى في ضوء الإدارة التشاركية، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المدرسي في ضوء الإدارة التشاركية، والتوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي، كما استخدم الدراسة منهج البحث الوصفي وتوصلت الدراسة للمتطلبات الواجب تحقيقها لتطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس وتحقيق التميز بها ، وتنقسم هذه المتطلبات إلى متطلبات عامة وتشمل : نشر ثقافة الإدارة التشاركية، وتدعيم القيادات لمفهوم الإدارة التشاركية، ومتطلبات خاصة وتشمل : تنمية السلوك الإبداعى ، وتفويض السلطة والصلاحيات ، والتنمية المهنية المستدامة. المحور الثانى : الدراسات التي تناولت مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى.

دراسة (عادل إبراهيم محمد ، ٢٠١٧) هدفت الدراسة: لتحديد الأسس النظرية لتمكين القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية، والكشف عن واقع التمكين الإداري بمدارس التعليم الأساسى في مصر تعرف احتياجات القيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسى لتمكينهم إدارياً، وتمثلت في عينة من مدارس التعليم الأساسى بمصر، بمحافظات القاهرة والمنوفية والقليوبية وسوهاج، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وجاءت النتائج لتوضح أن ا

للوائح والقوانين تلزم مديري المدارس بالرجوع إلى القيادات العليا في كثير من القرارات ، و بعض القرارات المهمة تستأثر بها القيادة العليا، ويصعب الحصول عليها، لاعتقاد تلك القيادات أن ذلك يمنحها مزيداً من القوة، و نظم الاتصال الرأسي، والهيكل التنظيمية الهرمية من أعلى إلى أسفل تؤدي إلى تأخر المعلومات مما يسبب بطء إتخاذ القرارات ، و لتوجه نحو مزيد من اللامركزية وإعطاء الحرية للقيادات المدرسية لتوفير ما تحتاجه المدرسة من موارد بشرية ومادية.

دراسة (رجب حافظ عبد الرسول (٢٠١٨) وهدفت الدراسة: للتعرف على ماهية المركزية واللامركزية في التعليم ، و التعرف على الإطار المفاهيمي المشاركة المجتمعية في التعليم ، والوقوف على واقع دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء اللامركزية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و الإستبانة كاداة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من بعض مديري المدارس ، ومعلمين اوئل وأخصائيين اجتماعيين، وأعضاء مجلس أمناء وآباء ومعلمين لمحافظات الفيوم واسكندرية والاسماعلية وقنا ، وجاءت النتائج بوجود مجموعة من المعوقات تعوق دور الإدارة المدرسية في تفعيل المشاركة المجتمعية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، من أهمها: ضعف مسأهمة أولياء الأمور في رسم رؤية المدرسة ورسالتها ، وقلة مشاركة أولياء الأمور سواء في صنع القرارات، وتدني أهتمام المدرسة بعمل ندوات توعوية (تربوية ونفسية) لأولياء الأمور، ضعف التمويل المقدم من المجتمع لدعم الأنشطة التي تقوم بها المدرسة، وأنخفاض درجة إسهام المجتمع في صيانة المدرسة بشكل فعال وافتقار المدرسة إلى توفير آليات للتواصل مع وسائل الإعلام المختلفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية يمكن ملاحظة أهتمام البحث العلمي في العلوم الإدارية التربوية بموضوع الإدارة التشاركية في المؤسسات التعليمية، وكذلك دور مجلس إدارة المدرسة ومسؤولياته واختصاصاته، كما تناولت الإدارة التشاركية من حيث درجة استخدام مديري المدارس لنمط الإدارة التشاركية ، ومدى تآثر إدارة المدرسة بالإدارة التشاركية على تمكين أولياء الأمور والمجتمع المحلي وغيرهم من المهتمين بالعملية التعليمية ، كما اشارت الدراسات إلى التعرف على اثر عملية المشاركة على تعزيز الدافعية لدى العاملين ومدى تنفيذ الأعمال التي يكلف بها العاملين بالمدرسة والمعوقات التي تواجهها.

ايضا تبين الكشف عن بعض المعوقات التي تحول تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس الاعدادية والسعى للتعرف على بعض المعوقات ، من حيث غياب الإدارة المدرسية وضعفها في المتابعة الذاتية على العملية التعليمية ، وعدم اعطائها الصلاحيات المتاحة لذلك، ويتضح ذلك من خلال الاطار القانونى للإدارة المدرسية فى مصر لا يزال يعتمد على التشريعات والقوانين واللوائح التي تعمل على صبة فى قوالب جامدة لا تعطى مجالا للابداع والابتكار أو المبادرة أو التفاعل الايجابى والرؤية المستقلة للمؤسسة التعليمية فى مصر خطوات السير فى البحث :

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

-الخطوى الأولى: تتضمن الاطار العام للبحث والذي يشتمل على: مقدمة البحث مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، حدود البحث ،مصطلحات البحث ، والدراسات السابقة ، وخطوات السير فى البحث وهو ما يتضمنه الأطار العام من البحث .
-الخطوة الثانية: تتضمن الاجابة عن السؤال الاول وهو ماالأسس النظرية للإدارة التشاركية فى المؤسسات التعليمية فى الأدبيات المعاصرة؟ ؛ وهذا ما يتضمنه الأطار النظرى للبحث.

-الخطوة الثالثة: الاجابة على السؤال الثانى وهو ما واقع استخدام الادارة التشاركية فى إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة سوهاج؟وهذا يتضمنه الأطار الميدانى.

-الخطوة الرابعة:عرض النتائج والتوصيات والمقترحات.

القسم الثاني: الإطار النظري الأدارة التشاركية

التشاركية لغةً: شَرِك :الجمع : أشْرَكَ و شَرِك و شَرِك :فعل شَرِكَ يَشْرِك ، شَرِكًا و شَرِكَةً فهو شريك والمفعول مَشْرُوك ، وشَرِك فلأنا؛ شَرِك فلأنا في الأمر؛ كأن لكلّ منهما نصيب منه فكلّ منهما شريك للآخر. (مجمع اللغة العربية ، ٢٠٠٤، ٤٨٠)

وتتعدد تعريفات الباحثين في موضوع الإدارة التشاركية والمفكرين في الإدارة، حيث يعرف (توفيق محمد عبد المحسن، ٢٠١٧، ٢٣٨) " من حيث المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة المدير لمروؤسيه والألتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك الإدارة لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية " ، ولقد عرفها (SarmSafari, AmirAkbariSarcheghaie, 2016, 90) بأنها " رابط ثنائي الإتجاه مفيد وقيم بين شخصين أو أكثر وكما فسرت بأنها مشاركة الأفراد في العمليات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على المصير ، فهي الأنخراط الذهني والعاطفي في المواقف الجماعية التي تحفزهم لتحقيق هدف المجموعة من خلال مساعدة بعضها البعض وتحمل مسؤوليتها.

ويعرفها (فادى احمد حماد، ٢٠١٦، ١١) انها" دعوى المدير لمروؤسيه وأشراكهم في مناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ، والمشاركة في صنع القرارات للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لأشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية " .

ونلاحظ ان الإدارة التشاركية تشمل الاتي: تسهم في تشجيع المعلمين على المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها ، وتشجعهم على الابداع والابتكار وتحمل المسؤولية ، وتعطى فرصا اكبر في المشاركة لإتخاذ القرارات للوصول إلى أفضل الحلول. أهداف الأدارة التشاركية:

تسعى الإدارة في مفهومها الواسع نحو تحقيق الكثير من الأهداف، منها ما يهدف إلى تحقيق جوانب فنية ، والبعض الاخر يتعلق بالجوانب الإدارية ، وسوف نتناول أهداف الإدارة التشاركية .

تهدف الإدارة التشاركية إلى تحقيق المشاركة كالاتى (طارق عبد الرؤف عامر وايهاب عيسى المصرى، ٢٠١٦، ١٠٣)

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإشاعة مناخ من الود والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين. رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ ، وضمان تهيئة المرؤوسين لتقبل القرار وعدم مقاومته من خلال مشاركتهم فى صنعه وبالتالي ضمان التزامهم بتنفيذه .
- تدريب المرؤوسين فى المستوى الإداري الأعلى والأوسط على تحمل المسؤولية فى إتخاذ القرار من خلال السماح لهم بعرض الآراء عند صنع أي قرار فى المنظمة وتشجيعهم على أمعان الفكر بغرض تحقيق هدف يتصل بالمصلحة العامة لمنظمتهم
- دراسة المشكلة وتحليلها بدرجة عالية من الدقة وإتخاذ القرار المناسب ، ليؤدى القرار بالمشاركة إلى استغلال الموارد وخفض التكاليف إلى إقل حد ممكن وبالتالي زيادة معدلات الإنتاج وجودته .

أهمية الإدارة التشاركية:

- تتجلى أهمية الإدارة التشاركية فى ارتفاع مستوى الثقة بالفريق ، مما يؤدي إلى المشاركة فى تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف ، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسية ، ثم تداول النقاش فيها ، ثم إتخاذ القرار الجماعى بخطوات علاجها ، وهى بذلك تعبر عن مشاركة العاملين فى إتخاذ القرارات بحيث يتم الأشتراك النفسى والعاطفى للفرد فى نشاطات المجموعة التى يعمل به (Wison,2017)،

كما تتمثل جوانب أهمية الإدارة التشاركية كما يلي: *Rogiest, S. & Segers, G. & Witteloostuigin (2018,4)*

- تساعد فى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين فى المدرسة.
- تؤكد على التحيل المنطقي فى حل المشكلات.
- تعود العاملين فى المدرسة على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- تساعد على مواجهة الصراع التنظيمي فى المدرسة.
- تساعد على تقديم حوافز سلبية وإيجابية لمعاملن فى المدرسة.
- تساعد على إشراك العاملين فى إعداد الخطط الاستراتيجية وفى إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويرى الباحث ان الإدارة التشاركية وسيلة وليست غاية ، فهي تسعى لتحقيق الأهداف التي تم وضعها من قبل الإدارة بمشاركة المرؤوسين ، وتظهر أهمية الإدارة التشاركية فى تكوينها لصف ثأني من القيادات من خلال تبادل الخبرات بين الإدارة (المدير - القائد) والمرؤوسين ، وتنمية تحمل المسؤولية واحترام الذات ، والثقة فى النفس ، واعتماد الكثير من الأنظمة الإدارية على ممارسة الإدارة التشاركية لتعزيز مشاركة العاملين من كفاءة تنظيمية ، لتحسين اداء العاملين .

مبررات التوجه نحو الإدارة التشاركية:

أن الإدارة التشاركية تقوم على المشاركة بين المدير والعاملين فالمشاركة صفة ملموسة ولها الكثير من المميزات والمبررات التي تدفعنا للتوجه نحوها فهي ضرورية للنمط الادارى . حيث يرى " ليكرت " *likert* أن الإدارة بالمشاركة هي من اكثر النماذج الإدارية للمدرسة كفاءة وقدرة على تحقيق أهدافها واكثر أنتاجية ، وهو يرجع هذا النجاح إلى أسلوب المشاركة فى الإدارة وفى إتخاذ القرارات، وكذا نوع العلاقات والثقة التي يمنحها مدير / ناظر المدرسة إلى المعلمين وكافة العاملين(نبيل سعد خليل ، ٢٠١٤، ٣١٨)، ومن المبررات التي يمكن أن نذكرها للنمط التشاركي مدى ما تقدمه من فوائد فى الإدارة والتي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة ككل نورد منها الآتي: (نادية مدروسة وجميلة ملوكى، ٢٠١٩، ٢١٠)

- وضوح الرؤية مما يؤدي إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين المرؤوسين والرئيس، وبالتالي يمنح المؤسسة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل منتج وذلك من خلال مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين .
- تعزيز درجة إجماع منظمة إتخاذ القرار التي سيتم تنفيذها في المنظمة ، لأن القرار الذي تتخذه المنظمة في وضع المشاركة له العديد من وجهات النظر والمشاركات والآراء لمجموعة واسعة من المديرين .
- حل النزاعات بشكل فعال بروح الأنفتاح والثقة والحوار البناء ، لأن هذا ينطبق بشكل خاص على طريقة تسوية الخلافات من خلال النمط التشاركي ، والتي تتم على أساس الإجماع الذي تم التوصل إليه حول الأهداف والسياسات والبرامج..
- القدرة على التكيف مع التغيرات فى البيئة المحيطة ، فالعالم يشهد العديد من التغيرات السريعة المتسارعة تبعا لهذا العصر ، وتتمثل قدرة المؤسسة على

الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي وذلك من خلال قنوات الاتصال وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة بالمؤسسة ، حيث تستجيب الإدارة التشاركية إلى تلك المتطلبات .

- القدرة على التجديد بإعادة تركيب البنية الإدارية (طبيعة الأدوار ، العلاقات ، قواعد الاتصال)، ويمكن أن يتم هذا التغيير بالمشاركة فى البحث عن ماهية التغيير والنقاش الهادف والناقد فبهذا فعلية المشاركة تكسب الأفراد ومهارات وخبرات قيادية وإدارية وفنية مما ينعكس على تطوير المؤسسة .

وفى ضوء ما سبق يرى الباحث أن كبر حجم المجتمع المدرسي من حيث زيادة الكثافة بالفصول وكذلك زيادة العاملين بالمدرسة وبالتالي زيادة عدد أولياء الأمور يدفعنا إلى تفعيل الإدارة التشاركية فى إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. استراتيجيات الإدارة التشاركية .

١- الإدارة بالأهداف والمحاسبة عن النتائج .

ويقصد بها "أسلوب شامل للتطوير ، وطريقة جديدة للتفكير ، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمادية والفنية والمعنوية ، والتعاون بين الرؤساء والمرووسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية" (على محمد عبد الوهاب ، ٢٠٠٨، ١٧-٢٢).

ويمكن ان نعرض خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف (محمد حسن الهواس وحيدر شاكر البرزنجى، ٢٠١٤ ، ٢٩)

- الخطوة الاولى : تحديد وصياغة الأهداف العامة للمؤسسة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

- الخطوة الثانية : توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء فى الادارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذى يخصه من الهدف الكلى ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحدث تداخل فى الاختصاصات .

- الخطوة الثالثة : تكليف بخط الإدارة التنفيذى بإعدادالأهداف التى سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التى يتبعون لها .

- الخطوة الرابعة : تحديد أهداف الخط الإدارى المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التى يتبع لها.

- الخطوة الخامسة : تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.
 - الخطوة السادسة : وضع خطة عمل كل مسؤول في المؤسسة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع
 - الخطوة السابعة : المراجعة الدورية للأجاز للأهداف الذى حققة المرؤوسين.
 - الخطوة الثامنة : تقويم الأجاز فى نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل فيها فعلا تحققت الأهداف.
- ٢- تفويض السلطة من الرؤساء للمرؤوسين .

تعريف السلطة "هى حق اصدار الاوامر للاخرين أوهى الحق في توجيه جهود الآخرين ودفعهم إلى التعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة" ، كما يرتبط مفهوم السلطة بالتفويض ويمكن تعريف التفويض بأنه "العملية التى يتم بها نقل مهمة اداء بعض الأعمال والتصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد اخر أو مجموعة أخرى والتى تؤدى إلى إتخاذ قرار معين"، فالتفويض السلطة ما هو الا تصريح باداء عمل ما، وعلى الرئيس أن يتأكد أن السلطة المفوضة للمرؤوسين بالقدر الكافى لأجاز العمل المطلوب أن المرؤوس على دراية كافية بالأسلوب المناسب لأستخدام هذه السلطة (ياسر فتحى هنداوى، ٢٠١٢، ٥١-٥٢) .

وتتمثل مبادئ تفويض السلطة في مبدا التدرج الهرمي ، ومبداء الامر أو القيادة ، ومبداء النتائج المتوقعه ، ومبداء تساوى السلطة بالمسؤولية ، ومبداء المسؤولية المطلق،(زكريا الدورى وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ١٥١-١٥٣) بينما تظهرخطوات تفويض السلطة في ثلاث خطوات هي: قيام المدير بتوزيع المهام والواجبات، ومنح المرؤوس سلطة التصرف ، وتحمل المرؤوس لمسؤولية التفويض(ضرار العتبي ونضال الحواري وإبراهيم خري، ٢٠٢٠، ٢٢٢).

٣- اللجان الإستشارية في المنظمات .

تعرف اللجان بأنها مجموعة من الاشخاص ملتزمين بأجاز بعض الوظائف الإدارية وتتعدد أنواع اللجان بأختلاف سلطاتها ، ويمكن عرض أنواع اللجان كما يلى : (الحواري والعتيبي، ٢٠٢٠، ٤٠-٤٢)

- اللجان الوظيفية ولجان المستويات الإدارية :

تتعدد اللجان في المستويات العليا للهيكل التنظيمي فمنها لجأن معينة للشؤون التنفيذية والمالية والمراجعة وغيرها من اللجان ، كما نجد لجأن مرتبطة بالمستوى الإداري او التنظيمي مثل لجأن الاقسام والفروع ولجان التنظيم ولجان الاقتراحات وغيرها .

- اللجان التنفيذية واللجان الاستشارية .

اللجان التنفيذية هي التي لها صلاحية إتخاذ القرارات المختلفة ، والعمل على تنفيذها واللجان ذات الصفة الاستشارية تعمل على تقصى الحقائق والمعلومات التي ترتبط بمشكلة معينة ، ثم تقوم بتحليل تلك المعلومات لتقديم التوصيات المتعلقة بالحلول المناسبة لذلك ، وفى هذه الحالة ينتج عن اجراءات اللجنة النصح فهي غير ملزمة للجهات المقدمة لها .

- اللجان المؤقتة واللجان الدائمة .

هناك لجان تشكل لغرض معين ، وبالتالي فهي تعيش فترة محدودة وقصيرة نسبيا فاللجان ذات الصفة المؤقتة تنتهى المهمة المناطة بها ، أما اللجان الدائمة فلها صفة الاستمرارية ، حيث تقوم بأنجاز اعمال حساسة ومستمرة كاللجان المالية كما يمكن أن تحل وتحل مكانها لجنة أخرى.

- اللجان الرسمية والغير رسمية .

فاللجان الرسمية هي تلك اللجان المشكلة وفق القانون أو اللوائح القاضية بتشكيلها، أما الغير رسمية فهي المشكلة اختياريا ولا يوجد نص قانونى بتشكيلها . ونستنتج مما سبق أن اللجان الاستشارية من أفضل الطرق فاعلية لأعضاء المؤسسات التعليمية للتعاون وتطبيق المشاركة لاصحاب المصالح مهما اختلفت درجة اتفاهم فى الآراء، فهي تسعى لدمج الأعضاء كفريق عمل واحد لتحقيق هدف مشترك حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

٤- جماعات حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

وتعرف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الجماعى من خلال تفاعلهم الاجتماعى المتبادل عن طريق اللغة ، وهى اداة الاتصال الرئيسة للجماعة ، وتسهم فى تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة وهذا يعنى أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين أفراد الجماعة ،

ويكون لكل فرد مكانة ودورة في الجماعة وأن لهذه الجماعة مجموعة من المعايير والقيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها (فاروق عبدة فلية والسيد محمد عبد الحميد ، ٢٠٠٥ ، ٩٤) .

وتتمثل العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات في عوامل البيئة الخارجية، و عوامل البيئة الداخلية، و عوامل شخصية ونفسية (عباس جواد الركابي وآخرون، ٢٠١٨ ، ٩٩)، وتنقسم خطوات اتخاذ القرارات للاتي. (عبد العظيم صبرى وحمدى احمد محمود ، ٢٠١٥ ، ٦٨)

- المرحلة الأولى : تحديد الهدف بوضوح لأن ذلك من شأنه يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.

- المرحلة الثانية :التفكير بأكثر عدد ممكن من الامكانيات فيما يستخلص وينبثق القرار.

- المرحلة الثالثة : فحص الحقائق وهو مهم جداً ، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح .

- المرحلة الرابعة : التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذى تم اتحاده ، فيجب فحص كل إمكانية ، وما يمكن أن ينتج عنها ، وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة .

- المرحلة الخامسة : مراجعة جميع المراحل مرة أخرى ، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغير ، ثم نقرر بعد ذلك ، وإذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

ونستخلص مما سبق أن إتخاذ القرارات من خلال جماعات حل المشكلات من الاستراتيجيات التي تتأسس عليها تطبيق الإدارة التشاركية بالمؤسسات التعليمية حيث يوجد مجموعات من العاملين أو الطلاب في كل مدرسة يمكن استغلالها في حل المشكلات بالمساهمة في إتخاذ القرارات وشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

إدارة مدارس التعليم الأساسي:

يعد التعليم الأساسي مرحلة ترسيخ القيم والعادات للتلميذ، لذا تسعى إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي إلى تحقيق أهداف التعليم للوصول إلي منتج تعليمي متميز.

وينبع مفهوم و فلسفة التعليم الأساسي من كونه تعليمًا موحدًا لجميع الأشخاص الملزمين حيث تكافؤ الفرص التعليمية أمامهم ، بغض النظر عن الجنس أو الطبقة أو التوزيع الجغرافي

، مع التأكيد على مبادئ الديمقراطية وتكافؤ الفرص لجميع الملزمين (٦-١٥ سنة) كما أنه تعليم مفتوح القنوات فهو من ناحية يؤدي إلى المراحل التعليمية الثالثة ، كمرحلة تنتهي لبعض التلاميذ حسب استعداداتهم وقدراتهم وقابليتهم العملية ، كما سعى التعليم الأساسي أيضاً إلى حل مشكلة العلاقة بين التعليم والعمل (دسوقي حسين ، ٢٠١٩، ١٢).

فالتعليم بمدارس الحلقة ا لثانية من التعليم الأساسي يتم على أساس فترات من اليوم الدراسي ، فمنها ما تجرى الدراسة فيه على أساس الفترة الصباحية الواحدة ، حيث تتر اوح تلك الفترة بين(٤-٥) ساعات ، أو لفترة مساوية واحدة لمدة (٤ ساعات) أو لفترتين صباحية ومساوية لمدة (٤ ساعات) أو على نظام اليوم الكامل لمدة (٧ ساعات) (شبل بدران ، حامد عمار، ٢٠٠٩، ٧٥) .

تشكيل مجلس إدارة المدرسة:

بناءً على القرار الوزاري رقم ٦١ لسنة ١٩٧٨م يكون تشكيل مجلس إدارة المدرسة من مدير المدرسة رئيساً، وكلاء المدرسة أعضاء، والإخصائي الاجتماعي الأول أو أقدم الإخصائيين أمين المجلس، و أقدم المدرسون الأوائل لكل مادة أعضاء، و أقدم الإداريون بالمدرسة أعضاء، كما يعقد المجلس اجتماعاً دورياً كل شهر على الأقل ، ويحتفظ الإخصائي الاجتماعي (أمين المجلس) بالسجلات والملفات المنظمة لعمل المجلس على أن يقوم بتقييم و ختم صفحات السجل بخاتم المدرسة. (القرار الوزاري، ٦١ ، ١٩٧٨).

اختصاصات مجلس إدارة المدرسة:

- ويمكن عرض اختصاصات مجلس إدارة المدرسة كما يلي: (القرار الوزاري ، ٦١ ، ١٩٧٨)
- تنفيذ القانون وقراراته التنفيذية وكافة القوانين والقرارات التي تخضع لها المدرسة، وإعداد مشروع اللائحة الداخلية طبقاً للنماذج التي تعدها الوزارة في ضوء المعايير القومية للتعليم، الالتزام بما يرد في اللائحة الداخلية.
- اقتراح ما يلزم بشأن صيانة المباني ودراسة مشروعات الأنشاءات الجديدة بما لا يضر بسير العمل المدرسي، ودراسة تزويد المدرسة بما يلزمها من أثاث وأدوات تعليمية وصيانتها وتحديد إعداد الطلاب في ضوء نتائج امتحانات النقل والشهادات
- البت في قبول الطلاب في ضوء القرارات الوزارية المنظمة لذلك والبت في قبول طلبات التحويل علي المبادئ المقررة والكثافة، ودراسة أسس توزيع الطلاب علي مبني المدرسة والفصول وشعب التخصص

- دراسة وتحليل نتائج الامتحانات، وضع النظم الكفيلة بالكشف عن المهارات والمتفوقين بين الطلاب ورعايتهم ومتابعتهم، واتخاذ الوسائل الكفيلة برعاية الطلاب صحيا واجتماعيا في ضوء القرارات الوزارية، ومتابعة النشاط المدرسي في شتى المجالات.
 - وضع القواعد الخاصة بتنظيم سلوك الطالب، وضع رؤية ورسالة المدرسة في ظل المعايير القومية للتعليم ، وبحث طلبات الإعفاء من مصروفات التعليم في حدود النسبة المقررة.
 - دراسة التقارير الدورية لمدير المدرسة أوالنظار أوالوكلاء أوالمدرسين الأوائل، وتنظيم مجموعات التقوية طبقا للقرارات الوزارية واللوائح المنظمة ، ودراسة احتياجات المدرسة من العاملين اللازمين للمدرسة
 - اقتراح تعيين العاملين اللازمين للمدرسة أوطلب إعارتهم أونديهم أوأنهاء خدمتهم وفقا للأحكام المنظمة لذلك مع مراعاة النسب المقررة للعاملين
 - اقتراح تحديد أجور العاملين ومكافأتهم واقتراح منحهم العلاوات والمكافآت والحوافز واقتراح لائحة الجزاءات بما لا يتعارض مع قانون العاملين المدنيين بالدولة (كما بالقرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣).
- ويتضح مما سبق أن مجلس إدارة المدرسة يقتصر عضويته على فئة معينة من اقدم المعلمين الاوائل ، واقدم اخصائى اجتماعى واقدم الاداريون مع عدم تداول عضوية مجلس الإدارة بالنسبة مما يدل على محدودية المشاركة ، وايضا لم يمثل عضو من مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وكذلك لا يوجد عضو ممثل لاتحاد الطلاب بالمدرسة حيث تدريب وتعليم وتربية روح المشاركة والعمل الجماعى في نفوس الطلاب.
- القسم الثالث: الإطار الميداني.
- أولاً: أهداف الجانب الميداني:
- يسعى البحث الميداني إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ١- رصد واقع الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسيبمحافظة سوهاج.
 - ٢- وضع آليات لتحسين إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الإدارة التشاركية.

ثانياً: إجراءات الجانب الميداني:
مجتمع البحث والعينة:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء مجلس إدارة المدرسة في مدارس الحلقة الثانية بمحافظة سوهاج، والبالغ عددهم (٥٠٤٤) عضواً، وطبقت الدراسة على إدارات (طهطا - سوهاج - جرجا) مقدارها (٦٣٠) عضواً من خلال الطريقة العشوائية البسيطة .
ادوات البحث:

قام الباحث ببناء استبانة كأداة للبحث مكونة من (٢٢) عبارة لاستخدام الإدارة التشاركية، و(١٨) عبارة لمعوقاتها، وتم التحقق من صدق أداة البحث الظاهري بعرضها على (١٥) محكماً من أهل الخبرة والتخصص في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة واصلول التربية ، كما تم التحقق من صدق الأداة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً، وكانت جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع العبارات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٩٦)، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.
وقد راع الباحث عند حساب التحليل الإحصائي وحساب حدود الثقة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي :

- العبارات التي لها وزن نسبي أكبر من أو يساوي الحد الأعلى (٠.٧٠٧) تعتبر محققة بدرجة كبيرة ذات دلالة.
- العبارات التي لها وزن نسبي ينحصر بين الحد الأعلى (٠.٧٠٧) والحد الأدنى (٠.٦٣٢) تعتبر الدراسة ان مجتمع العينة ليس له أتجاه نحو تحقق أوعدم تحقق هذه العبارة ، وذلك لانه في هذه الحالة يكون انحراف متوسط الاستجابة عن العدد (٠,67) يساوى أو يقل عن او يزيد (٠.٠١٩) ، وهذا الانحراف يعتبر انحرافا غير محققة او غير واضحة الدلالة.
- العبارات التي لها وزن نسبي أقل من أو يساوي الحد الأدنى (٠.٦٣٢) تعتبر عبارة غير دالة.

ثالثاً: نتائج الجانب الميداني (تحليلها وتفسيرها)
بعد إجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية
لتحليلها وتفسيرها على النحو التالي:

١ - النتائج الخاصة بواقع استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من
التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.

جدول (١) الوزن النسبي ونسبة الاستجابة لواقع استخدام الإدارة التشاركية

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط نسبة الاستجابة	الترتيب
1	تعمل الإدارة المدرسية التشاركية على رفع الروح المعنوية للأفراد	2.559	0.845	3
2	تهتم الإدارة المدرسية التشاركية بصقل قدرات المعلمين لتنمية مهاراتهم في حل المشكلات .	2.101	0.701	9
3	تحرص الإدارة المدرسية التشاركية على تقوية الصلة والثقة بين المدير والعاملين بالمدرسة .	1.631	0.539	22
4	تقوم الإدارة المدرسية التشاركية بتنمية روح الفريق والشعور والانتماء	2.246	0.751	6
5	تدعم الإدارة المدرسية التشاركية التوصل إلى حلول للمشكلات الإدارية في أقصر وقت بأقل تكلفة .	1.988	0.639	18
6	تهتم الإدارة المدرسية التشاركية بإتاحة الفرص للمشاركة في صياغة السياسات التعليمية على مستوى المدرسة.	1.876	0.619	21
7	تؤدي الإدارة المدرسية التشاركية إلى الرضا الوظيفي للمعلمي التعليم الاساسي .	2.505	0.847	2
م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط نسبة الاستجابة	الترتيب
8	تعزز الإدارة المدرسية التشاركية الكرامة الإنسانية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة بالإسهام في تنمية شخصية .	2.005	0.666	11
9	تعزز الإدارة التشاركية مشاركة المعلمين وكافة العاملين في رفع كفاءة مدارس الحلقة الثانية من لتعليم الاساسي	2.448	0.807	4
10	تسهل الإدارة المدرسية التشاركية في التعرف على المشكلة بشكل سريع	1.955	0.647	16
11	تتيح الإدارة المدرسية التشاركية المجال أمام المعلمين وكافة العاملين لطرح آرائهم مما يساهم في تعدد الحلول	2.002	0.659	14
12	تحديد الاهداف التعليمية المرجوة من تفعيل الإدارة المدرسية التشاركية	2.242	0.746	7
13	التوعية بالإدارة المدرسية التشاركية من خلال نشر الثقافة التشاركية	1.913	0.645	17

13	0.661	1.974	زيادة المشاركة وتبادل الأدوار بين القيادة المدرسية والمعلمين وكافة العاملين بتطوير الممارسات الإدارية بالمدرسة .	14
20	0.622	1.894	يتم قياس مدى استعداد المدرسة لتفعيل نمط القيادة المدرسية التشاركية	15
1	0.860	2.599	توفير القيادة المدرسية التشاركية حرية الرأي والتعبير في المشاركة	16
15	0.655	1.948	تهتم الإدارة المدرسية التشاركية بتقسيم القرارات حسب درجة أهميتها .	17
5	0.761	2.293	تشجيع العمل الجماعي القائم على التعاون داخل مدارس التعليم الاساسي	18
19	0.631	1.923	يتم مشاركة المعلمين وكافة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية بشكل فعال	19
10	0.674	2.014	تدعيم النمط الديمقراطي باحترام آراء العاملين بالمدرسة	20
12	0.663	1.960	تحديد الأهداف بعناية بالتعاون المدير والمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة	21
الترتيب	متوسط نسبة الاستجابة	الوزن النسبي	العبرة	م
8	0.707	2.131	توفير قنوات اتصال فاعلة بين المدير والمعلمين والطلاب	22
متوسطة	15.345	46.207	المجموع	
المتوسط		٢.١٠٠	المتوسط	

ومن تحليل البيانات السابقة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تتراوح المتوسطات الحسابية للردود عن العبارات الواردة ضمن المحور الأول (واقع استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج) بين (1,631 - 2,599)، وضمن درجات تقديرتراوح بين كبيرة ومتوسطة وصغيرة ، وقد تم ترتيب هذا المحور تنازليا حسب موافقة أفراد العينة كما يلي : (١٦-٧-١-٩-١٨-٤-١٢-٢٢-٢-٠-٨-٢١-١٤-١١-١٧-١٠-١٣-٥-١٩-١٥-٦-٣) .

ويعزى الباحث وجود تراوح في العبارات بين كبيرة ومتوسطة وصغيرة على استخدام الإدارة المدرسية التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج الى انهم ما زالوا غير قادرين على أدراك مفهوم الإدارة التشاركية بشكل واضح ، وبالتالي تكون قناعتهم حول مفهوم الإدارة التشاركية متنوعة .

وجاءت العبارات للمحورالاول (واقع استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج) ، في الجدول السابق من حيث قوة الأهمية وتدرجها بالترتيب من الأعلى أهمية الى الأقل كالتالي :

تصدرت العبارات عبارة رقم (١٦): " توفر القيادة المدرسية التشاركية حرية الرأي والتعبير في المشاركة " ، في الترتيب الأول بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة ، حيث تشير استجابات أفرادالعينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2,559)، بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,860)، حيث يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلى ، وقد يرجع ذلك إلى المدراء بأن لديهم الإمكانيات لما يملية عليهم الواقع التربوى ، والبيئة التعليمية ، وأيضاً لإدراكهم بما يقتضيه العمل في الميدان التربوى ، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (كلثوم بلقزى، حفيفة كيال، ٢٠٢٠م) التي بينت أن هناك أثر معنوى للإدارة التشاركية من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم بما ينمى لديهم الشعور بالأهمية والانتماء ، بإتاحت المجال للمشاركة في القرارات الإدارية، كما اتفقت مع دراسة (فؤاد شبيب ، ٢٠١٩م) التي اسفرت على مشاركة المعلمين والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وطرح العديد من البدائل ينعكس على تنمية احساسهم بالمسؤولية.

جاءت العبارة رقم (٧) : " تؤدى الإدارة المدرسية التشاركية إلى الرضا الوظيفى للمعلمين بالتعليم الأساسى " ، في الترتيب الثانى بدرجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة ، حيث تشير استجابات أفرادالعينة التي تحقق هذا بوزن نسبي (2,505)، بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,847) أي يرى أفراد العينة هذا يتحقق في الواقع الفعلى الى حد ما ، وقد يرجع ذلك الى انخراط جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية في العمل الادارى والمشاركة في اتخاذ القرار وتعظيم مستوى الاتفاق حول الاهداف التي تسعى إدارة المدرسة لتحقيقها ، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Funda Sinani ، ٢٠١٦) حيث تؤكد على تمتع العاملين بارتياح وظيفى أعلى في ظل ممارسة الإدارة التشاركية ، كما اتتفقت مع دراسة (رنا محمد الداغج، ٢٠١٦م) التي بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة أحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفى للمعلمات، كما اتفقت مع دراسة Florence (Muindi,2011) في وجود ارتباط إيجابى هام بين الرضا الوظيفى والمشاركة في اتخاذ القرارات.

جاءت العبارة رقم (١): "تعمل الإدارة المدرسية التشاركية على رفع الروح المعنوية للأفراد" في الترتيب الثالث حيث لها وزن نسبي (2,55) ولها متوسط نسبة الاستجابة تساوى (٠.٨٤٥) أي يرى أفراد العينة هذا يتحقق في الواقع الفعلي الى حد ما ، وقد يرجع ذلك لمشاركة العاملين حيث إتاحة الفرصة لإبداء الرأي والاهتمام بتنسيق العمل وتحديد الأدوار ووضوحها بما يضمن تعاونهم فالروح المعنوية تعبر دائماً عن حاجات العاملين ورغباتهم، واشباع هذه الحاجات يؤدي الى تواجد الروح المعنوية ، مما ينعكس على احساسهم بأهمية تلك المشاركة ، ولقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (فيحان بن غلاب ، ٢٠١٨م) التي خلصت الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية ورفع الروح المعنوية فكلما زادت ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس زادت معها مستوى الروح المعنوية.

وجاءت العبارة رقم (١٥): "يتم قياس مدى استعداد المدرسة لتفعيل نمط القيادة المدرسية التشاركية" ، الترتيب العشرين حيث بلغت قيمة الوزن نسبي (1,894) ومتوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,622) وبدرجة تقدير متوسطة ، ويرجع ذلك إلى التطور السريع في أنماط الإدارة المدرسية وقلة أدراك أهمية وكيفية تطبيق الإدارة التشاركية وضعف ثقافة المشاركة لدى أعضاء المجالس المدرسية وإمكانية الوقوف على الإمكانيات الحقيقية بالمدرسة جاءت العبارة رقم (٦): "تهتم الإدارة المدرسية التشاركية بإتاحة الفرص للمشاركة في صياغة السياسات التعليمية على مستوى المدرسة" ، الترتيب الواحد والعشرين حيث بلغت قيمة الوزن النسبي (1,876) ولها متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,619) وبدرجة تقدير صغيرة ، فهي نتيجة منطقية وذلك بنص المادة (١١) لقانون التعليم (١٣٩) لسنة ١٩٨١ حيث تتولى الأجهزة المركزية رسم السياسات العامة للتعليم ، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى قلة وضوح الرؤية مما ينعكس على افتقار فهم السياسات والاهداف والبرامج والقرارات فيما بين أعضاء مجلس المدرسة وافتقار المؤسسة التعليمية الى الحقائق الواضحة وقلة المسائلة وانعدام الدعم من قبل الآخرين، وهذا يتفق مع دراسة (فادي احمد سعيد ، ٢٠١٦م) وجود معوقات تواجه عملية المشاركة في صياغة السياسات التعليمية وصنع القرار منها قلة الفهم السليم لمفهوم الإدارة التشاركية ، وعدم استماع المسؤولين للاقتراحات والانتقادات ، وأيضا دراسة (محمد حسين الرفاعي ، ٢٠٠٩) حيث أوضحت أن المدير

المباشر لا يوضح حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار بما يتناسب مع مؤهلاته واختصاصاته فالمرؤوسين لا يعرفون واجباتهم ومهامهم بالنسبة لعملية المشاركة .

جاءت العبارة رقم (٣) : " تحرص الإدارة المدرسية التشاركية على تقوية الصلة والثقة بين المدير والعاملين بالمدرسة" ، في المرتبة الأخيرة فقد حصلت على أقل موافقة من أفراد مجتمع الدراسة حيث لها وزن نسبي (1.631) ولها متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0.539) وبدرجة تقدير صغيرة ، حيث تشير الى ضعف وجود تعاون وتشاركية بين أعضاء مجلس المدرسة والمدير وقد يعود ذلك لانشغال كل عضو بالأعباء الملقة على كاهله ، و غالبًا ما تكون طبيعة العمل الإداري للمدير ، التي تركز كل السلطات في يديه ، تجعله مشغولاً بإدارة المدرسة .

في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (حاتم دحلان ، ٢٠٠٨ م) التي بينت توفر درجة عالية من الثقة بين العاملين في المؤسسة التربوية والمدير الذي تتوفر لديه القناعة بمفهوم القيادة التشاركية ، كما اختلفت مع دراسة (رماح احمد ديب ، ٢٠١٤م) حيث أوضحت الدراسة وجود دلالة إحصائية قوية على موافقة من قبل أفراد العينة وجود ثقة بين المدير والعاملين ، وقد يعود الاختلاف هنا لإختلاف طبيعة العينة في كل دراسة ، ورغم ذلك اوصت الدراسة بأن هناك حاجة لتوثيق الثقة والصلة بين المدير والمعلمين وتوضيح أهمية الإدارة التشاركية .

باستقراء الجدول السابق يتبين ان واقع استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج يتراوح بين متوسط الدرجات (كبيرة - متوسطة - صغيرة) حيث متوسطات الوزن النسبي (0.6975) ونسبة مئوية (٦٩.٧٥%) بدرجة ممارسة متوسطة ، وذلك يرجع الى قلة استيعاب مفهوم الإدارة التشاركية لأعضاء المجالس المدرسية (مجلس إدارة المدرسة) ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (كلثوم بلقرى ، حفيفة كيال ، ٢٠٢٠م) ، (فؤاد شبيب ٢٠١٩م) ، (Funda Sinani,2019) ، رنا محمد الداغ، ٢٠١٦م) ، (علاء توفيق ٢٠١١م) ، (Florece Muindi,2011) ، (فيحان بن غلاب ، ٢٠١٨م) ، (Gyasi,2015) ، (Xuhuang&Jon, and, Gong,2009) ، (Moshite,2013) ، (يوسف احمد ، ٢٠١٧م) ، (عبد الكريم سالم ، ٢٠٢١م) ، (عبد اللاله عبد الله ، ٢٠٠٣م) ، (عبد العزيز

محمد ، (٢٠١١م) ، (خالد محمد عيد ، ٢٠١٧م) ، أسماء عبد الله ، (٢٠١٦م) ، (حاتم دحلان ، ٢٠٠٨م) ، رماح احمد ، (٢٠٠١٤م) .

٢- النتائج الخاصة بالمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج.

جدول (٢) الوزن النسبي ومتوسط نسبة الاستجابة لمعوقات الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط نسبة الاستجابة	الترتيب
٢٣	كثرة الأعباء الإدارية والفنية الموكلة إلى مدير المدرسة	2.587	0.862	1
٢٤	مركزية الإدارة المفرطة .	2.242	0.747	٥
٢٥	نقص الاعتمادات المالية وقلة الحافز المادي للمشاركة في المجالس المدرسية .	2.394	0.798	٤
٢٦	الاختيار الغير سليم للقيادة المسنولة عن إدارة المدرسة	1.777	0.592	١٥
٢٧	احتفاظ المدير بالسلطة خوفاً من فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات.	1.925	0.642	١٣
٢٨	عدم وجود دافعية وجمود ثقافة العمل بروح الفريق.	2.465	0.822	٣
٢٩	عدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية وتعددها	2.129	0.710	٧
٣٠	ضعف المديرين عن إدراك أهمية تقييم أداء المعلمين .	2.106	٠.٧٠٢	٩
٣١	عدم إدراك المعلمين المشاركين بالمجالس المدرسية لأدوارهم ومسئولياتهم .	2.481	0.827	2
٣٢	عدم معرفة المعلمين المشاركين بالمجالس المدرسية كيفية القيام بمهامهم وأدوارهم .	2.481	0.827	٢ مكرر
م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
٣٣	عدم إدراك التلاميذ أعضاء المجالس المدرسية لأدوارهم	2.465	0.822	٣ مكرر
٣٤	عدم التزام التلاميذ بالنظام الداخلي للمدرسة .	1.784	0.595	١٤
٣٥	كثرة التغيب للتلاميذ وعدم الشعور بالمسئولية	2.002	0.667	١٢
٣٦	غياب نظام الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي	2.077	0.692	١٠
٣٧	قلة قناعة أولياء الأمور بأهمية المشاركة في المجالس المدرسية	2.134	0.711	٦
٣٨	قلة تعاون أولياء أمور مع مدير المدرسة في حل مشكلات أبنائهم .	2.109	0.709	٨
٣٩	عدم توافر آلية المعلومات لخصرها وتدققها بين العاملين بالمدرسة	2.016	0.672	١١
٤٠	ضعف العلاقة بين المعلم والطالب داخل المدرسة .	1.653	0.551	١٦
	المجموع	38.82	12.92	كبيرة
	المتوسط	2.15	٠.٧١٩	%٧١.٩

ومن تحليل البيانات السابقة في الجدول السابق يتضح الآتي:

تتراوح قيم المتوسطات الحسابية للردود عن العبارات الواردة ضمن المحور الرابع (معوقات استخدام الإدارة التشاركية في تفعيل المجالس المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج) ، بين (1,653-2,587) ، وضمن درجات تقدير متنوعة بين كبيرة ومتوسطة وصغيرة ، حيث تم ترتيب هذا المحور تنازلياً حسب

موافقة أفراد العينة كما يلي : (٢٣ - ٣١ - ٣٢ - ٢٨ - ٣٣ - ٢٥ - ٢٤ - ٣٧ - ٢٩ - ٣٨ - ٣٠ - ٣٦ - ٣٩ - ٣٥ - ٢٧ - ٣٤ - ٢٦ - ٤٠) .

ومن تحليل البيانات السابقة في الجدول (٢) جاءت العبارات من حيث قوة الأهمية وتدرجها بالترتيب من الأعلى أهمية الى الأقل كالتالي:

جاءت العبارة رقم (٢٣): " كثرة الأعباء الإدارية والفنية الموكلة إلى مدير المدرسة" في الترتيب الأول بدرجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2,587) بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (862)، وتفيد هذه النتيجة بأن هناك موافقة في وجهات النظر بين أفراد العينة على أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي وبدرجة تقدير كبيرة ، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة العمل الإداري للمدير ، وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدير ، واستحواذ المدير بالسلطة كاملة بين يديه ، وقلة توزيع المهام على العاملين بالمدرسة ولذلك تعتبر من معوقات استخدام الإدارة التشاركية في تفعيل المجالس المدرسية .

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شرين يوسف السيد ، ٢٠٢٠م) التي بينت بأن كثرة أعباء المدير والمعلمين يقلل من فاعلية مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فهي من معوقات تفعيل دور المجلس في تحسين القدرة المؤسسية ، كما اتفقت مع دراسة (هيفاء على محمود ٢٠٢٠م) حيث أوضحت الدراسة بأن أكثر معوقات القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت كثرة المهام والعبء التدريسية و الإدارية الملقاة على عاتق المعلمين

جاءت العبارة رقم (٣١): "عدم إدراك المعلمين المشاركين بالمجالس المدرسية لأدوارهم ومسئولياتهم" في الترتيب الثاني بدرجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2,481) بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (827)، وتفيد هذه النتيجة بأن هناك موافقة في وجهات النظر بين أفراد العينة على أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي ، وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزوا الباحث تلك النتيجة إلى ضغط العمل اليومي للمعلمين وانشغالهم بمهامهم التدريسية ، وضيق الوقت ، قلة الأحساس بالمسئولية الاجتماعية لاهمية ادوارهم في المجالس المدرسية ، وجود قصور في دور الأخصائي الاجتماعي باعتباره أمين سر المجالس

اتلمدرسية لنشر الوعي الكافي عن أدوار أعضاء المجالس المدرسية

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (راضى عبد الحميد طة ، ٢٠٠٧م) التي بينت قلة وضوح أهداف مجالس الأمناء ، وضعف وعى المعلمين والآباء باختصاصات المجلس ، وغياب آليات واضحة لتنفيذ ما يصدره المجلس من قرارات وتوجيهات والثقافة السلبية لدى الطلاب وقلة وعيهم بأهمية المجلس ، ويدعوا الباحث الى ضرورة توفير الآليه التي تلزم الأخصائى الاجتماعى بوصفة أمين المجالس المدرسية بتوفير المعلومات للاعضاء المجالس المدرسية وبصفة خاصة المعلمين ،وعمل برنامج تدريبي لممارست ادوارهم ومسؤوليتهم .

جاءت العبارة رقم (٣٢): " عدم معرفة المعلمين المشاركين بالمجالس المدرسية كيفية القيام بمهامهم وأدوارهم" في الترتيب الثانى مكرر ، بدرجة تحقق لإجمالى عينة الدراسة حيث تشير استجابات أفرادالعينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (2,481) بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (٠,827) ،وتفيد هذه النتيجة بأن هناك موافقة في وجهات النظر بين أفراد العينة على أن هذا يتحقق في الواقع الفعلى، وبدرجة تقدير كبيرة. كما يتضح من الجدول(٢) ان أقل العبارات استجابة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة المدرسية هي كما يلي :

جاءت العبارة رقم (٢٧):"احتفاظ المدير بالسلطة خوفا من فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات" في الترتيب الثالث عشر بدرجة تحقق لإجمالى عينة الدراسة حيث تشير استجابات أفرادالعينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1,925) بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,642) حيث يثرى افراد العينة ان هذا يتحقق في الواقع الفعلى إلى حد ما ، وبدرجة تقدير متوسطة ، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (منى خليفة قاسم ، ٢٠١٦م) التي بينت احتفاظ المدير بالسلطة والمسئولية ولا يفوض أحد من المعلمين حيث جاءت بدرجة ممارسة متوسطة حيث اتباع المدراء الى النهج البيروقراطى في الإدارة، ويرى الباحث هذا الامر يقلل من مشاركة أعضاء المجالس المدرسية ويكون من المعوقات لتطبيق الإدارة التشاركية لتفعيل المجالس المدرسية وتحقيق اهداف التعليم .

ولقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (هياى موسى الشمالى ، ٢٠٢٠م) التي بينت نتائجها قيام المدير بتفويض السلطة بدرجة ممارسة كبيرة ، حيث يفوضالعاملين بتشكيل اللجان الثقافية والصحية والمالية لمتابعة الأنشطة المدرسية ، كما يفوض المدير الصلاحيات الكافية للعاملين لتمكنهم من أداء الاعمال المكلفين بها .

جاءت العبارة رقم (٣٤): "عدم التزام التلاميذ بالنظام الداخلي للمدرسة" في الترتيب الثالث عشر بدرجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1,784) بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,595) ودرجة تقدير صغيرة ، أي يرى أفراد عينة الدراسة ان هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي حيث جاء بدرجة ممارسة صغيرة ، ويرى الباحث ان تلك النتيجة منطقية فالالتزام بالتلاميذ بالنظام الداخلي للمدرسة يرجع الى وجود القرار الوزاري رقم (٢٧٨) لسنة ٢٠١٦ م بشأن لائحة الانضباط المدرسي حيث تختص باتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات الموجودة بالمدرسة ، وتهدف لتوفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة تساعد الطلاب لتحقيق النمو الاجتماعي والاكاديمي وتدعم قيم التسامح والاحترام المتبادل بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب .

جاءت العبارة رقم (٢٦): "الاختيار الغير سليم للقيادة المسؤولة عن إدارة المدرسة" في الترتيب الثالث عشر بدرجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1,777) بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,562) ودرجة تقدير صغيرة ، أي يرى أفراد عينة الدراسة ان هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي حيث جاء بدرجة ممارسة صغيرة .

ويرى الباحث ان تلك النتيجة مرتبطة بالمعايير التي وضعها القرار الوزاري رقم (١٧٦٤) لسنة ٢٠٢٠م الذي نص في المادة (١٠) على ان يكون شغل وظيفة مدير من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب . كما نص القرار على بعض المعايير منها المهارات القيادية وتشمل القدرة على اتخاذ القرار والابتكار والتجديد ، ويرى الباحث رغم وجود القرار الوزاري (١٧٦٤) لسنة ٢٠٢٠م الا أنه خلى من الشفافية الإدارية وأعطى اللجنة حق الاختيار وقلة المساءلة والمحاسبية مع وجود المحسوبة وتدخل أصحاب المصالح في اختيار القيادة المسؤولة عن إدارة المدرسة .

جاءت العبارة رقم (٤٠): "ضعف العلاقة بين المعلم والطالب داخل المدرسة" في الترتيب الاخير بدرجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات أفراد العينة الي تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (1,653) بينما متوسط نسبة الاستجابة تساوى (0,551) ودرجة تقدير صغيرة ، أي يرى أفراد عينة الدراسة ان هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي حيث جاء بدرجة ممارسة صغيرة ، وبالرغم من زيادة كثافة الفصول في المدارس ، وزيادة المشكلات

السلوكية للطلاب الا ان ، هذا العبارة تشيرالى المعلم نفسه وإيمانه بأهمية الدور التربوي والتعليمي الذي يقوم به وتحمل المسؤولية اتجاه الطلاب ، مما يعكس علاقة إيجابية بينهم ويظهر ذلك في اتباع الأساليب الحديثة في النقاش او الحوار او النقد البناء ، ولقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (شرين يوسف السيد ، ٢٠٢٠م) راضى عبد الحميد طه ، (٢٠٠٧م) ، (هادى سالم العجمى ، ٢٠٢٠م (حسام الدين السيد ، ٢٠١٣م) منى خليفة قاسم ، ٢٠١٦م، (هياى موسى الشمالى ، ٢٠٢٠م)، حيث توصلت النتائج إلى أن استجابات المعلمين أعلى من استجابات طلابهم في بناء علاقة فيما بينهم ، وأستجابات أفراد مجتمع الدراسة لجميع مجالات الأداة جاءت بدرجة متوسطة .

تبعاً للنتائج المعروضة في جدول (٢) يتبين أن قيمة الوزن النسبي للمحور الرابع " معوقات استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة سوهاج" قد بلغت (٢.١٥) بمتوسطة نسبة الاستجابة (٠.٧١٩) وبنسبة مئوية (٧١.٩%) حيث درجة استجاباتهم كبيرة ، وهذا يدل على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على الكثير من بنود المحور الرابع وذلك تبعاً لقيم المتوسطات الحسابية .

وتعزو هذه النتيجة إلى اتخاذ كافة الإجراءات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات استخدام الإدارة التشاركية ونشر ثقافة المشاركة ، مما يؤدي إلى تقليل سيطرة المدراء على القرارات ونشر الامن والاستقرار بين المعلمين والطلاب وزيادة المشاركة

وفى هذا السياق يرى "ليكرت" أن تطبيق الإدارة التشاركية يمر عبر ممارسة ثلاثة مفاهيم رئيسية هي مبادا علاقات الدعم والأسناد ، والأسلوب الجماعى في الأشراف وإتخاذ القرارات ، وتحديد أهداف أداء عالية المستوى من قبل الإدارة، ومن اجل تحقيق المبدأ الأول ينبغي على القائد ان يضمن توفير علاقات تنظيمية بين الأعضاء مستندة لمشاعر الثقة والاحترام والدعم والجدارة الذاتية ، ويستلزم المبدأ الثالث المتعلق بالأسلوب الجماعى في الأشراف وإتخاذ القرارات أهمية المشاركة في صناعة على مستوى الهيكل التنظيمى عن طريق اتصالات فاعلة فيما بينهم وينعكس المبدأ الثالث بتوقعات أداء عالية المستوى لإنتاج نظام أجماعى شديد الفاعلية لتحقيق التفاعل وحل المشكلات والتأثير المتبادل في إنجاز غرض المجالس المدرسية(سعد على حمود، ٢٠٢٠، ٧٠) .

ولذا فإن تزايد المطالبة بتطبيق أسلوب الإدارة التشاركية هو تأكيد على أن مشاكل المؤسسة التعليمية واستمرارية تحقيقها لأهدافها يقوم على قناعة العاملين في ان يكونوا على معرفة بما يدور في مؤسساتهم ، وأن يكونوا لهم تأثيرهم على قراراتها المتعلقة بهم حيث توفر فيهم دافعية اكثر ومعرفة اعمق ، مما تنعكس آثاره إيجاباً على تحملهم لمتطلبات هذه القرارات، فانتاجية الفرد وقناعتة بالدور الذى يمارسه تكون أعلى في بيئة ديمقراطية يسودها نظام اتصال فعال يوفر له فرص مشاركة إيجابية فاعلة (خالد سليمان المؤمني، ٢٠٠٩، ٧١) .

القسم الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات

بعد التحليل السابق للنتائج البحثية الميدانية يمكن تلخيص النتائج الميدانية على النحو التالي:

-تبين أن درجة استخدام الإدارة التشاركية في إدارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى من وجهة نظر أعضاء المجالس المدرسية كانت متوسطة بمجملها ، حيث جاءت متوسطات نسبة الاستجابة (٠.٦٩٧) بنسبة مئوية (٦٩.٧%) .

-أبرز المؤشرات الدالة على استخدام الإدارة التشاركية تتلخص في حرية الراى والتعبير والرضا الوظيفى حيث ظهرت تلك العبارتين بدرجة تقدير كبيرة .

-تبين وجود المركزية في السياسات التعليمية التي تتبعها مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى وضعف استخدام الإدارة التشاركية ، وظهر ذلك في العبارة "تهتم الإدارة المدرسية التشاركية بإتاحة الفرص للمشاركة فى صياغة السياسات التعليمية على مستوى المدرسة" حيث جاءت بدرجة تقدير صغيرة للاداء ككل .

-تبين أن معوقات استخدام الإدارة التشاركية في ادارة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة سوهاج كانت كبيرة بمجملها ، حيث جاءت متوسطات نسبة الاستجابة (٠.٧١٩) بنسبة مئوية (٧١.٩%) .

-تبين أن ابرز المعوقات لتطبيق الإدارة التشاركية في مجلس ادارة المدرسة ، الافتقار الى القيم التشاركية وزيادة عبء العمل ، حيث جاءت المؤشرات بدرجة كبيرة في العبارات مثل كثرة الأعباء الإدارية والفنية المؤكدة للمدير ، مرمركزية الإدارة المفرطة -تبين نقص الاعتمادات المالية لمجلس ادارة المدرسة، وقلة الحافز المادى للمشاركة في المجلس.

-قلة رغبت بعض المعلمين بالاشتراك في مجلس ادارة المدرسة لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم ، حيث جاءت المؤشرات بدرجة كبيرة في افتقار ادراك المعلمين لأدوارهم ومسئولياتهم بمجلس ادارة المدرسة

- تبين أن واقع تحقيق مجالس إدارة المدرسة لأهدافها وأختصاصتها كانت متوسطة بمتوسطات نسبة الاستجابة (٠.٦٥٨) بنسبة مئوية (٦٥.٨%).
النتائج النظرية:

-تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات الإدارة التربوية في مجال الادارة المدرسية، خاصة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، والتي تمثل اتجاها إداريا حديثا، وفلسفه إدارية، حيث أستغلال للطاقات والموارد المتاحة على أفضل نحو ممكن، من منظور أستراتيجي فعال جنبا إلى جنب مع التغلب على ما تواجهه من مشكلات في البيئة الداخلية والخارجية .

-مواصلة جهود الباحثين الذين اهتموا بهذا المجال، والخروج ببعض النتائج التي يمكن أن يستفيد منها القائمون على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وصنع الخطة الأستراتيجية الداعمة للتعليم .

- كون الإدارة التشاركية احد الأنماط الحديث التي تجعل مدرء المدارس يفكرون ويتصرفون بشكل يتسم بالفعالية و الإيجابية والمبادرة بدلا من رد الفعل والتركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المشكلات التي يعاني منها الطلاب
التوصيات:

بناء على النتائج التي توصل اليها الباحث، تتمثل التوصيات الخاصة بالدراسة كالاتي :
-نشر ثقافة الإدارة التشاركية بتوفير متطلباتها من ثقافة العمل الجماعي ، وتقاسم السلطة من خلال تبادل الأدوار بين القيادة والعاملين ، والاتصال الفعال ، والتعاون ، والاحترام ، والمرونة والتغير ، والمساواة ، وتحديد الهدف ، وممارسة الديمقراطية والشفافية ، وتشجيع الابتكار .

-تدريب أعضاء مجلس إدارة المدرسة لاكتسابهم مهارات في العمليات الإدارية ، والشؤون المالية ، والاجراءات القانونية المنظمة للمجلس .

- أن تلتزم وزارة التربية والتعليم بوضع السياسة العامة للتعليم قبل الجامعي ، مع إتاحة الصلاحيات لمدرء المديرية التعليمية في تنفيذ بما يتناسب مع الإمكانيات البيئية والمادية والبشرية المتاحة لكل مديرية تعليمية ، مع أقرار مبدأ المحاسبية .
- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لممارسة مجلس إدارة المدرسة لأدواره ونشاطاته وذلك بتحرير الميزانيات الخاصة بالمجلس من الحساب الموحد ، وارجاعها الى المدرسة مع أقرار مبدأ الشفافية والمحاسبية .
- تنمية عملية الاتصال بين أعضاء مجلس إدارة المدرسة والمجتمع المحلي ، مع مشاركتهم بفاعلية في عمليات صنع واتخاذ القرارات المدرسية .
- اشتراك وسائل الاعلام في توضيح أهمية التشاركية في إدارة المدارس و دعم وتحقيق الأهداف التعليمية .
- عمل إحصاء دقيق لأعضاء المجالس المدرسية مع توفير بيانات دقيقة ، بما يمكن الاستعانة بخبراتهم ودعمهم المادي والمعنوي .
- تدريب الاخصائيين الاجتماعيين والرواد والمدرء والمعلمين على مهارات الاتصال والتخطيط ، والحشد والتعبئة ، واعداد حملات التوعية عن طريق ورش العمل والمحاضرات والاجتماعات والمناقشات الجماعية
- ان يتم إعادة النظر في تشكيل القرار الوزاري (٦١) لسنة ١٩٧٨م بشأن تشكيل مجلس إدارة المدرسة ، من حيث التشكيل والاختصاصات والاهداف وترسيخ مبدأ المشاركة من خلال انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من جميع المجالس المدرسية.
- تنمية وعى القيادات المدرسية بأهمية دور مجلس إدارة المدرسة في دعم وتحقيق أهداف التعليم
- العمل على تحقيق التوازن النسبي بين مهام المعلمين داخل المدرسة وممارستهم الإدارية بالمشاركة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- العمل على التقليل من المعوقات التي تعوق تطبيق الإدارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.

المقترحات:

- في ضوء النتائج والتوصيات يمكن ان نعرض بعض المقترحات فيما يلي:
- تشكيل لجنة مركزية تحدد الملامح العامة التي ينبغي ان تتسم بها الإدارة المدرسية التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي.
 - ضرورة تفعيل استخدام الأختبارات الشخصية التي تقيس القدرات والأتزان الأنفعالي لدى القيادات المدرسية ، والأبتعاد عن المقابلات الشكلية .
 - التأكد من توفر مجموعة من السمات الشخصية التي ينبغي ان يتسم بها مدارع المدارس مثل (الذكاء- تحمل المسؤولية - الصبر - المثابرة - المرونة- التعاون -سعة الآفاق- المشاركة)
 - تزويد المعلمين بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية لتكوين صف ثانى يمكن الاعتماد عليه في المستقبل لإدارة المدرسة ، بتنمية الاتجاهات الايجابية للمعلمين نحو الإدارة التشاركية .
 - تحديد آليات واضحة وملزمة لتقويم ممارسات المجالس المدرسية ، من خلال هيئة مستقلة تشرف على متابعة مجلس المدرسة مع أقرار مبدأ التعاون والتقويم والشفافية والمحاسبية لتحقيق أهدافها.
 - اشتراك وسائل الاعلام في توضيح أهمية التشاركية في المجالس المدرسية في دعم وتحقيق الأهداف التعليمية .
 - القيام بدراسة مقارنة لتطوير دور المجالس المدرسية بمدارس التعليم الاساسى بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة .
 - بناء استراتيجية لقياس أداء المجالس المدرسية في ضوء مدخل الإدارة التشاركية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى .

المراجع

المراجع العربية

- أنس ناجى حسين . " دور مجالس الآباء فى النهوض بواقع التعليم" . مجلة الآداب ، كلية الآداب .
جامعة بغداد : العدد (١٢٤) ، ٢٠١٨ . ص ٤٨٥ .
- توفيق محمد عبد المحسن . مبادئ الإدارة والتنظيم اسرار نجاح الإدارة اليابانية . القاهرة : دار الفكر
العربى ، ٢٠١٧ م .
- جمال محمد ابو الوفاء ، وآخرون ، الثقافة التنظيمية وأنعكاسها على تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية
القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مجلد ٢١ ، العدد ٨٢
، ٢٠١٠ م . ص ٢١٤ ، ص ٢٣٣ .
- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم الفني - الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر .
٢١ أكتوبر ٢٠٢١ متاح محافظة-سوهاج <https://www.sis.gov.eg/Story/185>
- جمهورية مصر العربية ، مجمع اللغة العربية ، قاموس المعجم الوسيط ، القاهرة ، مكتبة الشروق
الدولية، ٢٠٠٤ . ص ٠
- جمهورية مصر العربية- وزارة التربية والتعليم الفني - الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار ،
الكتاب السنوى للأحصاء للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٢ م. القاهرة : وزارة التربية والتعليم الفني - الإدارة
العامة لنظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار، ٢٠٢١ م.
- جمهورية مصر العربية ، وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري رقم ٦١ لسنة ١٩٧٨م بشأن مجلس إدارة
المدرسة ، ١٩٧٨ م
- حاتم دحلان. "التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسي(المفهوم . المبررات . الفوائد . المعوقات)" . مجلة
رؤى تربوية. العدد الحادي والعشرون. غزة: مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، ٢٠٠٨ م
- خالد سليمان المومنى . معالم الفكر الإدارى . الامارات: دار المنهل للنشر الالكتروني، ٢٠٠٩ م.
- خلف رجب حافظ عبد الرسول. "دور الإدارة المدرسية فى تفعيل المشاركة المجتمعية بالحلقة الثانية من
التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية فى ضوء اللا مركزية". رسالة ماجستير غير منشورة. ،
كلية التربية - جامعة الفيوم. ٢٠١٨ م.
- دسوقي حسين عبد الجليل ، تطوير التعليم الأساسى فى مصر فى ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة ،
سلسلة قضايا التخطيط والتنمية ، جمهورية مصر العربية ، معهد التخطيط القومى ، رقم (٣٠٨)
، سبتمبر ٢٠١٩ م.

راضى عبد الحميد طة . " الشراكة بين المدرسة والمجتمع في بعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في تطوير مجالس الأمناء باعتبارها صيغة من صيغ الشراكة : دراسة ميدانية على محافظة اسوان". المؤتمر العلمي الثامن للتربية المنعقد في كلية التربية . جامعة الفيوم . ٢٠٠٧م.

زكريا الدورى واخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادى والعشرين .الاردن: دار اليازورى العلمية، ٢٠٢٠ م .

سعد على حمود.إدارة الأعمال (المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية) .الاردن: دار اليازورى للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٠م.

سلامة حسين. الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م. سماح السيد محمد . "تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمى مدارس التعليم الثانوى العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة". مجلة كلية التربية. العدد؛(١). المجلد (٣٣). كلية التربية - جامعة المنوفية، ٢٠١٨م. ص ص٢٤٨-٢٩٠

شبل بدران ، حامد عمار ، افاق تربوية متجددة التربية المدنية التعليم والمواطنة وحقوق الإنسان ، القاهرة ،الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٩م.

شرين يوسف السيد. " معوقات تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين فى تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الأساسى وسبل مواجهتها" . مجلة كلية التربية المنصورة ، ، العدد (٥) ،المجلد (١٠٩)،جامعة المنصورة، ٢٠٢٠م. ص ص٧٧٥-٨١٢

صالح زيانى. "تفعيل العمل الجموعى لمكافحة الفساد وارساء الديمقراطية التشاركية فى الجزائر". مجلة المفكر. العدد (٤). كلية العلوم القانونية والإدارة- جامعة حسيبة بن بو على الجزائر ، ديسمبر ٢٠٠٨ . ص ص ٥٥-٦٨

ضرار العتبى ، نضال الحوارى ، ابراهيم خري، العملية الإدارية ومبادئ و اصول وعلم وفن ، الأردن : دار اليازورى العلمية للنشر، ٢٠٢٠ م .

طارق عبد الرؤف عامر، ايهاب عيسى المصري ، صناعة وإتخاذ القرار ، القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦م.

عادل ابراهيم محمد . "برنامج مقترح لتمكين القياداتن الإدارية بمدارس التعليم الأساسى بمصر" ، رسالة دكتوراة غير منشورة .كلية البنات - جامعة عين شمس، ٢٠١٧م.

عباس جواد الركابى ، واخرون . إتخاذ القرارات التربوية بين الواقع والطموح .عمان: دار امجد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٨م.

عبد العظيم محمد صبرى ، حمدى احمد محمود ، فن صناعة القرار عند القائد الصغير ، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥م.

عبد الله عفيف عبد الله عطية. "معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠١٣م.

على محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة غريب للنشر ، ٢٠٠٨م
عمرو عبد الحميد عبد الفتاح الجندي ، "أنماط الإدارة المدرسية دراسة مقارنة بين ج . م . ع . ودولة فرنسا" ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٢م.

فادى احمد سعيد حماد. "واقع الإدارة التشاركية وصنع القرار فى جامعة القدس المفتوحة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس المفتوحة- فلسطين ٢٠١٦م.

فاروق عبدة فلية ، السيد محمد عبد الحميد . السلوك التنظيمى فى إدارة المؤسسات التعليمية. الاردن: دار المسيرة للنشر، ٢٠٠٥م.

فتحي احمد عواد . السلوك الأتسانى فى منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر ، ٢٠١٣م. ص ١٨.

فتحي درويش محمد عشيبة ، محمد السعيد عبد الجواد ابو حلاوة . "تدريب مديري المدارس على الذكاء الأنفعالي وأنعكاساته على سلوكهم القيادي بوصفه متطلبا لمجتمع التعليم" . مجلة دراسات تربوية واجتماعية. العدد (٤). مجلد (١٥). كلية التربية - جامعة حلوان ، ٢٠٠٩م . ص ٣٦٦

فيحان بن غلاب مدغش. "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين". مجلة كلية التربية. العدد (١١). مجلد (٣٤) . الجزء (٢). جامعة الباحة ، ٢٠١٨م. ص ص ٤٩٦-٥٢٣

محمد حسن الهواس ، حيدر شاكر البرزنجى. مبادئ علم الإدارة الحديثة ، دار محمد حسين للنشر ، ٢٠١٤م.

محمد حسين الرفاعي. الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه ، جامعة سأنت كليما نتس العالمية ، بريطانيا . ٢٠٠٩م.

محمود احمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطيطى . مناهج البحث العلمى من التبيين إلى التمكين الأردن: دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٠م.

مروة ماهر قوطة. "تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسى في ضوء مدخل الإدارة التشاركية". مجلة كلية التربية. العدد (٢٦). جامعة بورسعيد ، اكتوبر ٢٠٢١م. ص ٧٧

منى خليفة قاسم. "تطوير تطوير الأداء المؤسسى بمدارس التعليم الثانوى العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة". رسالة دكتوراة غير منشورة . كلية التربية الغردقة- جامعة جنوب الوادى ، ٢٠١٦ م .

نادية مدروس ، جميلة ملوكى . واقع الادارة بالمشاركة في تنمية الابداع الادارى دراسة حالة المركز الجامعى. مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية. العدد (٨). برلين ، المانيا ، جولية ٢٠١٩ . ص ٢١٠

نبيل سعد خليل. ادارة المؤسسات التربوية في بدايات اللافية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر ، ٢٠١٤م
نضال الحوارى ، ضرار العتيبي . إدارة المشاريع الأتمائية ، الأردن: دار اليازورى للنشر . ٢٠٢٠م
هادى سالم العجمى . "درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين" . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. العدد(٤) . المجلد (٢٨). غزة ، ٢٠٢٠م . صص ٧٢٨-٧٥٠

هيا موى الشمالى. "برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديرى المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية". رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية - جامعة الأقصى ، غزة . ٢٠٢٠م .

هيفاء على محمود . "درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين" . مجلة العلوم التربوية والدارسات الأنسانية. العدد (٩)، المجلد (٤). كلية التربية جامعة حائل ، بالمملكة العربية السعودية ، ، ٢٠٢٠م . صص ٩٥
ياسر فتحى هندواوى . إدارة المدرسة وإدارة الفصل اصول نظرية قضايا معاصرة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٢م .

المراجع الانجليزية

Ugwn ,K , Participatory Managemet and Employee Satisfaction "Revised"
Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research
Vol(2),Issue,1&2,2020

Florence K. Muindi, The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi, BIMA Publishing Journal of Human Resources Management Research ,jhrmr.html Vol,2011 p34
<https://www.edutrapedia.com/5-A-article-261.jhvdohgjtwp>
1/8/2021

Funda Sinani, The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams, Walden Dissertations and Doctoral Studies,2016 available
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2382>

- Gamage, David; San Antonio, Diosdado, Effective Participatory School Leadership, Leadership and Management: Does it Affect Stakeholder Confidence Levels?, International Journal of Educational Leadership Preparation, v1 n2 Jul-Dec 2006. p20
- Moshite. P. Alan, Teacher participation in school Decision making and job satisfication ascorrelates of organiizational commetmint in senior schools in Pateswana, Andrews university.USA, 201\ . available <https://www-sciepub-com.translate.google/reference/>
- Rogiest,S.& Segers, G. & Witteloostuigin, Matchmaking in Organizational Change : Does every Employee Value Participatory Leadership? an Empirical Stud, Scandinavian Journal of Management, Vol. 34, Issue 1; March,2018 p4
- Sana Safari , Amir Akbari Sarcheghaie , Barriers of Participative Management from the Perspective of School Administrators , Mediterranean Journal of Social Sciences , MCSER Publishing, Rome-Italy , Vol 7 No 4 S1,p90, July 2016 .
- Ugwn ,K , Participatory Managemet and Employee Satisfaction "Revised" Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research Vol(2),Issue,1&2,2020
- Wilson, L ,Sharing leadership in top teams aqualitative case study of one governing board in the nonprofit sector, , Doctoral dissertation, The Open University,2017