

## تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الادارة التشاركية

د / مروة ماهر قوطة

مدرس أصول التربية

كلية التربية جامعة دمياط

تاريخ استلام البحث : ١٢ / ٣ / ٢٠٢١م

تاريخ قبول البحث : ٢٤ / ٣ / ٢٠٢١م

البريد الالكتروني للباحث : [marwa.maher@edu.psu.edu.eg](mailto:marwa.maher@edu.psu.edu.eg)

DOI: JFTP-2104-1130

## المخلص

هدف البحث: هدف البحث الحالي إلى الوقوف على المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة المدرسية التشاركية وتحقيق التميز بها، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المدرسي في ضوء الإدارة التشاركية، والتوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية.

منهج البحث: استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث أنه أكثر ملائمة لطبيعة الدراسة. نتائج البحث: توصل البحث إلى أن هناك العديد من المتطلبات 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 الإبداعي، تفويض السلطة والصلاحيات، والتنمية المهنية المستدامة.

## الكلمات المفتاحية

المدرسي - الإدارة التشاركية.

**A proposed vision for achieving school excellence in light of participatory management approach.**

## ABSTRACT

**Research aim:** The present research aims to identify the justifications that call for a shift towards participatory school management and achieving excellence in it, Identify the most important obstacles that prevent the achievement of school excellence in light of participatory management, And reach a proposed conception to achieve school excellence in light of the participatory management approach.

**Research methodology:** The present research used descriptive research methodology as it is more appropriate to the nature of the study .

**Research results:** The research concluded that there are many requirements that must be fulfilled to implement participatory management in schools and achieve excellence in them, These requirements are divided into general requirements and include: Spreading a culture of participatory management, and supporting leaderships for the concept of participatory management, Special requirements include: the development of creative behavior, delegation of authority and powers, and sustainable professional development.

## KEYWORDS:

**School Excellence - Participatory Management**

## مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة في مختلف المجالات، ويتميز العصر بأنه عصر تغير متواصل وسريع، وتقدم تكنولوجيا ومعلوماتي، وعولمة سياسية واقتصادية وثقافية، وزيادة في مطالب المجتمعات من النظام التعليمي.

ولمواكبة هذه التغيرات، فإن المؤسسات التربوية بحاجة إلى قادة يمتلكون ويؤمنون برؤية مستقبلية ويعتمدون الديمقراطية والتشاركية في تعاملهم. ومن هنا يقع على المؤسسات الاجتماعية عامة والتربوية خاصة أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة العصر. ولعل المؤسسات التربوية أكثر حاجة للتعامل مع الواقع نظرًا لطبيعة أهدافها ودورها، فهي بحاجة لقادة يمتلكون القدرة على التفكير الاستراتيجي، والإيمان القوي بقيمة الإنسان الذي هو الأساس في المؤسسات التربوية، وله دور هام في تطوير المؤسسة ومسيرتها باتجاه الإبداع والابتكار. (عائشة الحسون، ٢٠١٧: ٣١٩)

وقد شهد علم الإدارة في الآونة الأخيرة توسعًا كبيرًا في دراساته ومفاهيمه العلمية والتطبيقية، نتيجة للتغيرات المتسارعة في المجتمعات كافة وعلى مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وما تتطلبه من إدارة علمية تتمتع برؤية ثاقبة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية. وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المؤسسات، فإن الإدارة هي أساس نجاح العملية الإدارية، فالمدیر القائد هو من يمارس دوره القيادي بكل فاعلية سعيًا لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وأعلى جودة، كما يسعى إلى تشجيع المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد المحقق للنظرة الاستراتيجية الكلية والشاملة لتوجه المؤسسة. إن مشاركة العاملين في المؤسسة تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، والتعرف على كافة الآراء والمقترحات التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والخبرات الواسعة، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم لتحقيق الهدف، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار، وعدم معارضتهم له بعد إصداره وهذا ما تؤكد عليه فلسفة الإدارة التشاركية في كافة المؤسسات بمختلف نشاطاتها واهتماماتها. (عبد العزيز العسكر، ٢٠١٦: ٥٤٩)

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة أدى إلى تعقد الأدوار التي يقوم بها المدبرون، وأصبح من الصعب إدارة المؤسسة من قبل فرد واحد، وكذلك المدرسة بات من الصعب إدارتها من قبل شخص واحد، وهذا يفرض على مديري المدارس التعاون مع المعلمين وإشراكهم في صنع القرارات، أي إشراكهم في الإدارة. إذ أن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والمدارس والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم، ونتيجة للتغيرات العالمية في كافة المجالات فقد تزايدت التوقعات من التنظيمات الإدارية باعتبارها الإطار الذي تنتظم في داخله فعاليات المؤسسة وحركة العاملين فيها باتجاه تحقيق الأهداف. وإذا كان هذا مطلبًا عامًا لجميع النظم الإدارية فإنه يأخذ طابعًا من الأهمية الخاصة بالنسبة للمؤسسات التربوية التي يتركز نتاجها في

إعداد الإنسان وتمكينه من أدوات المعرفة وربطها بالعمل بهدف العيش والانسجام مع الذات ومع الآخرين في عصر المعرفة والمهارات الفنية عالية المستوى. (عائشة الحسون، ٢٠١٧: ٣٢٠)

ومن هنا يأتي أهمية هذا البحث في سعيه لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية.

### مشكلة البحث:

إن عملية تفعيل الإدارة التشاركية في التعليم من المبادرات الجديدة التي يجب ترجمتها إلى واقع لسد الثغرات التي يعاني منها المجتمع، وتمثل في نفس الوقت مورداً جديداً للتمويل، وتوفيراً لكوادر إدارية جادة متخصصة، وإيجاد نظام يحقق خدمات متميزة للمعنيين بالمسألة التعليمية سواء الطالب أو المدرس أو المدير، فالمشاركة فضلاً عن كونها من أبرز صور التعبير عن الديمقراطية في مجال التعليم تعتبر أيضاً من أهم الآليات لتزويد المخططين التربويين والإداريين ورسمي السياسات وصانعي القرارات التربوية بمعلومات هامة تساعد على نجاح خطط التطوير في تحقيق أهدافها. (أحمد مرتضى، ٢٠١٦: ٨٥)

ولذا فإن للإدارة التشاركية دور رئيس في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من خلال تحديد الهدف والرؤية للجماعة، وإذا كان القائد يسعى للتميز في مجال عمله لابد أن يشارك أفراد جماعته في وضع القرارات حيث يعملون بقتاعة وثقة أكبر. (سمية الحجيج، ٢٠١٩: ٣٥)

إن الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل النجاح وذلك لأن القائد مهما كانت قدرته لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك العاملين معه في تنفيذ العديد من الأعمال، حيث يقوم القائد بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه ثم تداول الرأي فيه ثم اتخاذ قرار جماعي وخطوات علاجها، كما أنها تعنى أن مشاركة ومشاورة العاملين ليس في دراسة المشكلات فحسب وإنما اتخاذ القرارات، أي أنها تعمل على هدم المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري. (عبد الكريم المحرج، ٢٠١٧: ٩٣)

وعلى الرغم من الجهود الكثيرة المبذولة في تحقيق تميز التميز المدرسي إلا أن هناك العديد من الدراسات المتابعة والتقارير التي أشارت إلى بعض المعوقات التي تتعلق بتطوير مدارس التعليم الاساسي بمصر والتي بدورها تعيق عملية تحقيق تميز مدارس التعليم الاساسي بمصر في ضوء مدخل الاداره التشاركية، وقد أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات والبحوث ومنها :

دراسة موكوينا (Mokoena, 2012): بعنوان: "الإدارة بالمشاركة الفاعلة: هل تؤثر على مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة؟". هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الإدارة بالمشاركة في تعزيز مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة، حيث تبنت الدراسة المنهج المسحي لشريحة كبيرة من العاملين في العملية التعليمية بواقع (٢٨٢) فرداً من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من مديرين ومعلمين وموظفين إداريين في مدارس جنوب أفريقيا. وتوصلت

الدراسة إلى النتائج التالية: أن تشكيل هياكل تنظيمية داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين والموظفين يعزز من مستويات الثقة، أن مجلس الإدارة المدرسية من الممكن أن يساهم في رفع مستويات الثقة بين أطراف العملية التعليمية من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بين كافة الأطراف. وأوصت الدراسة بالتوصيات التالية: أهمية الحرص على تشكيل هياكل تنظيمية داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين والموظفين بهدف تعزيز مستويات الثقة بين هذه الفئات. العمل على إجراء الدراسات والبحوث الميدانية الخاصة بالإدارة بالمشاركة وتطبيقها على شرائح مختلفة.

أما دراسة أكريفولا (2014) Akrivoula : بعنوان: "أدوار ومهارات مديري المدارس الثانوية الحكومية اليونانية، تطبيقات التشاركية في الإطار القيمي". هدفت الدراسة إلى الكشف عن مهارات وأدوار ومهام مدير المدرسة اليوناني التشاركية ومقارنتها. تكونت عينة الدراسة من (124) مديرًا يديرون مجموعة من المدارس الثانوية الحكومية اليونانية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق مقياس كاتز لمهارات المدير وأدواره التشاركية، واتبعت الدراسة منهجية مسحية حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يمارس مدير المدرسة اليوناني مهامه التشاركية ومهاراته كمبدع ومدير ومراقب ومسهل للعملية التعليمية، مع إعطاء اهتمام أقل لمهام وأدوار مثل المنسق والمعلم. ارتباط دور المدير كمراقب بمهاراته الإنسانية بينما ترتبط المهارات المهنية والإدارية سلبًا بمفاهيم الإلزام والسلطة لدى المدير. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة مفاهيم القيادة التشاركية في ضوء التطورات المتسارعة التي تحدث في النظام التربوي اليوناني.

في حين جاءت دراسة (2016) Sagnak : بعنوان " القيادة التشاركية وإحداث التغيير في ثقافة المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز الدوافع الداخلية للعاملين". هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير في ثقافة المواطنة التنظيمية من خلا لتعزيز الدوافع الداخلية لدى العاملين في القطاع التربوي، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة لدور القيادة التشاركية في إحداث هذا التغيير، اتبعت الدراسة منهجية وصفية من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (850) معلمًا ومعلمة من (64) مدرسة تركية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط دالة بين القيادة التشاركية وإحداث التغيير الداخلي لدى المعلمين وتعزيز دوافعهم للمشاركة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس في تصورات أفراد العينة لأهمية دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير والتطوير. أوصت الدراسة بضرورة توعية المعلمين بأبعاد القيادة التشاركية وتدريبهم على ممارسة اتخاذ القرار ضمن مناخ الحوار وتكافؤ الفرص داخل مدارسهم .

وأما هدفت دراسة عبد العزيز العسكر (2016) بعنوان: "درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية" والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية من وجهة نظر القيادات الإدارية في تلك الإدارات

العامّة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم للقيادة التشاركية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري العموم بوزارة التعليم -شئون التعليم العام- للقيادة التشاركية من وجهة نظر القيادات الإدارية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط عام بلغ (٣.٣٢)، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري العموم للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمل الحالي، المؤهل العلمي، مدة الخبرة في مجال العمل الإداري، الدورات التدريبية في مجال القيادة التربوية).

و أما دراسة العجمي ٢٠١٧ فهدفت الدراسة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.، وتم اختيار عدد ١٥٩ من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتم تصميم استبانة للتعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي، وأشارت النتائج إلى ترتيب مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز. حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث، حيث حصلت العبارة رقم ١٤ وهي "يقبل النقد والرأي المخالف" في الترتيب الأول، وجاء ترتيب مفردات مجال البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز حسب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث.

و جاءت دراسة عبد العزيز الفضل (٢٠١٨): بعنوان: "واقع تطبيق الإدارة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨٢) مشرفاً تربوياً فنياً من المشرفين التربويين الفنيين في مكاتب التعليم في مدينة الرياض في (١٢) مكتب تعليم، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٧/١٤٣٨هـ). وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم باختلاف متغير المؤهل العلمي. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم باختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين بلغت سنوات الخبرة في الإشراف التربوي لديهم (١٠) سنوات فأكثر. وأوصت الدراسة بالعمل على رفع نشر ثقافة المشاركة التي تتسم بالاهتمام بالجوانب الإنسانية، ورفع الروح المعنوية في مكاتب التعليم، وإبراز آثاره الإيجابية في العمل التربوي.

أما دراسة عبد الكريم المرحج (٢٠١٨): بعنوان: "واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للإدارة التشاركية" هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتعزيز تطبيق قادة

المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك من خلال الكشف عن درجة التطبيق، والصعوبات التي تحد من تطبيقها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة وزعت على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المشرفين التربويين الذين يزورون المدارس في إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ وعدداهم (٥٧) مشرفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل فطبق الدراسة على جميع مجتمع الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة على أن درجة تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية متوسطة، وموافقتهم على أن درجة الصعوبات التي تحد من تطبيقها كبيرة، بالإضافة إلى موافقتهم على مقترحات تعزيز تطبيقها بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل في مجال القيادة التشاركية لقادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، وتوعية العاملين في المدارس بأهميتها ودورها في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة، مع تحفيزهم المادي والمعنوي على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية.

في حين جاءت دراسة منال العمري (٢٠١٩): بعنوان: "واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، والبالغ عددهن (١٩٣)، وبلغت عينة الدراسة (١٢٩)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور رئيسية؛ وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة). وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، ومنها: أن متوسط درجة القيادة التشاركية (٣.١٧) بمستوى مشاركة متوسط ولم تصل إلى حد الكفاية (٣.٤)، فبالنسبة لمحور العلاقات الإنسانية فهي لم تلق التقدير المناسب من وجهة نظر المعلمات؛ حيث كانت درجة التوفر لها (متوسطة)، أما محور المشاركة في صنع القرار فلم يبلغ حد الكفاية، وكانت درجة التوفر له (متوسطة)، وحصل محور تفويض السلطة على درجة متوسطة، ولم تصل درجة التفويض حد الكفاية. كما أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد ختم البحث بتقديم بعض التوصيات والمقترحات؛ ومنها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية الخاصة للتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق النمط التشاركي، وإجراء دراسات حول نظم الإدارة المتبعة داخل المدارس ومدى وملاءمتها لنمط القيادة التشاركية.

بينما هدفت دراسة معن العياصرة (٢٠٢٠): بعنوان: "الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعوقات العمل" إلى معرفة دور مدير المدرسة الفعلي في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعوقات العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة

من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة جرش للعام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦. وتم اختيار مدرسة ساكب الأساسية للبنين بمنطقة المعارض كعينة هادفة لأغراض هذه الدراسة. والمدرسة تتكون من أربعة أجنحة و(٥٣٠) طالبًا موزعة على الصفوف من الأول إلى السابع أساسي وفيها (٣٤) معلمًا وإداريًا. وقد استخدمت في هذه الدراسة الأدوات التالية: الملاحظة المشاركة، المقابلة المعمقة، الاطلاع على السجلات والملفات. وتم تحليل البيانات بالطريقة الاستقرائية حيث تم استخراج الموضوعات من البيانات ثم صنفت هذه الموضوعات حسب علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها بخمس محاور وهي (محور أدوات الإدارة، محور سير العمل، محور الإنتاجية، محور وظائف الإدارة، محور المجتمع المحلي) شكلت المهام الفعلية لمدير المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يهتم مدير المدرسة بشكل كبير بمحور سير العمل ويكاد يأخذ الجزء الأكبر من وقته، ويعطى اهتمامًا ملحوظًا لمحور الإنتاجية والعلاقات الإنسانية بشكل متوازن، وفيما يخص المعوقات التي تعترض عمل مدير المدرسة على أرض الواقع تبين وجود معوقات إدارية وفنية؛ ككثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على المدير مع نقص الكادر الإداري المعاون له. ومحدودية الصلاحيات لمدير المدرسة. أما المعوقات المادية والمجتمعية: تمثت في ضعف ميزانية المدارس في تفعيل برامجها وخططها. وضعف مشاركة المجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات في دعم وتطوير البيئة المدرسية والتعليمية وصولًا إلى التشاركية. وأما ما يخص المعوقات والمشكلات المتعلقة بالمباني والبنية التحتية فتمثلت في عدم توافر مقومات الأمن والسلامة في المباني المدرسية، وعدم ملائمة المباني المستأجرة للعملية التربوية والتعليمية.

أما دراسة أجوا (2020) Ugwu: بعنوان: "الإدارة التشاركية ورضا الموظفين" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة التشاركية ورضا الموظفين. اعتمدت الدراسة على أسلوب مسح الارتباط لاستكشاف العلاقة بين المتغير التابع والمستقل. تألفت مجتمع الدراسة من ١٢٥ شخصًا. اتبعت الدراسة أسلوب أخذ العينات هادفة غير احتمالية في توزيع الاستبانة. من أصل ١٢٥ استبيانًا تم إعطاؤها للعينة، تم ملء ١٠٦ فقط وإعادتها، تم اختبار وتحليل فرضيات الدراسة باستخدام تقنيات تصحيح بيرسون للحصول على نتيجة الدراسة. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين. أوصت الدراسة بتبني ثقافة الإدارة التشاركية في المؤسسات والاعتماد على هيكل تنظيمي أكثر مرونة لتعزيز الإبداع والابتكار في مكان العمل.

ومن هنا تبدو مشكلة الدراسة في ضرورة الاهتمام بتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية وكذلك محاولة تطوير هذه المؤسسات للارتقاء بها والوصول للمتطلبات اللازمة لتحقيق التميز بها.

ومن هنا يمكن صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات تحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة التشاركية؟

٢. ماهية التميز المدرسي ؟

٣. ما المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة المدرسية التشاركية وتحقيق التميز بها؟

٤. ما المهارات اللازمة لتوافرها في القائد التشاركي ؟

٥. ما أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة

التشاركية ؟

٦. ما التصور المقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ؟

### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى: الوقوف على المبررات التي تدعو إلى التحول نحو الإدارة المدرسية التشاركية و تحقيق التميز بها و كذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المدرسي في ضوء الإدارة التشاركية و التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية .

### أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه وهو تحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ، وما يمكن أن يسهم به في تطوير المدارس بمصر، والسعي نحو تحقيق التميز بها. منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم علي جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية.

### مصطلحات البحث:

تعرف الإدارة التشاركية بأنها Participatory Management اصطلاح حديث تقوم فلسفته على قيام القائد بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه، ثم تداول الرأي فيها ثم اتخاذ القرارات الجماعية وخطوات علاجها، أي أنها عبارة عن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، على أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، ومن المهم التركيز على مفهوم المشاركة النفسية والعاطفية وذلك لأن المشاركة إذا خلت من هذا المفهوم فقدت طبيعتها الحقيقية وانقلبت إلى مفهوم شكلي خالي من المضمون. (نبيل العراييد، ٢٠١١: ١٤)

وتعد الإدارة التشاركية من أحدث الأساليب والأنماط الإدارية والتي تؤكد على إتقان العمل، وتمنح الثقة العالية لكافة منسوبيها وتشعرهم بالمسئولية الكاملة نحو عملهم. فالقائد التشاركي يهتم بإيجاد جو إيجابي من العمل لا يجعله بحاجة لفرض رقابة شديدة على العاملين لأنه يزرع فيهم الثقة والمشاركة والمبادرة (هاني الطويل، ٢٠٠٦: ١٤).

يعرف التميز بأنه "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تتفق في مجالات؛

الإنتاج، والتسويق، والتموين، والموارد البشرية". (الخصيري، ٢٠٠٤، ١٢٩)

### إجراءات البحث:

يتم الإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يتناول الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة التشاركية.

المحور الثاني: ماهية التميز المدرسي

المحور الثالث: يتناول المبررات التي تدعو نحو التحول إلى الإدارة المدرسية التشاركية.

المحور الرابع: يتناول المهارات اللازم توافرها في الهيئة الإدارية المدرسية

المحور الخامس: يتناول تصورًا مقترحًا للتغلب على مشكلات التميز المدرسي في مصر.

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة التشاركية:

### المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة التشاركية

#### أولاً: مفهوم الإدارة التشاركية:

الإدارة تعرف بأنها "استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بعناية وفعالية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان، سواء أكان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته". (برنية علي، ٢٠١٣: ٢٠٣)

وتعرف الإدارة التربوية بأنها "تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة، في إطار اجتماعي متصل به وبدويه وببيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار".

(تيسير الدويك وآخرون، ٢٠٠٩: ١٢)

وتعني المشاركة أن يصبح العامل في أية مؤسسة فاعلاً نشطاً وليس مجرد أداة يخضع لعمليات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية. وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئياً، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفي وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض، لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالاً وصيغاً متعددة منها ما يكتسي طابعاً مؤسسياً ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية وغير الرسمية (Actouf, 2011: 207).

وفيما يلي بعض تعريفات الإدارة التشاركية، حيث تم تعريفها على أنها:

– مشاوره ومشاركة العاملين، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في اتخاذ القرارات، وتعنى هدم جدران المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري. (أحمد أحمد، ٢٠٠٣: ١٧)

– مشاركة القائد لفريق العمل في صنع واتخاذ القرار وإعطائهم الثقة والصلاحيات المناسبة والتخطيط للمهام وتحفيزهم لزيادة قدراتهم الإبداعية والإنتاجية بما يتماشى مع متطلبات المهنة. (رانيا رفاعي، ٢٠١٦: ٣٤٢)

– العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة والتي تهدف إلى تحسين مستوى الانتاجية بشكل مستمر من خلال تحقيق التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين. (منى الخباز، ٢٠١٦: ٣٤٥)

– النمط القيادي الذي يقوم على تبادل الآراء، والمشاركة في القرارات، والعمل على حل المشكلات، بهدف توفير بيئة محفزة للعمل لتحقيق الأهداف. (نايف العزبي، ٢٠١٨: ٦)

أما الإدارة المدرسية التشاركية فتعرف بأنها مشاركة العاملين في المدرسة وبعض أعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وفي صنع القرارات المرتبطة بها، عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين معه، مع تحفيزهم واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية في ظل توفر نظام فعال للاتصالات في المدرسة. (حمود والشيخ، ١٤٣١هـ: ١)

ويعرف مستوى المشاركة في صنع القرارات بالمدرسة بأنه: هو القدر الذي يسمح به مدير المدرسة للمعلم بمشاركته فيما يتخذه من قرارات متعلقة بالمدرسة وبجوانب العملية التربوية، وتتدرج المشاركة من الصفر من حيث لا مشاركة على الإطلاق إلى السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة، إلى الاستشارة في موضوعات مهمة نسبياً، إلى القرارات الهامة، إلى الاشتراك التام في عملية اتخاذ القرار (علي عياصرة، وهشام حجازين، ٢٠٠٦: ٢٩).

ويعرف البحث الإدارة التشاركية المدرسية إجرائياً بأنها "الأنشطة والمهام التي يقوم بها مديري المدرسة وكل القائمين بالعمل بها بهدف إتقان العمل وزرع الروح الإيجابية بين العاملين "

### ثانياً: مراحل تطور الإدارة التشاركية :

تحتل فكرة المشاركة في إدارة المؤسسات موقعاً متميزاً في الأدبيات الحديثة للإدارة، هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطوراً تاريخياً عبر مراحل عديدة عرفت فترة نمو المؤسسات، وبخاصة منذ منتصف القرن العشرين، ولم تعرف أساليب الإدارة القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية مزاحمة حقيقية، ومراجعة جذرية إلا في الثلث الأخير من القرن العشرين، وبالتحديد منذ نهاية الستينيات من القرن العشرين مع ظهور محاولات وتجارب في بعض كبريات الشركات الصناعية في أوروبا (السويد،

وألمانيا، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية)، ثم بعد ذلك الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني الذي سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة. (Schechner, 2013: 62)

وقد مرت الإدارة التشاركية بمراحل وتطورات مختلفة باختلاف التيارات الفكرية والمعتقدات الفلسفية التي عاشتها البشرية ومنها (عبد العزيز الفضل، ٢٠١٨: ١٩٤):

١. المشاركة: التي تعرف باسم "حوار مع الشعب" والتي لجات إليها على الأخص للمؤسسات الدينية
  ٢. المشاركة التطوعية: وهي تتشكل من التعبئة الاجتماعية التي تحصل بواسطة وسائل ثقافية، أو تربوية، وأساليب نفسية تعتمد في الغالب على التوعية الثقافية والحوافز الشخصية.
  ٣. المشاركة الاندماجية: وهي تنظر إلى الاتحاد والاستيعاب على أنهما أفضل وسائل المشاركة، ويستند عليهما لتحقيق الاندماج أو التكامل الاجتماعي والثقافي.
  ٤. المشاركة كمنحنى اجتماعي: وهي أكثر المفاهيم تقدماً، لأنها تمثل عملية شاملة متكاملة متعددة الأشكال والأبعاد والثقافات، وتسعى إلى إشراك جميع أفراد الشعب في التنمية كافة. ومن جهة أخرى يوجد اتجاهين في نطاق المشاركة تقليدي وحديث (هناء القيسي، ٢٠١٠: ٣٥):
  ١. الاتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات، حيث تتخذ القرارات الاستراتيجية في المستويات الإدارية العليا في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات التنفيذية.
  ٢. الاتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك العاملين جميعاً، ولا شك أن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عملياً لأنه مكلف للوقت والمال، مما يحدد تطبيق المشاركة بهذا النحو.
- يتضح مما سبق أن الإدارة التشاركية هي نتيجة طبيعية لتطور نظريات الإدارة، وإن كانت موجودة كجزء من بعض نظريات الإدارة إلا أنها لم تكون موجودة بشكل مستقل إلا في الدراسات الحديثة.

### ثالثاً: أهداف الإدارة المدرسية التشاركية:

- تتأثر وظيفة الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر ومن بلد لآخر وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع أو الدولة، وعلاقته بالنظم السياسية والاقتصادية ويمكن تلخيص أهداف عامة للإدارة المدرسية في النقاط التالية (محمد عابدين، ٢٠٠١: ٥١):
١. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل: عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.
  ٢. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

٣. توجيه المتعلم ومساعدته في اختبار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، آخذاً في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

٤. المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وتهدف الإدارة المدرسية التشاركية إلى (عبد العزيز الفضل، ٢٠١٨: ١٦٥-١٦٦):

١. الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
٢. التأكيد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
٣. مراعاة السيطرة للأهداف الذاتية من خلال فهم الآخرين.
٤. تعويد المرؤوسين على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم.
٥. مواجهة النزاع وحله.
٦. تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
٧. الاتصال بشكل ثنائي.
٨. اتخاذ قرارات استراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول للقرار المثالي.
٩. إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
١٠. تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
١١. إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آراءهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.

#### رابعاً: أهمية الإدارة المدرسية التشاركية:

يقصد بالبيئة المدرسية الإطار البيئي الذي تعمل فيه المدرسة من حيث جميع مكوناتها المادية كالمباني والصفوف المدرسية والمرافق والخدمات التعليمية وغير المادية بما فيها الأنظمة واللوائح المؤسسة لعمل الإدارة المدرسية ومجتمع المعلمين والإداريين والعلاقات الإنسانية بينهم، والمناخ المدرسي العام الذي يتم فيه التفاعلات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين وإدارة المدرسة، والتفاعل والتشاور والتواصل بين إدارة المدرسة والمعلمين وبين المعلمين والطلبة وبين الطلبة فيما بينهم. كما يقصد بها مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مؤسسة تعليمية عن غيرها، والتي تؤثر على سلوك كل عضو فيها. (Hoy & Miskel, 2005: 185).

ولذا فإن نمط الإدارة التشاركية يحرص على الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار وتنفيذه، وتزويد كافة العاملين بالمعلومات الأساسية التي تسهم في وضع البدائل وتحديد البديل الأفضل. إن الإدارة التشاركية تتضمن استخدام إجراءات تسمح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد مما يسهم في تحفيزهم وتشجيعهم على العمل وزيادة الإنتاج، فأنصار المدخل التشاركي يرون أن العاملين هم من يصنع الانجاز بداية من كونه مقترحا وفكرة إلى أن يرى النور والتطبيق العملي. فالنجاح ينسب للعاملين

والعكس صحيح. كما أن القائد والأتباع حسب هذا النمط متفقون في الرؤية، والقائد نفسه يعد جزء من الفريق ويقتصر دوره على التنظيم والتنسيق بين الجهود. فالمهمة الأساسية للقائد التشاركي تكمن في استشعار دوره كمسئول وموجه للعمل ومقيم للآراء والأفكار قبل تبني الأفضل منها. (عبد العزيز العسكر، ٢٠١٦: ٥٥٢)

وتتمثل جوانب أهمية الإدارة التشاركية في أنها (Rogiest, S., 2018: 4):

- ١- تساعد في الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع العاملين في المدرسة.
  - ٢- تؤكد على التحليل المنطقي في حل المشكلات.
  - ٣- تعود العاملين في المدرسة على الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم.
  - ٤- تساعد على مواجهة الصراع التنظيمي في المدرسة.
  - ٥- تساعد على تقديم حوافز سلبية وإيجابية للعاملين في المدرسة.
  - ٦- تساعد على إشراك العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- مما سبق يتضح أن الإدارة التشاركية تعتمد على تحفيز العاملين وتحديد مهامهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات المتعلقة بمهامهم، والتي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. فالقائد التشاركي يهتم بإيجاد مناخ تنظيمي يحرص فيه الأفراد على إتقان العمل دون الحاجة لفرض رقابة دائمة.

#### خامساً: أسس الإدارة التشاركية:

تبرز مشاركة الموظفين في الإدارة عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف الإدارة، ويعني ذلك أن يصبح العاملون طرفاً في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكراً على المديرين دون غيرهم. وبذلك يمكن القول إن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة. بينما يرى آخرون في هذه العملية مجرد مراجعة للحدود الفاصلة بين الفضاء الرسمي وغير الرسمي ونتيجتها تحويل مشاركة عفوية وغير معلنة إلى مشاركة رسمية وصريحة. (منى الخباز، ٢٠١٦: ٢٣٥)

وتقوم الإدارة التشاركية على مجموعة من الأسس والتي بدورها تمكن الإدارة من النهوض بمستوى المؤسسة ونموها، ومن هذه الأسس (عبد الكريم المحرج، ٢٠١٧: ٩):

- ١- الإقرار بالفروق الفردية لدى العاملين، والمحافظة عليها وتشجيعها.
- ٢- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وصلاحياته.
- ٣- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة، وتشجيع التعاون بينهم بما يساهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الأنانية والذاتية.
- ٤- إشراك العاملين في إدارة المؤسسات من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

- ٥- تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- ٦- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً.
- ٧- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين.
- ٨- الاعتماد على الترغيب والإقناع والابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

### سادساً: مميزات الإدارة التشاركية :

تعد الإدارة التشاركية بمجالاتها المختلفة المتمثلة في صنع القرار، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض، والتحفيز، والعلاقات الإنسانية من أهم المداخل المستخدمة لتحقيق التوجه نحو تطبيق اللامركزية في الإدارة، إضافة إلى كونها استراتيجية أساسية لتطبيق المنهجية العلمية في صنع القرارات، كما أنها تعد الموجه الرئيس في تفعيل قدرة المؤسسة على تطوير أهدافها، وقدرتها على التكيف مع التحديات الداخلية والخارجية. وتحقق الإدارة التشاركية مكاسب عدة منها: زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، ومشاركتهم في تحقيق المهام، ورفع جودة العمل، وزيادة مستوى الدافعية والانتماء لدى العاملين. (Nemaei, 2012: 3)

وللإدارة التشاركية مميزات عديدة، منها (زيد عبودي، ٢٠١٠: ١٥):

- ١- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فينفذ بحماس ورغبة صادقة.
- ٢- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المؤسسة.
- ٣- الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح.
- ٤- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير.

### سابعاً: مجالات الإدارة التشاركية في المدارس :

يتمثل تطبيق مديري المدارس للإدارة التشاركية في مجالات متعددة ومنها مجال العلاقات الإنسانية ومجال التنظيم الإداري ويندرج فيه التمكين الإداري وتفويض السلطة، ومجال صنع القرار، ويتضح ذلك فيما يلي:

#### (١) مجال التنظيم الإداري:

يعرف التنظيم الإداري التربوي بأنه: "عملية تقسيم الأعمال والمهام التعليمية بين العاملين في المؤسسة التربوية كل حسب الوظيفة التي يشغلها، مع منحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لتمكينهم من القيام بأداء واجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة بما يحقق الأهداف المحددة". (محمد الرجوب، ٢٠١١: ٥٩)

ومن أبرز مجالات التنظيم الإداري في الإدارة التشاركية التي يمكن أن يطبقها مديري المدارس ما يلي:  
أ- التمكين الإداري:

تعد عملية التمكين الإداري ركناً أساسياً في التنظيم الإداري وذلك لتعزيز معنويات العاملين، وزيادة الدافع لديهم، والرفع من مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام، وزيادة الفعالية التنظيمية. (عبد الرحمن الغامدي، ١٤٣٥هـ: ١٣٧)

ويعرف التمكين الإداري بأنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات. (فيصل الشهراني، ٢٠٠٩: ٩)

ويؤدي مديري المدارس دوراً كبيراً في هذا المجال، حيث يضعون أسس تقسيم العمل، ويحددون وظائف العاملين المختلفة في المدرسة، ويوزعون العاملين توزيعاً يراعى فيه تخصصاتهم وقدراتهم الشخصية. (عبد الكريم المحرج، ٢٠١٨: ٦٨٥)

ب- تفويض السلطة:

يعد أسلوب التفويض أسلوباً مهماً في مجال الإدارة؛ لأنه يساعد قادة المدارس على إنجاز مهامهم من خلال تفويض بعض العاملين في المدرسة ببعض هذه المهام مما يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الرئيسية المتعلقة بالتخطيط وصناعة القرارات، بالإضافة للمهام الإبداعية، كما يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين العاملين ويسهم في تحفيز العاملين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات المختلفة وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم مما يزيد إنتاجيتهم، ويعزز كفاءة وفعالية المدارس. (عبد الكريم المحرج، ٢٠١٨: ٦٨٥)

ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنها العملية التي يقوم مديري المدارس من خلالها بإسناد بعض مهامهم إلى أي عضو من أعضاء الجهاز الإداري في المدرسة مع منحهم سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بهذه المهام على الوجه المطلوب. (يوسف مصطفى، ٢٠٠٥: ٢٢٣)

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تحتتمها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية، حيث لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الأعمال اللازمة لإدارة المؤسسة. (حسين محمد، ٢٠٢٠)

وهناك شروط لنجاح عملية التفويض، ومنها (أمل الجريفاني، ١٤٣٨هـ: ٢٩):

- أ- أن يكون التفويض قائماً على تقييم موضوعي لقدرات العاملين وإمكاناتهم.
- ب- أن يتقبل قادة المدارس أخطاء المفوضين، وأن يبصروهم بالهفوات التي وقعوا بها وطريقة تلافئها.
- ج- ارتباط السلطة بالمسؤولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله، وأن يتحمل المسؤولية كاملة تجاه هذا العمل.

- د- استمرار مسؤولية القائد في المدارس حتى لو فوّض السلطة إلى بعض العاملين، فهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أو التي فوضها للآخرين.
- هـ- يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة، وأن يتم تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له، ويحدد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض لأدائها.

## ٢) مجال العلاقات الإنسانية:

تعد العلاقات الإنسانية شرطاً أساسياً في توفير الراحة والأمن والطمأنينة والرضان بين العاملين، وشرطاً صحياً في توفير الالفة والوئام بين القائد والعاملين في المدارس، وتعتبر ضرورة ملحة وعنصراً أساسياً لنجاح المدرسة. (محمد أبو الكشك، ٢٠٠٦: ١٢٩).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية الإطار الذي يتم من خلاله الموازنة بين اشباع حاجات العاملين يؤثر إيجابياً على مستوى الإنتاجية. (أمل الجريفاني، ١٤٣٨هـ: ١٣٤)

تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية يعنى التركيز على الجانب المعنوي للعاملين على اعتبار أنه جانباً تكميلياً للجانب المادي، وإن اهتمام الإدارة بهذا الجانب وخلق جو ودي وتعاوني بين الأفراد وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه في المؤسسة التعليمية (حسين محمد، ٢٠٢٠).

ويتمثل دور قادة المدارس في تنمية العلاقات الإنسانية في مدارسهم فيما يأتي (رافدة الحريري، ٢٠٠٨: ٦٠):

- أ- أن يوفر الأجواء الهادئة المريحة للعاملين بعيداً عن القلق والتوتر والصراعات؛ مما يزيد من إنتاجيتهم.
- ب- احترام مشاعر أحاسيس العاملين في المدرسة، والنظر إلى المشكلة على أنها أمر عارض يمكن علاجه دون اتهام صاحب المشكلة.
- ج- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين واعتبار كل منهم شخصية فريدة له قدراته وإمكاناته الخاصة.
- د- حسن المعاملة والتواضع فذلك يأسر قلوب العاملين ويحفزهم للعمل التلقائي المنتج.
- هـ- توثيق الروابط الأخوية بين مديري المدارس والعاملين معهم بمشاركتهم في رحلاتهم ومناسباتهم وحفلاتهم.
- و- وضع وجهة نظر العاملين موضع الاعتبار وخاصة فيما يتعلق بهم وبأعمالهم، كنقلهم من مكان لآخر أو إحداث تغيير في الجدول الدراسي أو المهام أو إجراءات العمل.
- ز- الإصغاء بتركيز لما يقوله العاملون والفهم العميق لما يطرح من أفكار.
- ح- التسامح وتقبل الأعذار والاعتراف بالخطأ.

ط- توجيه العاملين في المدرسة إلى النشاطات التي تتلاءم مع رغباتهم وقدراتهم.  
 (٣) مجال صنع القرار:

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. (عمر عقيلي، ٢٠٠٠: ٢١٠)

وتتضمن المشاركة في صنع القرار ما يلي (أمل الجريفاني، ١٤٣٨هـ: ٣١):

- أ- إدراك أهمية إسهام العاملين في صنع القرار.
  - ب- صنع القرار عملية تتيح للعاملين حق المشاركة في اختيار البدائل.
  - ج- منح القوة والثقة للأفراد العاملين.
  - د- يتم صنع القرار بشكل جماعي.
- والإدارة التشاركية تتطلب المشاركة في صنع القرار ويقصد بذلك اشتراك العاملين في المدارس مع قادتهم وتعاونهم معًا في صنع القرار ضمانًا لوضوح الرؤية وتبادل الآراء بينهم، ومن أجل ذلك يقوم بعض قادة المدارس بتبادل الرأي مع من يهمهم القرار، وذلك من أجل ضمان تعاونهم اختياريًا والتزامهم بالتنفيذ أيضًا، الأمر الذي يترتب عليه تيسير عمل قادة المدارس وجهودهم الإشرافية والتوجيهية، كما يساعد على تحسين نوعية القرارات ذاتها نتيجة لانفتاح قنوات الاتصال بين القادة والعاملين في المدارس. (محمد فتحي، ٢٠٠٨: ٢٠٩)

وهناك عدد من القضايا المتعلقة بالمشاركة في صنع القرار ذكرها رابح عبد الله (٢٠١٢) ومنها:

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

## المحور الثاني: ماهية التميز المدرسي

### أولاً: مفاهيم التميز المدرسي:

يمكن النظر إلى التميز المدرسي على أنها "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية" (القيوتي وآخرون، ٢٠١٤، ص ٦٧)

وعرفها (عريقات وآخرون، ٢٠١٠، ص ٥٩) بان تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من

موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها ."

والتميز كذلك مفهوم كلي و شامل غير قابل للتجزئة، بمغناطه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما

متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان

للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة، هما: غاية

الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما

تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق

أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001، ص ١٢)

كما تعرّف أيضا بأنها "تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة

وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل" (سهمود، ٢٠١٣، ص ١١)

ويعرفه البحث إجرائيا بأنه: مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المؤسسة وتمنحها التفوق

والتميز على غيرها من المؤسسات الأخرى ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية

**ثانياً: أهداف ومزايا التميز المدرسي:** (جاد الرب، ٢٠١٣، ص ص ١١٦-١١٨)

يحقق التميز أهداف ومزايا كثيرة للمنظمة منها :

- التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الأعمال المحلية والدولية.
- إن إدارة التميز تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤ دي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض أسعار البيع مقارنة بأسعار المنافسين ومن ثم زيادة حجم المبيعات وزيادة الربحية.
- إن تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز.
- إن إدارة التميز تبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
- تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المنظمة في عالم الأعمال والانتقال من المحلية إلى العالمية والمنافسة في السوق العالمي الواسع.

- تسعى إدارة التميز في المنظمة إلى التطوير والتحسين المستمر بما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء وبما يكفل لها الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء أفضل من المنافسين.

### ثالثاً: أهمية التميز المدرسي:

- يعتبر التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي: (سهمود، ١٤، ١٣، ٢٠١٣-١٥)
- التغيرات ثابتة وسريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لا بد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.
- المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
- المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
- لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يُبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

### رابعاً: أسس التميز المدرسي:

- يرى ( كروز العجمي، ٢٠١٧) أن الأسس التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز هي:
- تحليل المعلومات، ونقلها داخل المنظمة
- تبسيط الإجراءات.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد.
- المساءلة.
- قياس الأداء.

### خامساً: متطلبات الإدارة المتميزة:

- تتحقق الإدارة المتميزة من خلال تحقيق الآتي ( كروز العجمي، ٢٠١٧):
- تفجير الطاقات.
- التمكين.
- التحفيز والرضا الوظيفي.
- خدمة العملاء.

- تدريب العاملين.
- تحسين الكفاءة والفاعلية الإنتاجية والجودة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- الاتصالات الفعالة.
- إدارة التغيير والتجديد التنظيمي.
- الاستقرار التنظيمي.
- النمو للتوسع والانتشار.
- المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.
- المشاركة في التنمية المستدامة.
- تكوين فرق العمل والروح المعنوية.
- قيادة الأداء المتميز.
- التخطيط الاستراتيجي.
- تشجيع الابتكار.
- بناء القدرات التنافسية للتميز.
- ريادة السوق بإدارة الجودة الشاملة.

**سادسا: مبادئ التميز المدرسي:** إن التميز للمؤسسات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ التالية: (الجعبري، ٢٠٠٩، ٣٠)

- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافه.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن و إحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- المسؤولية الاجتماعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

## المحور الثالث: المبررات التي تدعو نحو التحول إلى الإدارة المدرسية التشاركية

أولاً: مبررات تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس:

نظرًا لظهور بعض المفاهيم الإدارية المعاصرة كالديمقراطية واللامركزية، ولتركيز معظم النظريات الحديثة على أسننة المؤسسات والاهتمام المتزايد بالعنصر البشري كأحد أهم المدخلات الرئيسية في العملية الإدارية، تبرز أهمية إشراك العاملين في صنع القرارات، ولما لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية من آثار إيجابية على العملية التعليمية، وللتوجهات التي تتبنى سياسة أن المدرسة وحدة تطوير أولية، وأنها العنصر الرئيسي في النظام التربوي، وأن الذين يتأثرون بالقرارات أكثر قدرة من غيرهم على صنع تلك القرارات. ويهدف تعزيز الحاكمية الرشيدة، والإدارة، والإدارة، يجب تفويض آليات صنع القرار واعتماد اللامركزية؛ وذلك لضمان الشفافية والاقتراب بصنع القرارات وتطبيقها من المتأثرين بها. فالمطلوب هو مشاركة أكثر من قبل المعلمين في قضايا المدرسة؛ لأن زيادة المشاركة تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام ليكون المدير قائدًا ومشاركًا يُشرك المعلمين في صنع القرارات ويحترم آراءهم ومشاعرهم ويُقدر جهودهم على أساس من الاحترام المتبادل في جو تسوده روح المحبة والحرية والمساواة والعدالة. وهذا ما يطمح إليه النظام التربوي، من خلال تطبيق خطط التطوير التربوي والتجديدات في مختلف مدخلات النظام التربوي وعملياته ونتاجاته. (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠٠٦: ١٦)

ومن أهم التطورات التي أحدثتها النمط التشاركي في واقع المدرسة المعاصرة ما يلي (سمية الحجيج، ٢٠١٩: ١٠٥):

١- التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة: تقوم إدارة المدرسة بأداء المهام في إطار النمط التقليدي للإدارة الذي يرى أن المعلم منفذًا للسياسات، وهذه المهام تحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف المعنية في المدرسة؛ من أجل الوصول إلى تصورات مشتركة تمثل الأساس لعملية التعلم فيما بعد، وهذا ما يوفره النمط التشاركي.

٢- النجاح الذي حققه النمط التشاركي في إدارة المؤسسات من حيث قدرتها الإنتاجية وذلك بسبب تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل وحل المشكلات المتعلقة به واتخاذ القرارات؛ فالنمط التشاركي يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، الأمر الذي يمكن توظيفه في الإدارة التربوية والمدرسية.

٣- التغيير المتسارع على تصور المجتمع لدور المدرسة: حيث إن الإدارة التشاركية توفر قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها.

**ثانياً: دور الإدارة التشاركية في تطوير العمل بالمدارس:**

تشمل الإدارة المدرسية التشاركية العمليات التي ينفذها الأفراد العاملون في المدرسة بغية إيجاد بيئة مدرسية مشوقة وجاذبة للطلبة وذلك في إطار من التعاون والتشارك والتفاهم، حيث يعمل مدير المدرسة والوكيل والمساعدون والمعلمون على التشارك في أداء المهمات التي تعمل على تيسير العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة على أسس من التعاون والتشارك والتفاهم وفي إطار علاقات إنسانية سوية بغية إيجاد بيئة مدرسية مشوقة وإيجابية، بما يفضي إلى خلق جو من التفاهم والأمن والطمأنينة يتيح الفرص للمعلمين لتحقيق ذواتهم، وتوافر الثقة بينهم من جهة وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى، ويشجع الابتكار والتجريب، ويشجع المعلمين والطلبة على إظهار مواهبهم والعمل على تنميتها في جو يسوده حرية التعبير والرأي لجميع الطلبة والعاملين في المدرسة. (خالد قرواني، ٢٠١٤: ٨٣)

ومن أهم ما تنطوي عليه الإدارة، عملية اتخاذ القرارات، فهي من صلب عمل مدير المدرسة القيادي، إذ أن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وجوهرها. وهو عبارة عن "نظام منسق من العلاقات". وعلى مدير المدرسة أن يأخذ في الحسبان، قبل اتخاذ القرار ضمان التعاون مع المعلمين في تنفيذ القرار، وعليه عند الوصول إلى قرار معين أن يشرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذه لجميع المعلمين. وتكاملاً لدور المعلم فإن مشاركته في صنع القرارات تُعد عنصراً هاماً على الصعيد النفسي للعاملين، إذ تُسهم المشاركة في تحسين دافعية العاملين نحو العمل، وتساعدهم على إشباع الحاجات الأساسية لديهم، كالاستقلالية والوضوح والعلاقات الاجتماعية، فأشباع هذه الحاجات يؤدي إلى تفعيل مشاعر القبول والالتزام والأمن والتحدي مما يزيد من الابتكارية لديهم، ويُحسن من أدائهم (طارق عامر، ٢٠١٠).

وتمثل البيئة المدرسية الوعاء الذي تنجز الإدارة المدرسية التشاركية أهدافها التربوية من خلاله، بما فيها تنمية الطالب تنمية شاملة ومتوازنة تضمن تزويده بمهارات التواصل الإنسان وتمثله للقيم الديمقراطية وحرية التعبير وللمنظومة القيمية لأمتة ومجتمعه، فالمناخ المدرسي الإيجابي يسهل عملية التواصل والتشاور والتعاون بين العاملين بالمدرسة ويساعد الطلبة على التعلم والتفاعل التربوي والإنساني داخل المدرسة وغرفة الصف الدراسي، فضلاً عن إتاحة المجال للطلبة للتفاعل فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة المدرسية والمعلمين من جهة أخرى، بما يضمن إشاعة جو مدرسي تدعيمي يعمل على تحويل البيئة المدرسية إلى بيئة تعليمية مشوقة، وبالتالي تشجيع الطلبة على الإقدام على التعلم بحماسة تفضي إلى تعلم فعال. فالبيئة المدرسية بكل مكوناتها المادية وغير المادية تمثل مدخلاً مهماً من مدخلات العملية التعليمية التي تتكامل فيما بينها، وتعمل في تناسق وتناغم لتتأثر وتؤثر في الإدارة المدرسية بغية تحقيق مخرجات تربوية وتعليمية فاعلة، تعبر عن كفاءة المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية المخططة. (خالد قرواني، ٢٠١٤: ٩٥)

إن الفكرة الرئيسية للإدارة التشاركية المدرسية هي التأثير على الأفراد داخل المؤسسة التعليمية في تقديم أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم مما يحقق لهم الشعور بالمسئولية، ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار، والاتصال، وتقويم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في الوقت نفسه. (نايف الحرثي، ٢٠١٨: ٨٣)

وتتم طريقة المشاركة بما يسمى مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومرؤوسيه حول المشكلات ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم المقترحات حول حلها، ومن المزايا الهامة لهذه المؤتمرات ما ذكرته الباحثة الاجتماعية " ماري فوليت " من أن المؤتمرات تتمثل فيها روح الجماعة بإتاحة الفرصة للمرؤوسين يشعرون حقيقة القوة بإحساسهم الذاتي، وليس مجرد تسليمهم واعترافهم بقوة المدير، كما تنفيذ هذه المؤتمرات في لقاء الضوء على المشكلات محل القرار ويجعل المرؤوسين يتقبلون القرار ويتحمسون لتنفيذه. (هنا القيسي، ٢٠١٠: ١٥٩)

مما سبق يتضح أن الإدارة التشاركية تعد مدخلاً هاماً لتطوير العمل بالمدارس لما لها من دور كبير في تحفيز جميع العاملين بالمدرسة على إجادة العمل والتعاون والمشاركة في صنع القرار وارتفاع الرضا الوظيفي لهم وبالتالي زيادة ولائهم للمدرسة، مما يؤدي إلى تطوير العمل بالمدرسة.

### المحور الرابع: المهارات اللازمة لتوافرها في الهيئة الإدارية المدرسية

تتضح المهارات اللازمة لتوافرها في الهيئة الإدارية المدرسية من خلال النقاط التالية (خالد قرواني، ٢٠١٤: ٩٣):

- تشغل الإدارة المدرسية دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التربوية، وذلك من خلال استخدام الإمكانيات المتاحة بفاعلية، بما فيها العناية بالبيئة المدرسية التي تمكن الطلبة من التفاعل الإيجابي والتواصل الإنساني الفعال داخل المدرسة، بما يفضي إلى تحقيق تعلم فعال ونحو متوازن للطلبة تحقيقاً للأهداف التربوية الشاملة.
- تقوم الإدارة المدرسية بدور فاعل ومهم في تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية، وهي بذلك تؤدي دوراً إيجابياً بحيث تبتعد عن السلبية أو الركون إلى المواقف الجامدة، بل تبادر إلى أن تكون ريادية في مجالات العمل كافة.
- حتى تكون الإدارة المدرسية ناجحة، لا بد لها من أن تشجع جواً من الديمقراطية وحرية الرأي والمشورة والاستماع إلى آراء العاملين في المدرسة، بعيداً عن الاستبداد والتسلط بحيث تعمل على تحقيق الصالح العام في إطار إنساني رحب، وباستخدام إدارة المشاركة مرنة دونما تفریط أو تزمت أو غرور، متطلعة إلى الاستفادة من المستجدات في تسخير كل الطاقات المتاحة لخدمة العملية التربوية فيها، والعمل على إيجاد بيئة مدرسية مشوقة تجذب الطلبة إليها، إذ إن

الإمكانات المادية والبشرية في المدرسة وجميع العمليات والإجراءات التي تنفذها الإدارة المدرسية ليست غايات في حد ذاتها، بل هي وسائل لتحقيق الأهداف التربوية المتمثلة بتربية النشء، تربية صالحة، تمكنهم من التفاعل مع المستجدات المستقبلية ومواجهة تحدياتها بكفاءة وفاعلية وباستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

ومن أهم سمات الإدارة التشاركية التي يجب أن تتوفر في قائد المدرسة ما يلي (ناريمان لهلوب، ٢٠١٥: ٢٦):

- القدرة على إثارة الدافعية لدى العاملين معه لتحقيق النتائج المطلوبة.
  - إدراكه لأهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
  - قدرة قائد المدرسة على تفويض صلاحياته لبعض العاملين معه بحسب قدراتهم وإمكانياتهم.
- ويمكن تصنيف المهارات الازم توافرها في الهيئة الإدارية المدرسية، على النحو التالي (أحمد أحمد، ٢٠٠٣، ٣١٢):

١. مهارات العمل الجماعي: إذ لابد أن يمتلك مهارة العمل التطوعي والفريقي، وأن يحسن التفاعل كعضو في جماعة بما يفضي إلى إدارة تشاركية ديموقراطية تراعى الفروق الفردية سواء بين المعلمين أم بين الطلبة.
٢. مهارات إدارة الآخرين: وهذا يتطلب أن يكون المدير قائداً متميزاً قادراً على التأثير في أتباعه من معلمين وطلبة، ممتلكاً لمهارات الإدارة، وقادراً على تخطي المشكلات وإدارة الصراع، بما يضمن توجيههم نحو تطبيق أهداف المدرسة.
٣. مهارات التفويض: وهذه تتطلب القدرة على تفويض بعضاً من صلاحياته إلى غيره من الطاقم الإداري العامل معه، ومتابعة مدى قيامهم بأدوارهم وإنجازهم لمهامهم دون أن يتخلى عن مسؤولياته في هذا الإطار، فقدرة القائد تتجلى في تنفيذ المهمات المطلوبة بوساطة الآخرين من الموظفين والأتباع.
٤. مهارات بناء الفريق: إذ تتطلب هذه المهارات قدرة على تشكيل فرق العمل وفق منهجية واضحة وتبعاً لقدرات أعضائها وطبيعة المهمات الموكلة إليها.
٥. مهارات تنظيم إدارة الوقت: إذ تعد إدارة الوقت إحدى أهم مهارات الإدارة وفق الاتجاهات الحديثة، وهذا يتطلب التخطيط المسبق والدقيق للمهارات الإدارية، وتخصيص الوقت اللازم لتنفيذ المهمات المطلوبة وفق جدول زمني محدد ومضبوط.
٦. مهارات الاتصال الفعال: فالالاتصال يكون بين مرسل ومستقبل ومن خلال قناة اتصال، لذا يتوجب على مدير المدرسة أن يحافظ على قنوات الاتصال وفق هيكل تنظيمي واضح، كما يتوجب عليه أن يتقن فن الاستماع وحسن الإصغاء، حتى يستطيع التواصل الفعال مع الموظفين والطلبة على حد سواء.

٧. مهارات التدريب وتعليم الكبار: يعد التأهيل المستمر للعاملين ضرورة من ضرورات العمل الفعال والناجح، إذ لا بد أن يتقن المدير مهارة تعليم نفسه مدى الحياة، وبالتالي إدراك أهمية تأهيل العاملين وتدريبهم على المستجدات، وتعليمهم وإكسابهم مهارات جديدة وفق متطلبات العمل، وإتقان العاملين المهمات الموكلة لهم وتنفيذها بفاعلية.

٨. مهارات التفكير الإبداعي: وهذا يتضمن أن يكون المدير ملماً بمهارات التفكير الإبداعي وكيفية إعادة تشكيل مدخلات العملية التربوية، بما يمكنه من إعادة إنتاج هذه المدخلات لتعمل بفاعلية في إنجاح العملية التربوية وتحسين مخرجاتها.

٩. مهارات إدارة الأداء وإدارة الجودة في التعلم والتدريب: فالتأكد من جودة المخرجات التعليمية وجودة الأداء في أثناء العمل، يمثل أحد أهم مهمات المدير الفعال، فجودة العمل وتطبيق معايير الجودة (الايزو ٩٠٠٠) في المدرسية تمثل مطلباً جوهرياً في الإدارة المدرسية الحديثة.

١٠. مهارات الإرشاد في أثناء الإشراف: ويتضمن ذلك إرشاد العاملين وتوجيههم نحو تحسين أدائهم لمهامهم وسلوكهم الوظيفي، بما يحقق فاعلية الأداء واستثمار الجهود البشرية لإنجاز مهماتهم بأقل الطرق وكلفة وجهداً ووقتاً.

وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة المدرسية في عمله حيث

اتفق دارسو الإدارة على تصنيفها إلى ثلاثة أنواع (جمعة بركة، ٢٠١٣: ١٠٩):

(١) المهارات التصورية: تتعلق المهارات التصورية لدى رجل الإدارة المدرسية بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتفتيش في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصورية ضرورية لمساعدته على النجاح في تخطيط العمل وتوجيه الأولويات وترتيبها وتوقع الأمور التي يمكن إن تحدث في المستقبل أي ترتيب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو تحقيق الفائدة المرجوة، ويستخدم مدير المدرسة هذه المهارات في ممارسته لأعماله اليومية، وفي بعض المؤسسات المتقدمة توجد برامج خاصة لتنمية المهارات التصورية لدى رجل الإدارة، كما تنظم أيضاً المؤتمرات والندوات والحلقات الخاصة بذلك، وتعتبر المهارات التصورية أهم المهارات الضرورية اللازمة للأشخاص المشتغلين بالإدارة لكنها في نفس الوقت تعتبر أصعب المهارات بالنسبة لهم في تعلمها واكتسابها، وتعني المهارات التصورية لمدير المدرسة مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط به النظام التعليمي كله بالمجتمع وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك.

(٢) المهارات الفنية: تتعلق المهارات الفنية بالطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات

الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق وتفاهم وأصول علمية، ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في إدارة مدير المدرسة: كتابة التقارير واختيار المعلمين وتوزيع العمل بينهم، وتحديد الاختصاصات، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة، وكلها مهارات تطلب من جانب مدير المدرسة وتنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة وقطاع التعليم يجب أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وزيادة مهارته المعرفية الإدارية، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي.

(٣) المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاملون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدراتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف على متطلبات العمل مع الأفراد والمجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة التي تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعًا كأسرة واحدة متسامحة متعاطفة. والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المؤسسات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم، حيث نجده يتعامل مع مجموعات متنوعة يصل عددها إلى ست على الأقل، وهذه العلاقات التي تربط مدير المدرسة بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بالنسبة لأي رجل إدارة في الميادين الأخرى، وهذا يعني إن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون لمدير المدرسة ويجب إن يكون حظه منها كبير.

إن المؤسسات التربوية بحاجة إلى قائد يمتلك صفات ومهارات تمكنه من إدارة وإدارة مؤسسته بشكل صحيح والنهوض بها ومواكبة التطورات العلمية المستجدة، ومن هذه الصفات التي لا بد للقائد التشاركي أن يتحلى بها (pool, 2016):

١. ودود: حيث يشعر الموظفين معه بالراحة.
٢. متواصل جيد: وله جانبان رئيسان: القدرة على أخذ المعلومات، والقدرة على توفير المعلومات.
٣. منفتح: يجب أن يكون قادرًا على المشاركة في الاقتراحات والأفكار، حتى إذا كانت تتعارض مع ما يعتقد أنه صحيح.
٤. متمكن: يجب على القائد أن يعمل على تمكين الآخرين.

و المستقرى لواقع إدارة مدارس التعليم العام بمصر يجد أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من استخدام الإدارة التشاركية في تحقيق تميزها: ومن هذه المعوقات: (هبة تقي محمد، ٢٠٢١، ص ٢٧٢)

- ضعف التوازن بين المسئوليات، والمهام المكلف بها مدير المدرسة والصلاحيات، السلطات الممنوحة له والتي تعينه علي أداء هذه المسئوليات والمهام
- غلبة النمط المركزي علي أداء العمل في الإدارة التعليمية، بالرغم من المحاولات نحو التوجه للامركزية في التعليم، مما يؤدي إلي قلة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والتعليمية
- ضعف فعاليات عمليات تدريب مديري المدارس قبل الخدمة وأثنائها
- غموض الفلسفة والأهداف، حيث يلاحظ أن فلسفة التعليم يغلب عليها الشعارات والعبارات الفضفاضة
- تسبب العاملين وإهمالهم في أداء واجباتهم سواء كان ذلك جزئيا أو كليا، حيث لا يبذل العاملون الجهود المتوقعة منهم، مما يؤدي إلي: عدم انتظام العمل، وإهدار الوقت والطاقات وذلك يعني تدني مستوى الكفاءة التنظيمية
- تداخل الاختصاصات الإدارية، وتكرار المسئوليات والواجبات داخل المدرسة، مما يجعل قيادات المدرسة تؤدي بعض المهام التي ترضي ذاتها.
- مقاومة القيادات الإدارية للتغيير والتطوير بسبب خوفها علي أمنها الوظيفي وكذلك خوفها من المساءلة، أملا في بقاء الكراسي الوظيفية .

ويمكن تصنيف معوقات الإدارة التشاركية على النحو التالي (خالد المحمادي، ٢٠١٣: ٥٤)

١. معوقات مؤسسية: هي معوقات تعود الى المبادئ التي تسير عليها المؤسسة، مثل منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين، مما يؤدي الى احباط النمط التشاركي، وبناء عليه لابد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة، واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.
  ٢. معوقات نابعة من المديرين نفسه: سبب هذه المعوقات حرص القادة على السلطة، واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي الى فقدانهم مناصبهم.
  ٣. معوقات نابعة من الموظفين: يعود ذلك الى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة، أيضا وجود موظفين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة.
- وقد تواجه المؤسسات جملة من المعوقات التي تعرقل عملية الإدارة التشاركية، ومن هذه المعوقات (ججيق عبد المالك، ٢٠١٤: ١٢٨):

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.

– تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات مما يمتلكونه من معرفة ضمنية.

– مشاركة المعرفة خطأ وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر.

– إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة حين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

ومن معوقات تطبيق الإدارة التشاركية أيضًا في المدارس ما يلي (عبد الكريم المحرج، ٢٠١٨: ٧٠٥):

– قلة البرامج التدريبية التي تعزز تطبيق القيادة التشاركية في المدرسة.

– قناعة بعض العاملين في المدرسة بأن دورهم مجرد أداء للمهام المكلفين بها دون المشاركة في الإدارة.

– بعض العاملين يعتبرون الصلاحيات المفوضة لهم على أنها أعباء إضافية عليهم.

– خوف بعض قادة المدارس من تبعات تفويض الصلاحيات للعاملين معهم.

– قلة مشاركة بعض العاملين في إعداد خطط المدرسة.

أما عن واقع اختيار مديري مدارس التعليم العام والأساسي بمصر فيأتي من خلال تشريع القوانين واللوائح وتصدر وزارة التربية والتعليم بمصر قرارات وزارية خاصة بالترقية، يتضح من خلالها قواعد الترشيح للترقية الي الوظائف العليا، وهي في مجملها لا تخرج عن ثلاثة شروط:

– الحصول علي تقدير ممتاز في التقرير السنوس للسنتين الأخيرتين علي الأقل

– قضاء عدد معين من السنوات في الوظيفة السابقة وهو ما يعرف بالأقدمية

– حضور برنامج تدريبي يعقد علي مستوى الإدارة أو المديرية

ومن خلال الاطلاع علي القوانين والقرارات الخاصة باختيار مديري مدارس التعليم العام والأساسي في مصر يتضح ما يلي :

– أن تلك القرارات والقوانين وحدت معايير الاختيار

– أنها لم تؤدي إلي تطوير حقيقي في الاختيار ولكن الاختلاف كان في عدد سنوات الخبرة، ومدة الاختيار والتجديد للوظيفة

– أن مدة الخبرة في الاختيار كانت علي أساس وظائف كادر المعلمين

– أن هذه القرارات لم تأتي بالحافز المادي والمعنوي المناسب والذي يدفع القائمون والمرشحون لشغل هذه الوظيفة.

مما سبق يتضح أن نجاح استراتيجية الإدارة بالمشاركة يعتمد على بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذها لعملية الإدارة، فإذا تم إدارة بيئة المؤسسة وأسلوب تنفيذ الإدارة بالمشاركة بكفاءة وفاعلية، فإنها ستعزز تحسين الأداء، والجودة، وتقلل التكاليف، وتحقق المرونة في العمل، وترفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة الضعيفة لاستراتيجيات الإدارة بالمشاركة فإنها تزعزع الثقة داخل المؤسسة، وتُفقد

الموظفين ثقتهم بهذه الاستراتيجيات، وبالتالي، فإنه لا يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الإدارة بالمشاركة بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة (Silva & Brandao, 2013: 592).

وقد أشار كلاً من موايدي وعزيزي (Moayed & Azizi, 2011: 24) إلى أن مستوى الإدارة بالمشاركة يرتبط بقوة ثقافة المؤسسة، حيث إن مفهوم الإدارة بالمشاركة دفع الإدارة للقيام بخطوة أبعد إلى الأمام لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، فإذا لم تكن ثقافة المؤسسة ملائمة، فإن جهود تحسين أداء العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة استقلالية العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر المتمثلة بالوقت، والأموال، والأفراد، والتكنولوجيا، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل.

ومن أهم متطلبات تطبيق الإدارة التشاركية في المدارس ما يلي (عائشة الحسون، ٢٠١٧: ٣٣٧):

١. تنمية وعي المديرين والمعلمين بأهمية وقيمة العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات المدرسية.

٢. التدريب على المشاركة الفعالة في صنع القرارات للمديرين والمعلمين.

٣. بناء الذهنية القادرة على تقبل النقد والتحليل وتقبل الآخر من خلال الأساليب الحضارية والحوارية في التعبير عن الرأي وإدارة الاختلاف.

٤. ترسيخ فكرة التنوع في إطار الوحدة المنظمية.

٥. صقل خبرة المعلمين وتنمية مهاراتهم الاجتماعية والثقافية.

٦. اكتشاف القدرات الشخصية وإمكانيات وميول المعلمين على المستوى المهني والشخصي.

٧. إكساب المديرين والمعلمين المهارات المطلوبة للمشاركة في صنع القرار مثل: التخطيط، التفاوض، تحديد الأولويات، تنظيم الوقت، مهارات الاتصال، من خلال الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات وجلسات العصف الفكري.

٨. مزيد من التمكين والتفويض الإداري للمعلمين، ليتمتعوا بصلاحيات ويتحملوا المسؤولية في القرارات المتخذة.

٩. تحقيق المكاسب والعوائد للمديرين والمعلمين للمكافآت والحوافز المقدمة لهم بشكل خاص وللمدرسة والمجتمع بشكل عام.

وهناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية الإدارة التشاركية داخل المؤسسة، وأهمها ما يلي (Stephen et al., 2008: 117):

١. الهيكل التنظيمي المناسب: بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التشارك، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة.
٢. فرق العمل: تتطلب عملية التشارك تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.
٣. الإدارة الفعالة: وهي تلك الإدارة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل.
٤. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر آلية فعالة في الإدارة وتفعيل المشاركة في بين الأفراد. التدريب: لابد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل لغرض تحسين عملية التشارك.

#### المحور الخامس: تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية:

نظرا لأهمية مدخل الإدارة التشاركية وحاجة المؤسسات الإدارية والتربوية له تزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات، فإذا أرادت أي مؤسسة التميز في أدائها في ظل التغيرات العالمية عليها أن تتبنى مدخل الإدارة التشاركية ضمن استراتيجياتها التنظيمية، ذلك لأن مدخل الإدارة التشاركية يعد مطلبا حيويا لتحقيق تميز المدارس بمصر لتستطيع أن تقدم ما هو جديد، ولكن نظرا لما تواجهه المدارس بمصر من تغييرات بيئية وثقافية ، وتقنية، فقد أصبح هناك حاجة ماسة لتوجيه اهتمام مديري المدارس بمصر إلى موضوع الإدارة التشاركية ، ولذا حاول البحث الحالي وضع تصور مقترح لتحقيق التميز المدرسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة التشاركية ، ويتضمن التصور المقترح ما يلي:

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

ثالثاً: محاور التصور المقترح.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح.

خامساً: المعوقات المتوقعة من تنفيذ التصور المقترح.

أولاً: المنطلقات الفكرية للتصور المقترح:

إن تقديم تصور لتحقيق تميز المدارس بمصر في ضوء مدخل الإدارة التشاركية لا يأتي بصورة عشوائية أو غير منظمة إنما استخلص من خلال المنطلقات الفكرية المستمدة من الجانب النظري بالبحث ، والتي تتمثل فيما يلي:

١. وجود حاجة ماسة إلى لتحقيق تميز المدارس بمصر في ضوء مدخل الإدارة التشاركية حيث إنه يمكنها من العمل بصورة أفضل ومواصلة عملها .
٢. إن احتياجات المدارس بمصر للإدارة التشاركية أصبحت ضرورة ملحة لأنه يحقق تكافؤ الفرص لجميع العاملين بها بالمشاركة الإيجابية في شئونها الإدارية.
٣. تعدد مهام المدارس بمصر جعلها بحاجة لتطبيق مدخل الإدارة التشاركية حيث إنه يساعدها علي تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

### ثانياً: أهداف التصور المقترح

- يسعى التصور المقترح إلى لتحقيق التميز المدرسي بمصر في ضوء مدخل الإدارة التشاركية والتي تظهر أهدافه في:
- العمل على إيجاد ثقافة داعمة لممارسات الإدارة التشاركية لمديري المدارس بمصر تسمح بالتعاون والعمل الجماعي.
  - تمكين العاملين بالمدارس بمصر وتحفيزهم تحقيقاً لمشاركتهم في العمل الإداري.
  - زيادة مستوى إدراك مديري المدارس بمصر للثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي في تحقيق التميز المدرسي.

**ثالثاً: محاور التصور المقترح :** تتمثل هذه المحاور في متطلبات تطبيق الإدارة التشاركية بالمدارس وتنقسم هذه المتطلبات إلى :

- متطلبات عامة
  - متطلبات خاصة
- أولاً المتطلبات العامة:
- ١- نشر ثقافة الإدارة التشاركية علي الإدارة العليا للاهتمام بتفعيل نشر ثقافة الإدارة التشاركية بين مختلف المؤسسات التعليمية ويمكن تحقيق ذلك من خلال :
    - خلق بيئة عمل تقوم علي الثقافة والتدريب واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المدرسة
    - منح العاملين الثقة والاستقلالية في العمل وتوفير مناخ تنظيمي يسمح ويشجع علي تقبل فكرة الإدارة التشاركية والتشجيع نحو التغيير في أساليب العمل لتحسين أداء المدارس بمصر
  - ٢- إنشاء صندوق لتنمية التعليم بكل محافظة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
    - إعطاء إدارة المدرسة الفرصة لاستخدام الموارد المالية والمساعدات المختلفة لتحقيق أهداف المدرسة وألوياتها
    - تفعيل للامركزية وجعلها وسيلة لتأكيد دور المجتمع المحلي والمشاركة مع إدارة المدرسة في تحسين التدريس والتعليم

- تحمل إدارة المدرسة مسئولية اتخاذ القرارات المرتبطة بعمليات إدارة المدرسة تربويا وماليا وإداريا في ظل أهداف وسياسات ومعايير محددة
- توظيف القيادات القوانين واللوائح التنظيمية للعمل الإداري بالمدرسة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- عقد ورش ولقاءات تهدف لعرض وتفسير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية بكل وضوح وشفافية

- وضع آليات لمتابعة ما تم تطبيقه واتخاذ من إجراءات في حالة وجود تظلمات

٣- تدعيم القيادات لبيئة التعلم المتمركز حول التعلم ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تأكيد مشاركة المتعلمين في وضع وتصميم الأنشطة التعليمية

- توفير الاحتياجات الأنشطة التي يشارك فيها الجميع

- تقديم التعزيز المستمر للمعلمين والمتعلمين

ثانيا: المتطلبات الخاصة وتتمثل في:

١- تنمية السلوك الإبداعي ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- دعم ثقافة الإبداع والتميز في الأداء داخل المدرسة ووضع خطط وبرامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة

- امتلاك مديري المدارس القدرة علي تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي بكافة أشكاله

- تشجيع إدارة المدرسة جميع العاملين بها علي طرح الحلول البديلة للمشكلات المدرسية وإشراكهم في تقويم عملية اتخاذ القرار ومتابعته ودراسة الآثار الإيجابية والسلبية

٢- تفويض السلطة والصلاحيات ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- التحديد الجيد للمهام المراد تفويضها لجميع العاملين

- منح جميع العاملين بالمدرسة والقيادات الصلاحيات الكافية للقيام بالمهام المفوضة إليهم

- تعزيز شعور العاملين بالمدرسة بالتمكين الإداري ومنح المزيد من الصلاحيات اللازمة للتعامل مع متغيرات العصر

٣- التحفيز الذاتي ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- توفير الدعم التنظيمي لجميع العاملين بالمدرسة مما يكسبهم القدرة علي أداء مهامهم الوظيفية

- توفير المناخ المحفز لجميع الأفراد العاملين بالمدرسة علي الإبداع التنظيمي من خلال إمدادهم بالمعلومات التي تؤهلهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم

- وضع نظام واضح لمكافأة المتميزين من المعلمين والعاملين بالمدرسة وتشجيعهم علي تحمل المسئولية الشخصية

## ٤- العمل الجماعي ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- بناء فرق عمل تدعم العمل الجماعي بين العاملين وتدعم روح المسؤولية
- توزيع العمل بصورة عادلة بحيث يراعي قدرات وإمكانيات جميع العاملين
- ٥- التنمية المهنية المستدامة ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- التعرف على الاحتياجات التدريبية والمهنية لجميع العاملين بالمدرسة
- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتلبية الاحتياجات الفعلية لجميع العاملين
- التقييم الدوري لبرامج التنمية المستدامة
- تطوير برامج التنمية باستمرار

## رابعاً آليات تنفيذ التصور المقترح:

فيما يلي بعض الإجراءات التي يقترحها البحث لاستخدام الإدارة التشاركية في تحقيق التميز المدرسي، وهي على النحو التالي:

١. بناء ثقافة تنظيمية في المدرسة تعزز من ممارسة المدير للإدارة التشاركية.
٢. عقد دورات تدريبية للإدارات المدرسية لرفع مستوى ممارساتهم للإدارة التشاركية، ولضمان استمرار تفعيلهم لهذا النمط من الإدارة.
٣. منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهم من تفعيل مشاركة جميع العاملين في المدرسة وكذلك المجتمع المحلي وفق رؤية واضحة وبما يتوافق مع متطلبات ومصالح العمل.
٤. عقد برامج توعية لأفراد المجتمع المحلي للوصول إلى قناعة بأن العملية التربوية مسؤولية مشتركة بين المجتمع والمدرسة.
٥. تعاون الإدارة المدرسية مع المجتمع المحلي، ووضع إمكانات المدرسة وقدراتها البشرية والمادية في خدمته.
٦. إدخال نمط الإدارة التشاركية كأحد معايير تقويم الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.
٧. تحديد المهام والصلاحيات التي تفوض للعاملين بوضوح ودقة.
٨. تحفيز العاملين في المدرسة على المشاركة في دراسة وحل المشكلات المدرسية.
٩. وضع نظام فعال للاتصالات في المدرسة.
١٠. تحري مديري المدارس للعدالة في توزيع الحوافز بين العاملين في المدرسة.
١١. توعية العاملين في المدارس بأن الصلاحيات المفوضة لهم لا تعد أعباء إضافية عليهم، بل فرصة لإشراكهم في إدارة المدرسة وتطويرهم.
١٢. إتاحة الفرصة أمام أعضاء المجتمع المحلي للمدرسة للمشاركة في إدارتها وفي تحديد المشكلات التي تواجهها والإسهام في حلها، من خلال فتح قنوات اتصال فعالة بهم لحضور الاجتماعات والمناسبات التي تقيمها المدرسة.

١٣. تشجيع الابتكار والتجريب ومساعدة أعضاء هيئة المدرسة على إظهار مواهبهم واستغلالها وتنميتها.
  ١٤. تشجيع الجهد الذي يبذله أعضاء هيئة المدرسة وتوجيه الثناء لمن يستحق.
  ١٥. توزيع المسؤوليات على أعضاء هيئة المدرسة وتدريبهم على الإدارة.
  ١٦. تعريف كل واحد من أعضاء هيئة المدرسة بعمله.
  ١٧. توفير حرية الرأي لجميع أعضاء هيئة المدرسة عند مناقشة المسائل والمشكلات المختلفة.
  ١٨. توفير بيئة مدرسية تحقق الطمأنينة والأمن، خالية من التوتر والقلق.
  ١٩. إتاحة الفرصة لجميع أعضاء هيئة المدرسة لتحقيق ذاتيتهم ونموهم.
  ٢٠. توفير الثقة بين الجميع، بين المدير ومعاونيه، وبين الأساتذة بعضهم بعضاً، وبينهم وبين التلاميذ.
  ٢١. المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
  ٢٢. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
  ٢٣. توفير الجو الملائم لصالح العملية التعليمية.
  ٢٤. تحقيق التكامل بين الإدارة والإشراف الفني للعملية التربوية.
  ٢٥. العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو دائم للتعليم والتعلم.
  ٢٦. تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
  ٢٧. الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم.
  ٢٨. إشاعة روح الود والألفة والزمالة بين الجميع.
  ٢٩. الإيمان بالمدرسة وتدعيم تقاليدها والولاء لها. لا للأشخاص.
  ٣٠. تحقيق التعاون وتبادل الرأي والخبرات بين الجميع.
  ٣١. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل: عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.
- توجيه المتعلم ومساعدته في اختبار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، أخذاً في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

**خامساً: المعوقات المتوقعة عند تنفيذ التصور المقترح:**

وتتمثل في:

- مركزية الإدارة التعليمية والتمسك بالصلاحيات كافة
- مقاومة بعض مديري المدارس والأفراد العاملين لمحاولة إحداث عملية التغيير والتمسك بالقديم فقط والخوف من الجديد
- سيادة ثقافة مدرسية سلبية تدعو للامبالاه ومقاومة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي
- شيوع مناخ مدرسي غير صحي لا يحفز علي العمل والأداء المتميز الجيد
- نقص البرامج التدريبية التي تركز علي دعم اتجاهات مديري المدارس نحو الإدارة التشاركية

## المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١) أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢) أحمد سليمان محمد مرتضى (٢٠١٦): "دور الإدارة المدرسية في توثيق العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي في المدارس الثانوية الحكومية"، المجلة التربوية، مج ٣٠، ع (١١٨)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- ٣) أحمد عريقات وآخرون: "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد ٢، ٢٠١٠.
- ٤) أمل الجريفاني (١٤٣٨هـ): درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ٥) إيهاب عبد ربه سهمود: واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز . EFQM رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، ٢٠١٣.
- ٦) برنية طروم علي (٢٠١٣): "الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع (٤)، ج ٣، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- ٧) تغريد الجعبري: دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية رسالة ماجستير، جامعة الخليل فلسطين، ٢٠٠٩.
- ٨) تيسير الدويك وآخرون (٢٠٠٩): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩) ججيق عبد المالك (٢٠١٤): "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع (٦)، جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٤، ص ١٢٨.
- ١٠) جمعة صالح يحيى بركة (٢٠١٣): "الإدارة المدرسية"، مجلة الحكمة، ع (٢٨)، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

- (١١) حسين محمد (٢٠٢٠): العلاقات الإنسانية في الإدارات والمؤسسات التربوية، موسوعة التدريب والتعليم، متاح على الرابط: [http://www.edutrapedia.illaf.net/Arabic/show-](http://www.edutrapedia.illaf.net/Arabic/show-article) تاريخ الدخول ٢٠٢٠/١٠/٢٠
- (١٢) خالد محمد المحمادي (٢٠١٣): درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للإدارة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- (١٣) خالد نظمي قرواني (٢٠١٤): "دور الإدارة المدرسية في ايجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين - محافظة سلفيت أنموذجًا"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج ٢، ع (٥)، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- (١٤) رايح سرير عبد الله (٢٠١٢): القرار الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- (١٥) رافدة الحريري (٢٠٠٨): فنون معاصرة في القيادة التربوية، دار المناهج، عمان، الأردن.
- (١٦) رانيا محمد رفاعي (٢٠١٦): "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالتنمية المهنية من وجهة نظر المعلمات"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٦، ع (٣)، جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.
- (١٧) زيد منير عبودي (٢٠١٠): دور الإدارة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، عمان.
- (١٨) سميرة عودة حسين الحجيج (٢٠١٩): الإدارة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، كلية العلوم التربوية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- (١٩) سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر، دار الكتب المصرية، ٢٠١٣
- (٢٠) طارق عامر (٢٠١٠): نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته (تصور مقترح). متاح على الرابط: (تاريخ الدخول ٢٠٢٠/١٠/٢٥) <http://siteiugazaedu.ps/aeholy/files/20101pdf>
- (٢١) عائشة حسني حامد الحسون (٢٠١٧): "أنموذج مقترح لزيادة مشاركة معلمي المدارس الثانوية الحكومية في صناعة القرارات المدرسية في محافظة العاصمة في الأردن"، دراسات العلوم التربوية، مج ٤٤، ع (٢)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- (٢٢) عبد الرحمن الغامدي (١٤٣٥هـ): القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- (٢٣) عبد العزيز بن عبد الرحمن العسكر (٢٠١٦): "درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للإدارة التشاركية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٧)، ج ٣، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

- ٢٤) عبد العزيز ناصر الفضل (٢٠١٨): "واقع تطبيق الإدارة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع(١٤)، ج٣، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ص ص ١٦٥-١٩٢
- ٢٥) عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج (٢٠١٧): "الإدارة التشاركية"، ملتقى المعاهد القرآنية الأول، الرياض، المملكة العربية السعودية، الفترة من ٢٤-٢٥ شباط
- ٢٦) عبد الكريم بن عبد العزيز المحرج (٢٠١٨): "واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للإدارة التشاركية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(١٩)، ج٧، كلية البنات للعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- ٢٧) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١
- ٢٨) علي عياصرة وهشام حجازين (٢٠٠٦): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٩) عمر عقيلي (٢٠٠٠): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٣٠) فيصل الشهراني (٢٠٠٩): اتجاهات مديري ومديرات المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي المدرسي في محافظة سراة عبيدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، السعودية.
- ٣١) كروز العجمي : تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢٠١٧
- ٣٢) محمد أبو الكشك (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، الرياض.
- ٣٣) محمد الرجوب (٢٠١١): الإدارة التربوية في المدارس في العصر العباسي، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- ٣٤) محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للدعاية والإعلان، الزقازيق.
- ٣٥) محمد فتحي (٢٠٠٨): إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة.
- ٣٦) محين أحمد الخصري: "صناعة المزايا التنافسية"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٤
- ٣٧) معن محمود العياصرة (٢٠٢٠): "الدور الفعلي لمدير المدرسة في مدارس مديرية التربية والتعليم الحكومية بمحافظة جرش ومعوقات العمل"، مؤتمة للبحوث والدراسات (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية)، جامعة مؤتمة، الأردن.

(٣٨) منال عبد الله غيثان العمري (٢٠١٩): "واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط"، مجلة كلية التربية، مج ٣٥، ع (٥)، كلية التربية، جامعة أسيوط.

(٣٩) منى خليفة الخباز (٢٠١٦): "تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع (١٧)، ج ٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

(٤٠) موسى القريوتي وآخرون: " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخلوية"، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٤١، العدد ١، ٢٠١٤.

(٤١) ناريمان لهلوب (٢٠١٥): "مهارات الإدارة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(٤٢) نايف بن عمّاش العنزي (٢٠١٨): "واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض

(٤٣) نايف بن عواض الحارثي (٢٠١٨): "واقع ممارسة الإدارة التشاركية لدى قائدي المدارس المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.

(٤٤) نبيل العرابيد (٢٠١١): "دور الإدارة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

(٤٥) هاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠٦): "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٤، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

(٤٦) هبة تقي محمد: مدرسة المستقبل في الوطن العربي رؤي وتطلعات ونظرة مستقبلية، السلسلة التربوية المعاصرة، دار العالم العربي، القاهرة، ٢٠١٢

(٤٧) هناء محمود القيسى (٢٠١٠): "الإدارة التربوية: مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

(٤٨) وزارة التربية والتعليم الأردنية (٢٠٠٦): "الاستراتيجية الوطنية للتعليم - الملخص التنفيذي، إدارة البحث والتطوير التربوي: عمان، الأردن.

(٤٩) يوسف مصطفى (٢٠٠٥): "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة. ثانيًا: المراجع الأجنبية

50) Actouf, O. (2011): Management and organization theory in the early 1990: Men and companies in Algeria, Algerian Publishers.

- 51) Akrivoula, G. (2014): "Roles and Skills Comparison among Principals in Greek Schools: Application of Competing Values Framework". Educational Management Administration & Leadership, Vol.42, No.(4).
- 52) Hoy, W. & Miskel, C. (2005): Education Administration: Theory, research & practice, New York: McGraw. Hill, USA.
- 53) Moayedi, A., & Azizi, M. (2011): Participatory Management Opportunity for Optimizing in Agricultural Extension Education, Procedia: Social and Behavioral Sciences, Vol. 15.
- 54) Mokoena, S. (2012): " Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?", J Soc Sci, Vol. 30, No.(1).
- 55) Nemaei, B. (2012): The Impact of Participative Leadership on employee's Motivation, Job Satisfaction and Innovation, the degree of MSc in Project Management. The British University un Dubai.
- 56) Pool, M., D. (2016): leadership should be more participative than directive, more enabling than performing, participative leadership guide: definition, qualities, pros & cons, examples (on line), available: <https://www.cleverism.com/participative-leadership-guide>
- 57) Rogiest, S. & Segers, G. & Witteloostuigin, (2018): "Matchmaking in Organizational Change : Does every Employee Value Participatory Leadership? an Empirical Study ", Scandinavian Journal of Management, Vol. 34, Issue 1; March.
- 58) Sagnak, M. (2016): "Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation". Eurasian Journal of Educational Research, Vol. 62, No.(2).
- 59) Schechner, R. (2013): Performance Studies: An Introduction, 3rd edition, Routledge, NY, USA.
- 60) Silva, J., & Brandao, J. (2013): "Participatory Management and Sustainability: the Case of Vila do Aventureiro", RJ Brazil, vol. 6, no. (2).
- 61) Stephen. R. et al. (2008): Management- l'essentiel concepts et des pratiques, Pearson, Paris.
- 62) Ugwu, K. (2020): Participatory Management and Employee Satisfaction (Revised), Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research, Vol.2 , Issue 1& 2.