جامعة النَّجاح الوطنيَّة
كليَّة الدّراسات العليا

القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إِعداد
مريم حسن محمد تيتي

إشراف
د. أشرف منذر الصايغ
أ. د. مجدي علي زامل

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين.

2025

القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إِعداد

مريم حسن محمد تيتي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/02/11م، وأجيزت:

د. أشرف الصايغ	
المشرف الرئيسي	**التوقيع**
أ. د. مجدي زامل	
المشرف الثاني	**التوقيع**
د. كمال مخامرة	
الممتحن الخارجي	**التوقيع**
د. هبة سليم	
الممتحن الداخلي	**التوقيع**

الإهداء

إلى من كانوا السبب في كل خطوة نحو النجاح،

إلى والدي العزيز، الذي كان نور طريقي ودعمه هو سندي، ولكِ يا أمي الحبيبة، يا من كانت دعواتكِ وشغفكِ دافعًا لي كل يوم، شكرًا على كل الحب والعطاء.

إخوتي وأخواتي، شركائي في كل لحظة تعب وفرح، أنتم أعظم هدية أكرمني الله بها.

أصدقائي، الذين أضاءوا لحظاتي الصعبة بابتسامتهم، وقدموا لي الدعم بلا حدود، شكراً من القلب لكل كلمة تشجيع وكل لحظة دعم، وغاليتي ورفيقة مشوار الدراسة آية عدوان.

إلى أساتذتي الكرام، شكرًا لأنكم كنتم قدوتي ومرشديني في هذا المشوار، ولأنكم زرعتم فيّ حب العلم والتعلم.

لوطني الحبيب الغالي منبع فخري واعتزازي، لكَ كل الحب والولاء، فأنت الحلم الذي أسعى دائمًا لرفع رايته بكل جهد وإنجاز.

إهداءً لكم جميعًا، فأنتم من جعل هذه الرحلة ممكنة وجميلة.

الشكر والتقدير

بكل فخر وحمد لله أولاً وآخراً، والصلاة والسلام على معلمنا الأمين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بعد أن أنعم الله عليَّ بإتمام هذه الرسالة، يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي المِعطاء الدكتور أشرف منذر الصايغ، الذي لم يبخل عليَّ بنصائحه الثمينة وتوجيهاته السديدة خلال مسيرة إعداد هذه الدراسة، فقد كان مرشداً وداعماً، وأسهم بعمق علمه وخبرته في إتمام هذا العمل. كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور مجدي زامل على دعمه الكبير ونصائحه الحكيمة التي أسهمت في إثراء رسالتي.

كما أوجه أسمى آيات الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام، الدكتورة الفاضلة هبة سليم ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل كمال مخامرة ممتحناً خارجياً، لما قدماه لي من ملاحظات وتوجيهات بنّاءة أسهمت في تحسين وتطوير هذه الرسالة.

ولا يسعني إلا أن أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة تحكيم أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة، الذين قدموا لي بتوصياتهم العلمية القيّمة دعماً لا يُقدّر بثمن.

وأخص بالشكر مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميهم في المحافظات الشمالية الفلسطينية (نابلس، طولكرم وقلقيلية)، الذين ساهموا بتعاونهم واستجابتهم في إنجاح أدوات البحث.

كما أتقدم بخالص الامتنان لكل أساتذتي الكرام، الذين كانوا وما زالوا منارات علم وإلهام، وساهموا بتفانيهم وجهدهم في رسم معالم هذا النجاح.

وأخيراً، أسأل الله العلي العظيم أن يكتب لنا ولكم جميعاً الخير والبركة في كل عمل.

الباحثة: مريم تيتي

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: مريم حسن محمد شتي

التوقيع: Maryam

التاريخ: 11/02/2025

فهرس المحتويات

الإهداء ..... ج

الشكر والتقدير ..... د

الإقرار ..... ه

فهرس المحتويات ..... و

فهرس الجداول ..... ح

فهرس الملاحق ..... ك

الملخص ..... ل

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

1.1 مقدمة الدراسة 1

1.2 الإطار النظري 4

1.3 الدراسات والأدبيات السابقة 39

1.4 التعقيب على الدراسات السابقة 52

1.5 مصطلحات الدراسة 55

1.6 مشكلة الدراسة 56

1.7 أسئلة الدراسة 58

1.8 فرضيات الدراسة 59

1.9 أهداف الدراسة 60

1.10 أهمية الدراسة 60

1.11 حدود الدراسة 62

الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات 63

2.1 منهجية الدراسة 63

2.2 مجتمع الدراسة وعينتها 63
2.3 أدوات الدراسة 66
2.4 متغيرات الدراسة 73
2.5 إجراءات تنفيذ الدراسة 74
2.6 المعالجات الإحصائية 75
الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة 76
3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة 76
3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 76
3.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني 80
3.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث 82
3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع 84
3.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس 86
3.1.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس 87
الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات 89
4.1 مناقشة نتائج الدراسة 89
4.1.1 مناقشة النتائج الكمية 89
4.1.2 مناقشة النتائج النوعية 97
4.1.2 مناقشة النتائج الكيفية 106
4.2 التوصيات 109
المراجع العلمية 110
الملاحق 120
Abstract ..... b

فهرس الجداول

جدول (1): توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية 64

جدول (2): توزيع العينة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية 65

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (الديمغرافية) 65

جدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التشاركية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30) 67

جدول (5): قيم معامل ثبات محور القيادة التشاركية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا 68

جدول (6): قيم معاملات ارتباط فقرات محور تطوير المهارات التدريسية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)..... 70

جدول (7): قيم معامل ثبات محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا..... 71

جدول (8): درجات احتساب مستوى القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية 72

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً..... 76

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 78

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 138

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي 139

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور تطوير المهارات التدريسية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً 140

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم الأداء المدرسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية..... 141

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تنظيم الصف وإدارته مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 142

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التواصل والتفاعل مع الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي..... 143

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي ... 144

جدول (18): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي ... 145

جدول (19): نتائج اختبار(Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية..... 146

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور تطوير المهارات التدريسية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي..... 147

جدول (21): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور تطوير المهارات التدريسية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي..... 148

جدول (22): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية..... 149

جدول (23): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين (ن=330)..... 150

جدول (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسْهام أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين..... 151

جدول (25): توزيع إجابات المديرين والمديرات حول خبرتهم خبرتك كمدير/ة مدرسة، كيف تعمل على تحقيق العمل التشاركي مع المعلمين، حيث توزعت إجاباتهم على (7) إجابات.. 152

جدول (26): وزعت الإجابات لمديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية عن السؤال هل تعتقد أن القيادة التشاركية تساعد في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدرسة، حيث وزعت إجاباتهم على (8) اجابات 152

جدول (27): توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول أهم التحديات التي تواجهك كمدير مدرسة في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي، حيث توزعت إجاباتهم على (5) اجابات 153

جدول (28): توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول الآليات المستخدمة للتغلب على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة التشاركية في تطوير المهارات التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية، حيث توزعت إجاباتهم على (8) إجابات 153

فهرس الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية..... 120

ملحق (ب): اسماء لجنة المحكمين..... 128

ملحق (ج): كتاب تسهيل مهمة 129

ملحق (د): الاستبانة بصورتها النهائية..... 130

ملحق (هـ): أسئلة المقابلة..... 137

ملحق (و): الجداول 138

القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

مريم حسن محمد تيتي

إشراف

د. أشرف منذر الصايغ

أ. د. مجدي علي زامل

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة التشاركية، ومستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكذلك التعرف إلى العلاقة بين مستوى ممارسة القيادة التشاركية، وتطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية؛ وذلك من وجهة نظر المعلمين والمديرين، والتعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية) في استجابات المعلمين والمديرين نحو مستوى ممارسة القيادة التشاركية، وتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، واستخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المحافظات الشمالية الفلسطينية (نابلس، طولكرم، قلقيلية)، والبالغ عددهم (3300) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات قوامها(330) معلماً ومعلمة، وإجراء مقابلة مع (7) من المديرين تم اختيارهم بالطريقة القصدية.

وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية (نابلس، طولكرم، قلقيلية) من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وتطوير المهارات التدريسية

في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؛ وأن هنـــاك علاقة طردية موجبة، وذلك بدلالة قيمة الارتباط الـــذي بلـــغ(0.86). وأن مســـتوى ممارســـة القيـــادة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمـــين، جاء بدرجة متوسطة على الترتيب الآتي: العلاقات الانسانية، وتفويض السلطة، واتخاذ القرار.

ومستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانويـــة فـــي المحافظـــات الشـــمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب المجالات وفق الآتـــي: تقيـــيم الأداء المدرسي، وتنظيم الصف وادارته، والتواصل والتفاعل مع الطلبة.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بيّن متوســـطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى ممارسة القيادة التشاركية لـــدى المـــديرين فـــي المـــدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيري (ســـنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق في متغيري (الجنس، والمديرية)، جـــاءت الفـــروق لصـــالح الإناث.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بيّن متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدّراسة نحو مستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمـــي المـــدارس الثانويـــة الحكوميـــة فـــي المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيري (سنوات الخدمـــة، والمؤهـــل العلمي)، ووجود فروق في متغيري (الجنس، والمديرية)، جاءت الفروق لصالح الإناث.

وأظهرت النتائج الكيفية بأن غالبية مديري المدارس في المحافظـــات الشـــمالية الفلســـطينية (نـــابلس، طولكرم، قلقيلية) أكدوا على أهمية ممارسة القيادة التشاركية، وإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القـــرار ليعزز لديهم روح الانتماء وتشجيعهم على تقديم ما هو أفضل دائماً. كما بينوا أن الاجتماعات الدوريـــة تتيح لهم فرصة النقاش الفعال وتقديم أفكارهم وهذا ما يخلق بيئة تعاونية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية القيادة التشاركية لما لها أهمية واضحة في تطوير المهارات التدريسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، تطوير المهارات التدريسية، المدارس الثانوية، المحافظات الشمالية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في المؤسسات التعليمية، حيث تُعتبر الأساس الذي يقوم عليه تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية. تتجلى أهمية القيادة في قدرتها على توجيه الرؤية المستقبلية للمؤسسة، تحفيز الموظفين، وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية. ومع التطورات السريعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات، أصبح من الضروري للقادة في المؤسسات التعليمية اعتماد أنماط قيادة حديثة تواكب هذه التغيرات. لتمكن القادة في المؤسسات التعليمية تهيئة بيئة تعليمية مرنة ومبتكرة، قادرة على مواجهة تحديات العصر وتلبية احتياجات الطلبة المتغيرة. تشمل هذه الأنماط القيادة التشاركية حيث تُشرك جميع أفراد المجتمع التعليمي في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء وتطوير الذات والمسؤولية المشتركة.

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه أنظمة التعليم، بات من الضروري تبني استراتيجيات جديدة لتحسين البيئة التعليمية ومخرجاتها. إذ تعد القيادة التشاركية واحدة من هذه الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في تحسين بيئة العمل التعليمي وتحفيز الابتكار والتطوير. تعتبر القيادة التشاركية نهجاً إدارياً يشجع على مشاركة جميع أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة بين المعلمين والإداريين (Mammeri, 2022).

وأصبحت الإدارات المدرسية الحديثة ملزمة بتبني مستجدات الأنظمة الإدارية الحديثة لتحقيق أهداف العملية التعليمية وتطبيق السياسات التربوية، فالارتقاء بمستوى التعليم يتطلب رؤية قيادية ناجحة تعتمد على التخطيط والابتكار واستثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة (المبيضين، 2022). وتعتبر القيادة

التشاركية من أهم هذه الأساليب، حيث تستمد قوتها من مشاركة المعلمين والعاملين في صياغة الأهداف وتوزيع المهام وتقييم النتائج (Taylor & Francis, 2021).

وفي ظل التحولات السريعة، يواجه تطوير التعليم تحديات متعددة، منها الحاجة إلى إدارة علمية حديثة بقيادة المدير كأعلى سلطة في المؤسسة التعليمية، والذي يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف واختيار الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق أفضل النتائج، فتعد القيادة التشاركية أسلوباً إدارياً فعالاً يشجع على مشاركة جميع العاملين في العملية الإدارية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويحفز على الابتكار والإبداع في بيئة العمل (Shamsuddin & Osman, 2021).

إن القيادة التشاركية أحد النماذج الإدارية التي تركز على إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات. ويعتبر هذا النوع من القيادة بمثابة جسر بين القيادة التقليدية، التي تركز على السلطة المركزية، والقيادة التشاركية الحديثة، التي تركز على توزيع السلطة والمسؤولية بين جميع أفراد الفريق. في هذا السياق، يساهم هذا النموذج في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الأعضاء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة (إسماعيلية، 2021).

كما وتُعَدّ القيادة التشاركية أسلوباً ادارياً حديثاً يساهم بشكل فعّال في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين، حيث تعتمد القيادة التشاركية على إشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، ويفتح المجال أمام الابتكار والإبداع. فالقيادة التشاركية أسلوبٌ يرتكز على تحديد الأهداف بمشاركة العاملين، مما يؤدي إلى تحقيق التوافق والتكامل في أهداف المؤسسة وزيادة رضا الموظفين (Al-Tanejji & Mcleod, 2020).

تقوم فلسفة القيادة التشاركية على مبدأ: أنّ النجاح في أي مؤسسة يعتمد على مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف المشتركة، وتؤمن هذه الفلسفة بأن الأفراد يحبون العمل والابتكار إذا توفرت لهم الظروف

المناسبة والتحفيز المستمر، مما يعزز روح الفريق والتعاون ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية (Darwish & Ahmed, 2019).

وتعرف القيادة التشاركية: بأنها عبارة عن نمط قياديّ يشجع على التعاون والتفاعل بين القائد والمرؤوسين، حيث يُسمح للمرؤوسين، بالمشاركة في صنع القرار وتقديم المقترحات، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الابتكار والإبداع، كما يعتمد اللامركزية في القيادة (الخروصية، 2021).

وتُعد المهارات التدريسية مجموعة من القدرات والمعارف التي يمتلكها المعلم والتي تمكنه من تقديم محتوى تعليمي بفعالية وكفاءة. تشمل هذه المهارات التخطيط الجيد للدروس، القدرة على إدارة الفصول الدراسية بفعالية، وتوظيف استراتيجيات تعليمية متنوعة تلبي احتياجات جميع الطلبة. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن هذه المهارات القدرة على تقييم أداء الطلبة وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتطوير بيئة تعليمية محفزة تدعم نمو الطلبة الأكاديمي والشخصي (OECD, 2019؛ UNESCO, 2016).

فبعض الباحثين يعتبرون المهارات التدريسية شاملة لقدرة المعلم على إدارة الفصول الدراسية بفعالية، بما في ذلك تنظيم البيئة التعليمية، والتعامل مع السلوكيات الطلابية بطريقة تعزز التعلم والانضباط (Marzano, 2017).

وتعد القيادة التشاركية في المدارس نهجًا مهمًا يساهم في تطوير مهارات التدريس وتحسين جودة العملية التعليمية، وتعمل على تحسين مهارات التدريس للمعلمين مثل تشجيع الحوار المستمر بين القائد والمعلمين يتيح تبادل الأفكار والتجارب، مما يعزز تطوير مهارات التدريس لديهم، كما أن الاجتماعات الدورية لمناقشة التحديات والنجاحات تساعد في تحديد وتطوير الأساليب الفعّالة للتدريس بشكل مستمر، إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات يعزز رضاهم الوظيفي ويزيد من حماسهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم في الصف، إن القيادة التشاركية ليست فقط نهجًا إداريًا، بل هي أيضًا أداة فعّالة لتطوير مهارات التدريس وتعزيز الجودة التعليمية داخل المدارس (الشياع، 2022).

وتأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

1.2 الإطار النظري

المحور الأول: القيادة التشاركية

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، أصبحت الحاجة إلى اتباع أساليب قيادية حديثة ضرورية لتحسين جودة التعليم وضمان تحقيق الأهداف التعليمية. تُعد القيادة التشاركية واحدة من الأساليب التي أثبتت فعاليتها في تعزيز بيئة تعليمية داعمة وتعاونية. يعتمد هذا النمط من القيادة على إشراك العاملين، وخاصة المعلمين، في عملية اتخاذ القرار وتحديد أولويات العمل، مما يسهم في زيادة التحفيز والالتزام تجاه المؤسسة التعليمية. وبالنظر إلى الأثر الذي يمكن أن تحدثه القيادة التشاركية على الأداء التعليمي، فإن اعتماد هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملموسة في جودة التعليم وتطوير بيئة تعليمية شاملة.

مفهوم القيادة التشاركية

اتفق الباحثون على أن القيادة التشاركية هي عملية يتفاعل من خلالها القائد مع أعضاء الفريق بشكل مفتوح وتعاوني لتحقيق الأهداف المشتركة. تُعتبر القيادة التشاركية نموذجاً إدارياً يتيح للأفراد المشاركة في صنع القرارات وتقديم الأفكار، مما يعزز من التفاعل الإيجابي ويزيد من التزام الفريق بالأهداف. وتعددت التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم بناءً على تجاربهم ودراساتهم.

فقد عرّف العجمي (2014) القيادة التشاركية بأنها "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل"، حيث يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، مع اتباع اللامركزية في القيادة وتوفير نظام فعال للاتصالات.

من جانبهما، أشار المطيري وشمسي (2024) إلى أن القيادة التشاركية تسهم في تحسين أداء العـــاملين من خلال تعزيز العلاقة الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتوفير بيئـــة عمـــل تشـــجع علـــى الابتكـــار والمشاركة في اتخاذ القرارات. وأكدا أن هذه القيادة تقوم على أسس مثل تفويض السلطة، إقامة علاقات إنسانية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، والمشاركة الفاعلة في المهام القيادية.

ويرى العسيري والمقاطي (2024) أن القيادة التشاركية نهج إداري ديموقراطي يركـــز علـــى إشـــراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وممارستهم للعلاقات الانسانية، مما يعزز من شـــعورهم بالمســـؤولية والانتماء للمؤسسة. في المجال التعليمي، تسهم القيادة التشاركية في تمكين المعلمين من خلال إشـــراكهم في القرارات المتعلقة بالتعليم والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وزيادة فعالية التدريس.

كما ويرى العرابيد (2011) أن القيادة التشاركية هي نمط قيادي يركز على إشـــراك المرؤوســـين فـــي عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. يتميز هذا النوع من القيادة بتعزيز المشاركة الجماعية، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم والمساهمة في صنع القرار، ويُعتبر هذا الـــنمط أكثـــر ديمقراطية وشفافية، مما يعزز من التزام العاملين ورضاهم عن بيئة العمل.

يتفق هذا التعريف مع رؤية Demirtas (2020) الذي عرف القيادة التشاركية على أنها نمـــط يعتمـــد على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم اليومي. يعتبر هـــذا الأســـلوب الإداري وسيلة لتعزيز التعاون بين القائد والمرؤوسين من خلال تفويض الصلاحيات، تبادل المعلومات، وتطوير العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.

ويشير غربال (2020) إلى أن القيادة التشاركية تعتمد على إشراك المرؤوســـين فـــي عمليـــة اتخـــاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء بين الموظفين، ويعزز من التفاعل الإيجـــابي داخـــل المؤسسة.

أما الشمري واللوقان (2018)، فقد عرفا القيادة التشاركية على أنها أسلوب إداري يعتمد على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية. يعتمد هذا النوع من القيادة على التواصل الفعال بين القائد وفريق العمل، مما يسهم في تحسين أداء المؤسسة وتحفيز العاملين على تقديم أفكارهم وآرائهم لتحقيق أهداف مشتركة.

وترى الباحثة أن القيادة التشاركية هي عملية ديناميكية يتم من خلالها تعزيز التفاعل بين القائد وفريقه في بيئة عمل تعاونية وداعمة. وترى الباحثة أن هذا النوع من القيادة يسهم في تمكين الأفراد داخل المؤسسة، سواء كانت تعليمية أو إدارية، من خلال إشراكهم الفعّال في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل اليومي والمسؤوليات. هذا التوجه يعزز من التزام الموظفين ويحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة. كما تعتقد الباحثة أن القيادة التشاركية ليست فقط أسلوبًا إداريًا، بل هي ثقافة تنظيمية تعمل على تحسين جودة الأداء وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على البيئة العملية ككل.

نظريات القيادة التشاركية

تتمثل أهم نظريات القيادة التشاركية كما أوردها سنان (2023):

1. نظرية المشاركة الديمقراطية: تعتبر هذه النظرية أن القيادة التشاركية تعتمد على الديمقراطية في اتخاذ القرار، حيث يتم إشراك جميع الأعضاء في العملية.
2. نظرية التبادل الاجتماعي: تشير هذه النظرية إلى أن العلاقات القائمة على التبادل الاجتماعي والثقة بين القائد والأعضاء تعزز التعاون والالتزام.
3. نظرية القيادة التحويلية: تركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأعضاء لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال الرؤى المشتركة والدعم المستمر.

وترى الباحثة أن نظريات القيادة التشاركية، تقدم أطرًا متعددة لفهم كيفية تأثير القيادة على تحقيق الأهداف المؤسسية. تعد نظرية المشاركة الديمقراطية أساسًا قويًا في القيادة التشاركية، حيث تتيح هذه

النظرية مشاركة الجميع في صنع القرار، لتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية داخل المؤسسة. فهذه المشاركة الفعالة تخلق بيئة ديمقراطية تُمكّن العاملين من التعبير عن آرائهم والمساهمة في القرارات الرئيسية. من جهة أخرى، تعتقد الباحثة أن نظرية التبادل الاجتماعي تُبرز أهمية العلاقات الإنسانية القائمة على الثقة والتعاون بين القائد وأعضاء الفريق. فهي ترى أن هذه العلاقات لا تُسهم فقط في تحقيق الالتزام، بل تُعزز أيضًا من استقرار العمل الجماعي وتحفيز الأعضاء على تقديم أفضل ما لديهم. أما بالنسبة إلى نظرية القيادة التحويلية، تعتقد أنها تركز على الدور الحيوي للقائد في إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. كما تعتبر القادة الذين يتبعون هذا النهج قادرين على بناء رؤية مشتركة وتحفيز الفريق على العمل بروح متجددة، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق التميز.

أهداف القيادة التشاركية

تهدف القيادة التشاركية إلى تحسين جودة التعليم من خلال تعزيز بيئة تعليمية تفاعلية وتعاونية. من خلال إشراك المعلمين في صنع القرارات، يزداد شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة التزامهم بتحقيق الأهداف التعليمية. كما أن هذا النهج يعزز من التفاهم والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس، مما يسهم في تحسين جودة التعليم بشكل عام.

تسعى القيادة التشاركية إلى تحقيق عدة أهداف أساسية داخل المؤسسة، منها (Wang, Hou, & Li, 2022):

1. زيادة الكفاءة الإنتاجية: من خلال تحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم عبر المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.
2. تحسين بيئة العمل: من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية والتعاون بين القادة والمرؤوسين، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويسهم في استقرار الفريق.

3. تطوير مهارات المرؤوسين: عبر تفويض الصلاحيات وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في بيئة عمل داعمة.
4. تحقيق أهداف المؤسسة: من خلال إشراك الجميع في عملية التخطيط والتنفيذ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر.
5. تحفيز العاملين: إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يزيد من التزامهم وحماسهم في تنفيذ مهامهم.
6. تحسين جودة القرارات: من خلال مشاركة أفكار وآراء متعددة، يمكن الوصول إلى قرارات أكثر فعالية ودقة.
7. تعزيز التعاون: تشجع القيادة التشاركية على العمل الجماعي وزيادة التفاعل بين أعضاء الفريق، مما يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة.
8. تحسين الأداء التعليمي وتعزيز التفاعل بين جميع أفراد المدرسة. من خلال إشراك المعلمين في القرارات المتعلقة بالأنشطة التعليمية والإدارية، يتم تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بالأهداف التعليمية وتحسين الأداء التعليمي.

ويرى عبابنة (2023) أن أهداف القيادة التشاركية متعددة وتشمل:

- يعمل جميع المرؤوسين في بيئة تتطلب الجهد، حيث يدركون أن القائد يطالبهم بتقديم أفضل ما لديهم. يقوم القائد بتحديد أهداف تتطلب العمل الجاد، مما يعزز التفكير التحليلي والذكاء في سياق القيادة، هذه القيادة تركز على تحقيق نتائج ملموسة وتهدف إلى زيادة كفاءة الإنتاج من خلال حل المشكلات.
- يتعامل القائد مع كل مرؤوس بشكل فردي، حيث يعتبر كل فرد شخصية فريدة بمميزاتها ومساهماتها. يسعى القائد لفهم كل شخص بشكل جيد، وبناءً على ذلك يقوم بتأسيس طرق فعالة للتفاعل.

- أن القائد قد يكون صعب المراس، لكنه يستفيد من جميع الفرص المتاحة له. يجمع الكثير من المساعدات والآراء من مرؤوسيه لتحسين أدائه، ويقوم بدور المستشار لهم من خلال تقديم المعلومات اللازمة. لذلك، فهو يؤمن بأهمية الإدارة التشاركية.

وترى الباحثة أن أهداف القيادة التشاركية تعكس رؤية شاملة لتعزيز الأداء المؤسسي على مختلف المستويات. فهي تؤمن بأن القيادة التشاركية تسهم في خلق بيئة عمل تفاعلية وداعمة، حيث يشارك الأفراد في اتخاذ القرارات ويشعرون بمسؤولية أكبر تجاه تحقيق الأهداف. كما ترى الباحثة أن القيادة التشاركية تعزز من تطوير المهارات الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر أن هذا الأسلوب القيادي يساهم في تحفيز العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة، فضلاً عن تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة بفعالية أكبر.

أسس القيادة التشاركية

حيث أكد عبدالوهاب (2019) القيادة التشاركية تقوم على مجموعة من الأسس منها:

- العلاقات الإنسانية: إقامة علاقات قائمة على التفاهم والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، مما يعزز من إنتاجية المرؤوسين.
- المشاركة في المهام القيادية: الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين تعزز من التعاون بينهم في أداء المهام القيادية، مما يزيد من كفاءة الإنتاج.
- تفويض الصلاحيات: عملية التفويض تسمح بتوزيع المسؤوليات وتوفير الوقت والجهد للقائد للتركيز على المهام الأساسية.

سمات وخصائص القيادة التشاركية

يرى السيد (2021) أن القائد التشاركي يتميز بعدة **سمات**، منها:

- التركيز على النتائج: يسعى القائد التشاركي لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال توجيه الجهود المشتركة لتحقيق الأهداف الصعبة.
- تشجيع الإبداع والمبادرة: القائد التشاركي يشجع المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الدافعية.

أما من الخصائص المميزة للقيادة التشاركية، فيرى العصيمي والقرشي (2021) أن للقيادة التشاركية خصائص عديدة، تتمثل فيما يلي:

1. الحرية في التعبير عن الآراء.
2. وجود أجواء من المحبة والتآلف بين جميع أعضاء الفريق أو المنظمة.
3. الاحترام المتبادل بين المدير والموظفين.
4. توفير فرص متكافئة للنمو المهني والتطور الوظيفي.
5. تعامل القائد مع المرؤوسين بحكمة وعقلانية وشفافية.
6. العمل بروح الفريق وتفويض السلطة للمرؤوسين.

ترى الباحثة أن السمات والخصائص التي طرحت تعكس جوهر القيادة التشاركية ودورها الحيوي في تعزيز بيئة العمل التعاونية. من الناحية العلمية، تتفق الباحثة على أن التركيز على النتائج وتشجيع الإبداع والمبادرة هما عنصران أساسيان في القيادة التشاركية، حيث يعزز القائد التشاركي من إنتاجية المؤسسة من خلال توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتشجيع الابتكار يزيد من قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء العام.

بالإضافة إلى ذلك، إنّ تفويض السلطة والشفافية في التواصل، هما عنصران أساسيان في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين. حيث أن منح المرؤوسين القدرة على اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، في حين أن التواصل الفعّال يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر كفاءة. كما أن تحفيز المرؤوسين عبر التشجيع على العمل الجماعي وتطوير مهارات الأفراد يرفع الروح المعنوية ويخلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

من منظور علمي، تؤكد الباحثة أن هذه السمات والخصائص تُمثل جوهر القيادة التشاركية التي تُسهم في بناء بيئة عمل قائمة على التعاون، الثقة، والإبداع، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والكفاءة الإنتاجية.

فوائد القيادة التشاركية

تساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المهارات القيادية وزيادة الولاء التنظيمي. كما أنها تعزز من روح الفريق والانتماء بين الموظفين، مما يقلل من معدل دوران العمالة ويعزز الاستقرار في المؤسسة.

تشمل الفوائد الأساسية للقيادة التشاركية في التعليم تعزيز التعاون والتواصل بين المعلمين والإدارة، وتحفيز الابتكار في أساليب التدريس، وتحسين قدرة المعلمين على التعامل مع التحديات اليومية في الفصول الدراسية. تساهم القيادة التشاركية في توفير بيئة تعليمية تفاعلية وتعاونية تشجع على الابتكار والتواصل المستمر بين جميع الأطراف (الشمري، 2020).

وتتميز القيادة التشاركية بعدة فوائد تجعلها خيارًا مفضلاً لدى العديد من المؤسسات، ومنها:

1. تحسين الرضا الوظيفي: يساهم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في تعزيز شعورهم بالانتماء والرضا عن بيئة العمل.

2. تعزيز الابتكار: من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تطوير أداء المؤسسة.
3. زيادة الإنتاجية: يؤدي التفويض وزيادة المسؤولية إلى تعزيز كفاءة وإنتاجية الموظفين.
4. تحسين الأداء العام: تشجيع المشاركة يزيد من رضا العاملين ويعزز من أدائهم
5. تطوير المهارات القيادية: القادة الذين يعتمدون على أسلوب القيادة التشاركية يمكنهم تطوير مهاراتهم في إدارة الفرق واتخاذ القرارات.
6. زيادة التماسك الاجتماعي: العمل ضمن فريق بشكل تشاركي يعزز من الروابط بين أعضاء الفريق (الخروصية، 2021).

ويرى آل طالع وآل عزام (2023) أن وتساهم القيادة التشاركية لها عدة فوائد، تكمن في الآتي:

1. تحسين الأداء: تُساهم القيادة التشاركية في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز الابتكار والإبداع والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء.
2. زيادة الرضا الوظيفي: يؤدي إشراك الأعضاء في عملية اتخاذ القرار إلى زيادة رضاهم الوظيفي والشعور بالانتماء.
3. تطوير المهارات: تتيح القيادة التشاركية فرصًا للتعلم والتطوير المستمر، مما يساعد الأعضاء على تحسين مهاراتهم ومعرفتهم.
4. تعزيز الابتكار: تساهم القيادة التشاركية في خلق بيئة تشجع على تبادل الأفكار والإبداع، مما يعزز الابتكار داخل المؤسسة.

ويرى بدر (2020) إنَّ تطبيق النمط التشاركي في المنظمة التعليمية يُحقق فوائد عديدة، كما أنها سُتساهم في اكتشاف طاقات العاملين العقلية والفكرية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المتقن؛ نظراً لما يتميز به هذا النمط من توفير مناخ منفتح للحوار بين العاملين والإدارة، واستمد هذا المبدأ من النظرية

السلوكية التي ركزت على سلوك القائد مع مرؤوسيه وأن سلوكهم هو من يحدد مدى نجاح المؤسسة، كما أنّ القرارات الناتجة عنه تعكس أداء جميع العاملين في المؤسسة مع العمل بروح الفريق. وبذلك سيكون للمديرين الذين أشركوا المعلمين في صُنع القرار تأثير إيجابي على دوافعهم والتزاماتهم في أداء وظائفهم حيث تتأثر فعالية التعليم وكفاءته بتأثير أسلوب القيادة المعمول به باعتباره الأسلوب الفعال في صنع القرارات والتشاور وجمع الأفكار حول الأمور المتعلقة بالعمل؛ وبالتالي تحسين أداء المعلم ورِضاه (Wesly & Manihar, 2018).

كما أكد آل طالع وآل عزام (2023) على فوائد القيادة التشاركية التي تعكس على المعلمين الآثار البناءة وتطوير مهارات المعلمين، وهي ما تتيح فرصاً للتعلم والتطوير المستمر، مما يساعد الأعضاء على تحسين مهاراتهم ومعرفتهم.

ترى الباحثة أن القيادة التشاركية تمثل نموذجًا فعالًا في تعزيز العلاقات المهنية وتحسين بيئة العمل بشكل عام. فهي تعتمد على إشراك العاملين في عملية صنع القرار، مما يعزز من روح التعاون والمسؤولية المشتركة داخل المؤسسة. وتؤمن الباحثة بأن هذا النوع من القيادة ليس فقط أسلوبًا إداريًا، بل هو نهج متكامل يعزز من قدرة الفريق على العمل بمرونة وشفافية. كما أن القيادة التشاركية تسهم في بناء ثقة متبادلة بين القائد وفريق العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفاعلية أعلى ويعزز من استقرار المؤسسة وتماسكها.

مجالات القيادة التشاركية

أشارت دراسة طيفور (2020) إلى وجود مجالات متنوعة للقيادة التشاركية، وهي على النحو الآتي:

1. المشاركة في اتخاذ القرار: تشجع القيادة التشاركية على إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

2. التواصل المفتوح: تركز القيادة التشاركية على توفير بيئة تتيح التواصل المفتوح والشفاف بين القائد والأعضاء، مما يسهم في تبادل الأفكار والمعلومات.
3. العلاقات الانسانية: القيادة التشاركية تعتمد بشكل كبير على العلاقات الانسانية الفعالة والقوية، حيث يتم تعزيز العمل الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.
4. الثقة المتبادلة: بناء الثقة بين المعلمين والمديرين يتطلب الشفافية والتواصل المستمر، وهذا ما يدفع إلى إشراك المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز الالتزام والمسؤولية.

وترى الباحثة بأن مجالات القيادة التشاركية تعتبر أساساً قوياً في خلق بيئة تعليمية متعاونة وقوية، كما تعزز تفاعل المعلمين ومسؤوليتهم في اتخاذ القرارات. وتشير الباحثة على التركيز في العلاقات الانسانية وبناء الثقة المتبادلة بين المعلمين والمديرين، وهذا بدوره يبني روح العمل الجماعي مما يحقق الأهداف المنشودة، ويعد التواصل المفتوح منصة للحوار والنقاش وتبادل الآراء والأفكار، مما يضمن تناغم بين المديرين والمعلمين أيضاً، وهذا يعد جوهر القيادة التشاركية التي يجب اتباعها في ممارسة الادارات.

تطبيقات القيادة التشاركية

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات بمختلف مجالاتها، أصبحت القيادة التشاركية أداة ضرورية لتحقيق النجاح وتعزيز الأداء. تتنوع تطبيقات هذا النوع من القيادة في العديد من المجالات، حيث يتم اعتمادها لتحسين عمليات اتخاذ القرار، زيادة فعالية الإدارة، وتعزيز النمو المهني والشخصي للأفراد. تعتبر القيادة التشاركية نهجًا يعزز التفاعل ويضمن مشاركة الأفراد في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يسهم في تحسين نتائج العمل وتطوير البيئة المؤسسية.

تتنوع تطبيقات القيادة التشاركية في مختلف السياقات والمؤسسات، كما ذكرتها الريماوي (2020) من بينها:

1. إدارة المشاريع: يتم إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية التخطيط والتنفيذ، مما يسهم في تعزيز التعاون وتحقيق نتائج أكثر إبداعًا وفعالية.
2. التطوير المهني: من خلال تقديم فرص تدريبية متقدمة ودعم مستمر للموظفين، تعزز القيادة التشاركية النمو المهني وتزيد من الرضا الوظيفي.
3. تحسين عمليات اتخاذ القرار: من خلال جمع وتحليل الأفكار والمقترحات من جميع أفراد الفريق، تسهم القيادة التشاركية في اتخاذ قرارات مستنيرة وتقلل من احتمالية الأخطاء.

أما في المجال التربوي فتتنوع تطبيقات القيادة التشاركية في المجال التربوي، وتتمثل فيما يلي:

1. إدارة المدارس: يمكن للقيادة التشاركية أن تسهم في تحسين إدارة المدارس من خلال إشراك المعلمين في قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية والأنشطة التعليمية (آل قريشة والأحمدي، 2022).
2. تطوير المناهج: إشراك المعلمين في عملية تطوير المناهج يساعد على تقديم محتوى تعليمي يتماشى مع احتياجات الطلبة (الشمري واللوقان، 2018).
3. تعزيز التفاعل بين الطلبة والمعلمين: تشجيع الحوار والمشاركة بين الطلبة والمعلمين يسهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية (الخروصية، 2021).

وترى الباحثة أن تطبيقات القيادة التشاركية تمتد عبر العديد من المجالات، وتعكس دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بمستوى التفاعل داخل الفريق. فإشراك الأفراد في عملية التخطيط والتنفيذ، سواء في إدارة المشاريع أو في تطوير المناهج التعليمية، يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويزيد من التزامهم بتحقيق الأهداف. تعتقد الباحثة أن القيادة التشاركية ليست مجرد أداة إدارية، بل هي أسلوب يساهم في بناء بيئة تعاونية تدعم الابتكار وتساعد على تحسين جودة القرارات المتخذة. أما في المجال

التربوي، ترى الباحثة أن تطبيقات القيادة التشاركية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التفاعل بين المعلمين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين البيئة التعليمية. مشاركة المعلمين في القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية وتطوير البرامج التعليمية يعزز من جودة التعليم ويسهم في تلبية احتياجات الطلبة بشكل أفضل. كذلك، تشجع القيادة التشاركية على الحوار الفعّال بين المعلمين والطلبة، مما يساعد في بناء علاقات تفاعلية وإيجابية تدعم العملية التعليمية.

تحديات القيادة التشاركية

تركز القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتطوير مهاراتهم، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها. وقد أشارت دراسة أجراها العلي والدواس (2021) إلى أن التقاليد والممارسات الثقافية في العديد من المؤسسات العربية قد تميل إلى تفضيل النظم الهرمية والسلطوية، مما يجعل تطبيق نمط القيادة التشاركية أمرًا صعبًا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل المقاومة الداخلية من قبل المديرين التقليديين تحديًا كبيرًا، حيث قد يشعرون بأن هذا النمط من القيادة يقلل من سلطتهم ويدخل عوامل عدم اليقين في عملية اتخاذ القرار العتيبي (2020). أما مقاومة التغيير، حيث يواجه هذا النوع من القيادة مقاومة من قبل بعض المعلمين الذين يفضلون النماذج التقليدية في أساليبهم، مما يعيق التحسينات المطلوبة في سير العملية التعليمية إسماعيلية (2021). كما أن نقص المهارات يشكل تحديًا آخر، إذ يتطلب تطبيق القيادة التشاركية تطوير مهارات المعلمين، بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المدارس إلى تحسين البنية التحتية لتسهيل التواصل والتعاون بين المعلمين والإداريين، ويمكن أن يعزز هذا زيادة فعالية القيادة التشاركية ويسهم في تحسين جودة التعليم. من جهة أخرى، تعيق الإجراءات الإدارية المعقدة تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية، حيث تتطلب تبسيط العمليات وتيسير التواصل بين المديرين والمعلمين، مما يمكن أن يساعد في تعزيز المشاركة الفعالة وتحقيق الأهداف التعليمية. أخيرًا، قد تحتاج المدارس إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتعزيز القيم التشاركية والتعاونية بين الكادر التعليمي والإداري (إسماعيلية، 2021).

وعلى الرغم من الفوائد العديدة للقيادة التشاركية، إلا أن هناك تحديات قد تواجه تطبيقها في المؤسسات، وهذا ما أشار إليه كل من الشمري واللوقان (2018) وأكده وانغ و لي (Wang, Hou, & Li, 2022) مثل:

1. المقاومة للتغيير: قد يواجه القادة مقاومة من بعض الموظفين الذين يفضلون الأنماط التقليدية من القيادة.
2. ضعف التواصل: قد يؤدي سوء الاتصال بين القيادة والمرؤوسين إلى إعاقة عملية المشاركة الفعالة في صنع القرار.
3. تضارب المصالح: يمكن أن تنشأ مشكلات بسبب اختلاف مصالح وأهداف الأفراد داخل الفريق، مما قد يؤثر على فعالية القيادة التشاركية.
4. صعوبة إدارة التعارض: اختلاف الآراء قد يؤدي أحياناً إلى صعوبة في الوصول إلى توافق حول القرار النهائي.
5. الحاجة إلى مهارات اتصال فعالة: نجاح القيادة التشاركية يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على إدارة الحوار بشكل فعال.
6. الإجراءات الإدارية المعقدة: قد تعيق الإجراءات الإدارية المعقدة تطبيق القيادة التشاركية، حيث تحتاج إلى تبسيط العمليات وتيسير التواصل بين الأعضاء. تبسيط الإجراءات يمكن أن يساعد في تعزيز المشاركة الفعالة وتحقيق الأهداف التعليمية.
7. الثقافة المؤسسية: قد تحتاج المدارس إلى تغيير الثقافة المؤسسية لتعزيز القيم التشاركية والتعاون بين الأعضاء. تغيير الثقافة المؤسسية يمكن أن يسهم في تعزيز القيادة التشاركية وتحقيق التميز الأكاديمي.

إن فهم العلاقة بين القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية من وجهة نظر الباحثة يمكن أن يسهم في تحسين جودة التعليم وتوفير بيئة تعليمية أفضل للطلبة. كما يمكن أن يساعد في بناء قاعدة معرفية

تساعد صناع القرار في وضع سياسات تعليمية فعالة تعتمد على المشاركة والتعاون بين جميع أفراد المجتمع التعليمي.

كما وأن تحديات القيادة التشاركية تمثل عقبات مهمة تعيق تطبيق هذا النمط القيادي بشكل فعال في المؤسسات. فمن وجهة نظرها، تتجلى التحديات الرئيسية في مقاومة التغيير، حيث يميل بعض الأفراد والمؤسسات إلى التمسك بالأساليب التقليدية خوفًا من فقدان السيطرة أو السلطة. كما ترى أن ضعف التواصل بين القادة والمرؤوسين يمكن أن يقلل من فعالية المشاركة في صنع القرار، مما يعزز من عدم التفاهم ويقلل من الالتزام بالتوجهات التشاركية.

وتعتقد الباحثة أن تضارب المصالح واختلاف الأهداف بين الأفراد قد يؤدي أحيانًا إلى صعوبة في الوصول إلى توافق حول القرارات، وهذا قد يؤثر سلبًا على تقدم المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، ترى أن إطالة عملية اتخاذ القرار بسبب إشراك عدد كبير من الأفراد يمثل تحديًا يجب التعامل معه بحذر لضمان عدم تعطيل سير العمل.

بالرغم من هذه التحديات، إلا أن القيادة التشاركية تبقى ذات فائدة كبيرة، ويمكن تجاوز العقبات من خلال تحسين التواصل وتطوير المهارات القيادية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التعاون والتشاركية داخل المؤسسة لضمان تفاعل إيجابي بين جميع الأفراد.

التحديات التنظيمية لتطبيق القيادة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية

تتمثل أبرز التحديات التنظيمية التي يمكن مواجهتها عند تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية فيما يلي:

- نقص الموارد: من أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية هو نقص الموارد المادية والبشرية. يشمل ذلك نقص الأدوات التكنولوجية،

الكتب، وحتى قلة عدد المعلمين المؤهلين. نقص المـــوارد يـــؤدي إلـــى إضـــعاف القـــدرة علـــى تنفيذ استراتيجيات القيادة التشاركية بشكل فعّال، حيث إن القيادة التشـــاركية تعتمـــد بشـــكل كبيـــر على التفاعل المستمر بين المعلمين والإدارة والطلبة، وهـــو مـــا يتطلـــب بنيـــة تحتيـــة داعمـــة (DeMatthews et al., 2021)

- السياسات التعليمية الصارمة: غالباً ما تكـــون السياســـات التعليميـــة فـــي المـــدارس الحكوميـــة صارمة ومقيدة للإبداع والمرونة في تطبيق نماذج قيادة جديدة مثل القيـــادة التشـــاركية. القواعـــد والإجراءات التي تفرضها وزارة التعليم، بما في ذلك المعـــايير الصـــارمة للتـــدريس والتقيـــيم، تجعل من الصعب على المدارس الابتكار أو تبني ممارســـات جديـــدة مثـــل القيـــادة التشـــاركية (Heenan & De Paor, 2023). هذه السياسات غالباً ما تحد من قدرة الإداريين علـــى اتخـــاذ قرارات تستند إلى احتياجات المدارس والمعلمين.

- البيروقراطية: البيروقراطية الإدارية هي عائق آخر أمام تطبيق القيـــادة التشـــاركية. الإجـــراءات البيروقراطية المرهقة قد تبطئ عملية اتخاذ القرارات وتؤدي إلى إحباط المدراء والمعلمـــين فـــي محاولاتهم لتطبيق مبادرات جديدة. كما أن البيروقراطية تفرض هياكل صارمة تحـــد مـــن تـــدفق المعلومات والتفاعل بين مختلف مستويات الإدارة (Galdames-Calderón, 2023). بالإضـــافة إلى ذلك، فإن عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات ضمن الهيكل الإداري يمكن أن يؤدي إلى نقـــص في الشفافية ويحد من مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات.

- الدعم المؤسسي: الدعم المؤسسي هو عامل حاسم في نجاح تطبيق القيادة التشاركية في المـــدارس. يشمل هذا الدعم توفير التدريب المناسب للمعلمين والإداريين حول كيفية تطبيق القيادة التشـــاركية بفعالية. إضافةً إلى ذلك، توفير الموارد اللازمـــة، مثـــل الأدوات التعليميـــة المتطـــورة والمـــواد التدريسية، هو أمر ضروري لتحقيق هذا الهدف (DeMatthews et al., 2021). عندما يكـــون

هناك دعم قوي من الإدارات التعليمية والحكومية، يصبح من السهل تفعيل القيادة التشـــاركية فـــي البيئة المدرسية. من دون هذا الدعم، تصبح محاولات التغيير محدودة وغير مستدامة.

- توفير التدريب المناسب: من دون برامج تدريبية فعّالة، قد يكون مـــن الصـــعب علـــى المعلمـــين والإداريين فهم كيفية تطبيق القيادة التشاركية. التدريب المستمر والمتقدم يوفر المهارات والمعرفـــة اللازمة لدعم التطبيق الفعّال لهذا النمط القيادي (Parveen et al., 2022) يعتبر التـــدريب أمـــراً ضرورياً لتجهيز الفرق المدرسية للتكيف مع التحديات التي قد تـــواجههم أثنـــاء تطبيـــق القيـــادة التشاركية.

وترى الباحثة أن التحديات التي تعيق ممارسة القيادة التشاركية، مثل: نقص الموارد سواء كانت ماديـــة أو بشرية تعيق عملية التفاعل بين أطراف البيئة المدرسية، وهذا يضعف تطبيق نمط القيادة التشـــاركية في المدارس، كما أن البيروقراطية الادارية تمثل عائق أمام المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك الحال قلة التدريبات للمعلمين يشكل ضعف في تطوير مهاراتهم التدريسية وتنمية قدراتهم، وتشير أن التغلـــب على هذه التحديات يتطلب دعماً كاملاً وشمولياً لضمان ممارسة القيادة التشاركية في المدارس.

أمثلة على القيادة التشاركية

1. الشركات التكنولوجية الكبرى: تعتمد شركات، مثل:(Google, Apple) على القيـــادة التشـــاركية لتعزيز الابتكار والتعاون بين الموظفين، مما يسهم في تطوير منتجات جديدة وتحسين الأداء.
2. المدارس التشاركية: تطبق بعض المدارس النموذج التشاركي في الإدارة، ممـــا يتـــيح للمعلمـــين والطلبة وأولياء الأمور المشاركة في صنع القرار وتطوير المناهج الدراسية.
3. المنظمات غير الربحية: تعتمد العديد من المنظمات غير الربحية على القيادة التشـــاركية لتعزيـــز المشاركة والتعاون بين المتطوعين والأعضاء (جونسون، 2020).

تأثير القيادة التشاركية على الأداء الأكاديمي

يرى آل طالع وآل عزام (2023) أن تأثير القيادة التشاركية على الأداء الأكاديمي يكمن في:

1. تحسين جودة التدريس من خلال استخدام الأساليب الحديثة: القيادة التشاركية تشجع المعلمين على تبني الأساليب التعليمية الحديثة والمبتكرة، مما يحسن جودة التدريس
2. التطوير المستمر: من خلال المشاركة المستمرة في اتخاذ القرارات والتخطيط، يمكن للمعلمين تطوير مهاراتهم باستمرار، مما يعزز أداءهم الأكاديمي.
3. الشعور بالانتماء: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم التدريسي.
4. تحقيق الذات: القيادة التشاركية تتيح للمعلمين فرصًا لتحقيق الذات من خلال المشاركة الفعالة في تطوير وتحسين العملية التعليمية.
5. تعزيز الابتكار والإبداع من خلال:

- خلق بيئة محفزة للإبداع: القيادة التشاركية تخلق بيئة تعليمية تشجع على الإبداع والابتكار، مما يساعد المعلمين على تطوير أساليب تدريس جديدة وفعالة.
- استغلال القدرات: من خلال توفير الفرص للمشاركة والإسهام، يمكن للمعلمين استغلال قدراتهم بشكل أفضل، مما يعزز الإبداع في العملية التعليمية.

في هذا السياق، تتجلى أهمية البحث في استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية، وفهم كيف يمكن لهذا النهج القيادي أن يسهم في تحسين الأداء التعليمي ورفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين.

المحور الثاني: المهارات التدريسية

المهارات التدريسية تُعد جزءاً أساسياً من عملية التعليم، حيث تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة التعليم وفعاليته، حيث يتطلب التدريس الناجح مجموعة من المهارات التي تمكن المعلم من تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفعالية. تشمل هذه المهارات التخطيط الجيد للدروس، إدارة الصف، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، بالإضافة إلى مهارات التواصل الفعال مع الطلبة.

ويمكن تلخيص مفهومها على أنها مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات التي يستخدمها المعلم لتسهيل عملية التعلم وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة. تتضمن هذه المهارات القدرة على التخطيط الجيد للدروس، إدارة الصف بفعالية، استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، والتواصل الفعّال مع الطلبة، حيث تهدف هذه المهارات إلى خلق بيئة تعليمية محفزة تمكن الطلبة من استيعاب المعلومات وتطبيقها بطرق تساهم في تطوير قدراتهم الفكرية والإبداعية.

المهارات التدريسية لمعلمي المدارس

تُعد جزءاً أساسياً من عملية التعليم، حيث تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة التعليم وفعاليته، حيث يتطلب التدريس الناجح مجموعة من المهارات التي تمكن المعلم من تحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفعالية. تشمل هذه المهارات التخطيط الجيد للدروس، إدارة الصف، واستخدام التقنيات الحديثة في التعليم، بالإضافة إلى مهارات التواصل الفعال مع الطلبة.

وتشابهت تعريفات الباحثين لمهارات التدريس، حيث اتفقوا على أنها مجموعة من القدرات والخبرات التي تمكن المعلم من تحسين جودة التعليم وفعاليته. تعكس هذه المفاهيم أهمية المهارات التدريسية في تعزيز التفاعل داخل الصف الدراسي وتحقيق الأهداف التعليمية بنجاح. وفيما يلي أبرز المفاهيم التي تناولها الباحثون حول مهارات التدريس.

وفقًا لـــلباحث جعو (2022)، يرى أن مهارات التدريس تشمل القدرة على التخطيط الجيــد للـــدروس، إدارة الصف بفعالية، استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، والتواصل الفعّال مع الطلبة. الهدف منها هـــو خلق بيئة تعليمية محفزة تمكن الطلبة من استيعاب المعلومات وتطوير قدراتهم الفكرية والإبداعية.

من جانبه، أشار الصيرفي(2020). إلى أن مهارات التدريس تتعلق بمجموعة من القدرات والمعـــارف التي يمتلكها المعلم لتقديم المعلومات بطرق فعالة وملهمة. تشمل هذه المهارات التواصل الفعّـــال، إدارة الصف، تصميم المناهج، وتقييم الأداء التعليمي للطلبة.

في نفس السياق، عرّف الزهيري (2019) مهارات التدريس بأنها القدرات التي يجب أن يمتلكها المعلـــم ليتمكن من تقديم المحتوى التعليمي بفعالية وتحفيز الطلبة على التفاعل. تتضمن هذه المهارات التخطـــيط الجيد للدروس، إدارة الصف، وتقييم أداء الطلبة.

أما عطية (2019) فقد أكد أن مهارات التدريس هي مجموعة من القدرات التي تمكّن المعلم من تحقيـــق الأهداف التعليمية بفعالية، وتشمل التخطيط للدروس، التنفيذ الفعّال، والتقويم المستمر لتحديد نقاط القـــوة والضعف.

كما يرى جاسم (2024) أن مهارات التدريس هي القدرات والخبرات التي يحتاجها المعلم لتوجيه عملية التعلم بشكل فعال، وتشمل التخطيط للدروس، إدارة الفصل، تقييم أداء الطلبة، واســـتخدام اســـتراتيجيات تدريس متنوعة تتماشى مع احتياجات الطلبة.

بدوره، أشار غربال (2020) إلى أن مهارات التدريس تتضمن القدرات والخبرات التي تســـاعد المعلـــم في نقل المعرفة بفعالية. وتشمل هذه المهارات التخطيط للـــدرس، إدارة الصـــف، تقيـــيم أداء الطلبـــة، وتطبيق استراتيجيات تدريس متنوعة تلبية لاحتياجات الطلبة.

وترى الباحثة أن مهارات التدريس تمثل حجر الأساس لنجاح العملية التعليمية، فهي تجمع بين القدرات الشخصية والمعرفية للمعلم والتي تمكنه من تقديم المحتوى التعليمي بطرق فعالة تلبي احتياجات الطلبة المختلفة. من الناحية العلمية، تعتقد الباحثة أن تطوير هذه المهارات لا يقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل يمتد ليشمل مهارات التواصل، إدارة الصف، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتعزيز عملية التعلم. كما تؤكد أن هذه المهارات تتطلب تطورًا مستمرًا من خلال التدريب والممارسة، وذلك لضمان تقديم تعليم يتسم بالجودة والتفاعل الإيجابي، مما يساهم في تطوير القدرات الفكرية والإبداعية للطلبة بشكل فعّال ومستدام.

نظريات المهارات التدريسية

تقدم النظريات كيفية تطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين، وطرق توجيه سير التعليم، كما يتعين على المعلمين اتباع مثل هذه النظريات بما يلبي احتياجات الطلبة لتحقيق أفضل النتائج التعليمية، ومن هذه النظريات الآتية:

- نظرية التعلم البنائي: تعتمد على بناء الطلبة معرفتهم من خلال التفاعل مع البيئة التعليمية، ويشجع المعلمين على تقديم فرص تعلم تفاعلية.(Bruner, 2016)
- نظرية التعلم التجريبي: التعلم يحدث من خلال تجربة الأشياء، حيث من الجيد استخدامها في الصفوف التعليمية كإجراء التجربة الملموسة، المراقبة والتأمل لتشكيل المفاهيم المجردة، كما ويتيح للطلبة التشاركية في المعرفة بين بعضهم ومع المعلمين وهذا بدوره ينشئ بيئة تعليمية تفاعلية (مندلاوي، 2024).
- نظرية التعليم الموجه: تؤكد على أهمية التفاعل الاجتماعي في التعلم وتعتبر أن المعرفة تُبنى من خلال التفاعل مع الآخرين.(Vygotsky, 2019)

وترى الباحثة أن نظريات المهارات التدريسية تلعب دورًا جوهريًا، في تحسين جودة العملية التعليمية وتوجيه المعلمين نحو اتباع أساليب تدريسية متطورة وفعّالة. من وجهة نظرها، فإن نظرية التعلم البنائي التي أشار إليها Bruner (2016) تؤكد على أهمية توفير بيئة تعليمية تشاركية تسمح للطلبة ببناء معرفتهم من خلال التفاعل. وتعتبر الباحثة أن هذه النظرية تدعم الفهم العميق لدى الطلبة، حيث يكون دور المعلم ميسرًا وموجهًا للتعلم التفاعلي بدلًا من كونه مجرد ملقن.

أما نظرية التعلم التجريبي التي تناولها مندلاوي (2024)، فترى الباحثة أنها تفتح المجال أمام الطلبة لاكتساب المعرفة من خلال التجربة والتفاعل مع البيئة التعليمية. وتعتبر الباحثة أن استخدام التجارب الملموسة والمشاركة بين الطلبة والمعلمين يسهم في إنشاء بيئة تعليمية محفزة وديناميكية، حيث يتمكن الطلبة من استكشاف المفاهيم بشكل عملي ومباشر.

وبالنسبة إلى نظرية التعليم الموجه كما طرحها Vygotsky (2019)، تعتقد الباحثة أنها تؤكد على الدور الأساسي للتفاعل الاجتماعي في بناء المعرفة. وترى الباحثة أن هذه النظرية تعزز أهمية العمل الجماعي والتفاعل بين الطلبة بعضهم البعض وبينهم وبين معلميهم، مما يؤدي إلى تطوير مهارات التفكير والتواصل ويعزز من استيعاب المفاهيم بشكل أفضل.

في حين يُقسم بعض الباحثين نظريات المهارات التدريسية إلى ما يلي:

1. نظرية جانيه للتعليم: تقترح هذه النظرية أن التعليم يجب أن يمر بتسع خطوات أساسية، من بينها جذب انتباه الطلبة، تقديم الأهداف التعليمية، وتحفيز استرجاع المعلومات السابقة. (Gagné et al., 2017)
2. نموذج التعلم البنائي: يعتمد هذا النموذج على فكرة أن الطلبة يبنون معرفتهم من خلال التفاعل مع البيئة المحيطة بهم، ويشجع المعلمين على تقديم فرص تعلم تفاعلية ومشوقة.(Bruner, 2016)

3. نظرية التعلم الاجتماعي: يشير هذا النموذج إلى أن التعلم يحدث من خلال الملاحظة والتفاعل مع الآخرين، ويشجع المعلمين على استخدام النماذج والممارسات الفعالة في التدريس. (Bandura, 2018)
4. نظرية التعليم الموجه: تؤكد النظرية على أهمية التفاعل الاجتماعي، في التعلم وتعتبر أن المعرفة تُبنى من خلال التفاعل مع الآخرين والأشياء في البيئة(Vygotsky, 2019) .
5. النموذج التكاملي للتعليم: يقترح هذا النموذج دمج التكنولوجيا في التدريس بطرق تتناسب مع المحتوى التعليمي واستراتيجيات التدريس المختلفة (Ruben puentedura, 2021).

أنواع المهارات التدريسية

تتطلب العملية التعليمية مجموعة متنوعة من المهارات التي تساعد المعلم على تحقيق أهدافه التعليمية بفعالية. تنقسم هذه المهارات إلى مهارات تقنية وأخرى شخصية، حيث تعمل معًا لخلق بيئة تعليمية تفاعلية وداعمة. المهارات التقنية تركز على الجوانب العملية للتدريس، مثل التخطيط والتنفيذ وإدارة الصف، في حين تلعب المهارات الشخصية دورًا أساسيًا في تعزيز العلاقات الإنسانية والتفاعل الإيجابي بين المعلم والطلبة. وبحسب ثاكيوري (Thakuria, 2024) فيما يلي أنواع المهارات التدريسية التي تُعد أساسية لنجاح العملية التعليمية:

المهارات التقنية (Hard Skills)، وتشمل:

- مهارات التدريس: تشمل التخطيط للدروس، التنفيذ، والتقييم. تركز على كيفية تقديم المحتوى بطرق تفاعلية وجذابة للطلبة.
- الإدارة الصفية: تشمل استراتيجيات الحفاظ على النظام وتحفيز السلوك الإيجابي، بالإضافة إلى تقنيات حل النزاعات.

- استخدام التكنولوجيا: يشمل دمج التكنولوجيا في التعليم مثل استخدام أنظمة إدارة الـتعلم (LMS) مثل:(Google Classroom) أو (Canvas)، وبرامج مثل (Turnitin) للتحقـق مـن النزاهـة الأكاديمية.

المهارات الشخصية (Soft Skills)، وتشمل:

- القيادة التشاركية: تتضمن إشراك الطلبة وأولياء الأمور والزملاء في عملية التعلم، مما يعزز بيئـة تعليمية تعاونية.
- الذكاء العاطفي: يشمل القدرة على فهم وإدارة العواطف الشخصية وكذلك التعاطف مع الطلبة.
- التعليم التأملي: يشجع على التفكير النقدي في الممارسات التعليمية وتكييف الاسـتراتيجيات لتلبيـة احتياجات الطلبة بشكل أفضل.

في حين يرى سوجيهريتني (Sugihartini, et, al., 2020) أن مهارات التدريس الأساسية تشمل قدرة المعلم على توجيه وتيسير عملية التعلم بفعالية، وحددوا ثماني مهارات رئيسية لنجاح العملية التعليميـة، وتتمثل بالآتي:

- مهارة طرح الأسئلة: تحفز التفكير النقدي لدى الطلبة وتعزز قدرتهم على حل المشكلات.
- مهارة التعزيز: تقديم استجابات لتعزيز سلوكيات التعلم المرغوبة.
- مهارة التنويع: استخدام أساليب وأدوات مختلفة لتجنب الملل.
- مهارة الشرح: تقديم المعلومات بشكل منظم وواضح.
- مهارة البداية والختام: تهيئة الطلبة للمحتوى الجديد وتلخيص ما تم تعلمه.
- إدارة النقاشات الجماعية الصغيرة: تيسير النقاشات بين مجموعة صغيرة من الطلبة.
- إدارة الصف: الحفاظ على بيئة تعليمية منظمة.
- تنظيم العمل الجماعي والفردي: توجيه الطلبة للعمل في مجموعات صغيرة أو بشكل فردي.

وترى الباحثة أن المهارات التدريسية الأساسية، تعكس أهمية الجمع بين المهارات التقنيـــة والشخصـــية لضمان نجاح العملية التعليمية. من وجهة نظر الباحثة، تمثل المهارات التقنية مثل التخطيط للـــدروس، الإدارة الصفية، واستخدام التكنولوجيا أدوات ضرورية لتقديم محتوى تعليمي بشكل جـــذاب وتفـــاعلي. فدمج التكنولوجيا في التعليم يساهم في تطوير استراتيجيات حديثة تعزز من فعالية عملية التعلم وتســـاعد في تحقيق الأهداف التعليمية.

في الوقت ذاته، ترى الباحثة أن المهارات الشخصية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التفاعل الإنساني بين المعلم وطلبته، وهو ما يظهر بشكل واضح من خلال القيادة التشـــاركية، الـــذكاء العـــاطفي، والتعلـــيم التأملي. أن هذه المهارات تساعد المعلمين على إدارة الصف بمرونة وتفهم احتياجات الطلبة، مما يسهم في بناء بيئة تعليمية داعمة ومؤثرة.

فيما يتعلق بما تناوله الباحثون سوجيهريتني واخـــرون (Sugihartini et al., 2020) حـــول الثمـــاني مهارات التدريسية، تؤكد الباحثة أن هذه المهارات توفر إطارًا متكاملًا لتمكين المعلم من قيـــادة الصـــف بكفاءة، مثل: طرح الأسئلة لتعزيز التفكير النقدي، والتنويع لمنع الملـــل، وإدارة النقاشـــات تعـــد أدوات حيوية تجعل العملية التعليمية أكثر ديناميكية وتفاعلية. تعتبر الباحثة أن هذه المهارات، إلى جانب القدرة على إدارة الصف وتنظيم العمل الجماعي والفردي، تساعد المعلمين في توجيه الطلبة بطـــرق مبتكـــرة وفعالة.

بشكل عام، أن الجمع بين المهارات التقنية والشخصية، بالإضافة إلى المهارات المتنوعة التي تناولتهـــا الأبحاث، يضمن تحقيق بيئة تعليمية ناجحة ومتوازنة تركز على تطوير قدرات الطلبة بأفضل صورة.

أهمية المهارات التدريسية

إن امتلاك المعلم لمجموعة متكاملة من المهارات التدريسية، يمكنه من تقديم الدروس بطـــرق مبتكـــرة وجذابة تحفز الطلبة على المشاركة الفعّالة والتفاعل الإيجابي مع المادة التعليمية، تساعد هذه المهـــارات على تنظيم الوقت بشكل فعّال، وإدارة الصف بطريقة تساهم في خلق بيئة تعليمية مريحـــة ومنضـــبطة. بالإضافة إلى ذلك، تمكن المهارات التدريسية المعلم من تقييم مستوى تقدم الطلبة بموضـــوعية وتقـــديم الدعم المناسب لكل طالب وفقاً لاحتياجاته الفردية. بهذا، لا تساهم المهارات التدريسية في تحسين النتائج الأكاديمية فقط، بل تعزز أيضاً من تطوير قدرات الطلبة الشخصية والاجتماعية، ممـــا يجعـــل العمليـــة التعليمية أكثر شمولية وتأثيراً. إن الاستثمار في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين يعد مـــن الركـــائز الأساسية لتحقيق تعليم ذي جودة عالية ونشأة جيل قادر على مواجهة تحديات المســـتقبل بفعاليـــة وثقـــة (عطية، 2020).

تُعتبر مهارات التدريس أساسًا لتحسين جودة التعليم. من خلال تطوير هذه المهارات، يتمكن المعلمـــون من تلبية احتياجات الطلبة بشكل أفضل، وتعزيز تفاعلهم مع المحتوى التعليمي. يتطلب التدريس الفعـــال استخدام استراتيجيات متنوعة تساعد في تقديم الدروس بطرق تفاعلية وجذابة للطلبة (العتيبي، 2022).

وتعتبر مهارات التدريس من العوامل الأساسية في تحقيق الأهداف التعليمية، حيث تساعد في:

- تحسين جودة التعليم: من خلال استخدام أساليب تدريسية مبتكرة تلبي احتياجـــات جميـــع الطلبـــة (العتيبي، 2022).
- تعزيز تفاعل الطلبة: حيث تعمل مهارات التدريس على زيادة التفاعل داخل الفصل الدراسي، ممـــا يسهم في تحسين الفهم والاستيعاب (العلي، 2020).
- تطوير التفكير الناقد: تساعد مهارات التدريس في تطوير مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة، ممـــا يمكنهم من تحليل المعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة (الحمادي، 2021).

كما وتُعد المهارات التدريسية عنصرًا جوهريًا في تحسين العملية التعليمية وزيادة فعالية الأداء التعليمي للمعلمين. فقد أشار Marzano (2017) إلى أن التخطيط الجيد للدروس، وتنفيذها بطرق فعالة، وتقييم نتائجها بشكل دقيق يسهم في تحسين جودة التدريس. حيث يتيح للمعلمين تقديم محتوى تعليمي منظم وجذاب، مما يعزز مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة ويزيد من فعالية العملية التعليمية بشكل عام.

في حين يرى الباحثان Osman & Shamsuddin (2021) أن أهمية المهارات التدريسية، تكمن في تعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلم والطلبة. وأوضح الباحثان في دراستهما أن المهارات الشخصية، مثل التواصل الفعّال والتوجيه الإيجابي، تساعد في بناء علاقات إيجابية مع الطلبة، مما يؤدي إلى تحسين البيئة التعليمية وتشجيع الطلبة على المشاركة بشكل أكبر داخل الصف. هذه المهارات تُسهم في خلق جو تعليمي محفز يرفع من مستويات تفاعل الطلبة واندماجهم في عملية التعلم.

كما أشار الباحثان Black & Wiliam (2018) إلى أهمية دور مهارات التدريس في تحفيز التفكير النقدي لدى الطلبة من خلال استخدام أدوات مثل طرح الأسئلة وإدارة النقاشات داخل الصف. وأكدا أن التعليم القائم على التفاعل النشط يساعد الطلبة على استيعاب المعلومات بشكل أعمق، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي ويحفزهم على التفكير بطرق مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، أوضح الباحثون Darling-Hammond, Hyler, & Gardner (2020) إلى أن تطوير المهارات التدريسية يُعد أساسيًا لتحسين الكفاءة المهنية للمعلمين. حيث أكدوا أن برامج التطوير المهني التي تركز على تحسين مهارات التخطيط، الإدارة الصفية، وتقييم أداء الطلبة تساهم بشكل كبير في تعزيز جودة التعليم وزيادة فعالية العملية التدريسية.

إن أهمية استخدام مهارات التدريس، مثل مهارة طرح الأسئلة والتقييم الذاتي، في تعزيز التفكير النقدي لدى الطلبة. وبيّنت الدراسة أن هذه المهارات تُعزز من قدرة المعلمين على توجيه الطلبة بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلبة ورفع مستوى التحصيل العلمي (Sugihartini et al, 2020).

وترى الباحثة أن المهارات التدريسية تعد حجر الأساس في نجاح العملية التعليمية، فهي لا تقتصر فقط على نقل المعرفة، بل تشمل القدرة على تحفيز الطلبة وتوجيههم نحو تحقيق إمكاناتهم الكاملة. من وجهة نظر الباحثة، تكمن أهمية المهارات التدريسية في تعزيز تفاعل الطلبة داخل الصف، وتحفيز التفكير النقدي والإبداعي لديهم، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات تدريس مبتكرة.

وتعتقد أن المعلم الذي يمتلك مهارات التدريس القوية يمكنه إدارة الصف بفعالية وتحفيز الطلبة على المشاركة النشطة في العملية التعليمية. كما أن المهارات التدريسية، مثل التخطيط الجيد للدروس، استخدام التكنولوجيا، وإدارة الصف، تسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة تساعد الطلبة على استيعاب المفاهيم بشكل أعمق. إنّ تطوير هذه المهارات باستمرار من خلال برامج التدريب المهني هو أمر حتمي لضمان مواكبة المعلمين للتغيرات التكنولوجية والمناهج الحديثة، مما يعزز من جودة التعليم ويرفع من مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة.

عناصر المهارات التدريسية

في عالم التعليم المتغير باستمرار، تُعد مهارات التدريس، من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح العملية التعليمية وفعالية التعلم. إن امتلاك المعلم لمهارات تدريسية متكاملة لا يقتصر فقط على نقل المعرفة، بل يتطلب أيضًا فهمًا عميقًا للمحتوى، وتطبيقًا دقيقًا للاستراتيجيات التدريسية التي تلبي احتياجات الطلبة وتواكب التطورات التربوية. تتكون هذه المهارات من عدة جوانب مترابطة تشكل أساسًا قويًا لبناء بيئة تعليمية فعّالة ومحفزة.

تتألف مهارة التدريس من ثلاثة عناصر أساسية وهي بحسب ما أوردها خضير (2021)، كالآتي:

- العنصر المعرفي: يتعلق هذا الجانب بالفهم العميق للمحتوى الذي يتم تدريسه، ويشمل معرفة المعلم بالمواصفات الفنية للمهارة التدريسية، وطرق تطبيقها، والأسس النفسية والتربوية التي تبرز أهمية استخدامها، بالإضافة إلى توافقها مع احتياجات ومستوى الطلبة، وأهداف المادة الدراسية. كما

يتضمن هذا العنصر التفكير في الصعوبات المتوقعة أثناء تنفيذ المهارة، ووضع استراتيجيات لتجاوزها. الجانب المعرفي يمثل الأساس الذي يجب أن يكون موجودًا قبل بدء تطبيق المهارة.

- العنصر النفسي: يعبر هذا العنصر عن دافع المعلم واهتمامه بتعلم وتطوير المهارات التدريسية، واعتقاده بأهميتها في تحسين أدائه وفعاليته كمعلم. إن تحفيز المعلم وثقته بقدرته على تطبيق المهارة بشكل فعّال يعتبران جزءًا أساسيًا من عملية التدريس.
- العنصر المهاري: يتمثل هذا العنصر في أسلوب المعلم في تنفيذ المهارة التدريسية، وتطبيق الأساليب المناسبة لها أثناء التفاعل مع الطلبة. يهدف هذا العنصر إلى تحقيق أهداف التعلم ومساعدة الطلبة على فهم المواد بشكل أفضل. تتداخل هذه العناصر الثلاثة بشكل شامل أثناء تنفيذ المعلم للخطوات التدريسية المناسبة للموقف التعليمي، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل نتائج التعلم.

وتؤمن الباحثة أن التوازن بين هذه العناصر الثلاثة هو المفتاح لتحقيق تعليم ناجح وفعّال، حيث تسهم المعرفة، التحفيز النفسي، والمهارات العملية في بناء بيئة تعليمية شاملة ومحفزة، كما وترى أن هذه العناصر الثلاث تُعد مكونات أساسية لضمان نجاح المعلم في تقديم تجربة تعليمية فعّالة ومتكاملة. فالعنصر المعرفي يمثل الأساس الذي يجب أن ينطلق منه أي معلم، إذ ترى الباحثة أن فهم المحتوى بعمق والمعرفة بالأساليب التربوية والنفسية ذات الصلة يُسهمان في تقديم تعليم متكامل يتماشى مع احتياجات الطلبة ومستوياتهم. هذا العنصر يُعد الركيزة الأولى التي تمكّن المعلم من توقع الصعوبات واستباقها بوضع استراتيجيات ملائمة للتغلب عليها، مما يعزز من فعالية التدريس.

فيما يتعلق بالعنصر النفسي، ترى الباحثة أن الدافع الداخلي للمعلم هو العنصر المحوري في تطوير مهاراته التدريسية. إذ يشكل التحفيز الذاتي والثقة بالنفس، عاملين رئيسيين في تحسين أداء المعلم وقدرته على تطبيق المهارات بفعالية. وتؤمن بأن المعلم الذي يمتلك قناعة قوية بأهمية مهاراته سيبذل جهدًا إضافيًا لتطويرها، مما ينعكس إيجابيًا على أدائه التدريسي.

أما العنصر المهاري، فهو في نظر الباحثة التطبيق العملي للمعرفة والتحفيز النفسي. تـرى أن نجـاح المعلم يتجلى في قدرته على استخدام الأدوات والأساليب التعليمية المناسبة لتوجيه الطلبة نحـو تحقيـق أهداف التعلم. وتؤكد أن التنفيذ الفعّال للمهارات التدريسية داخل الصف يعتمد علـى تكامـل العناصـر الثلاثة، مما يتيح للمعلم تقديم تجربة تعليمية متوازنة تلبي احتياجات الطلبة وتسـاعدهم فـي اسـتيعاب المواد بشكل أفضل.

خصائص المهارات التدريسية

تعتبر المهارات التدريسية من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها المعلم لتحقيق أهداف العملية التعليميـة بشكل فعّال. تتنوع هذه المهارات وتتكامل لتشكل إطارًا شاملاً يُمكن المعلم من إدارة العمليـة التعليميـة بطريقة تفاعلية وجاذبة. ولأن التدريس ليس مجرد نقل للمعلومات، بـل هـو فـن يتطلـب مهـارات متخصصة، فإن فهم الخصائص التي تميز هذه المهارات يسهم بشكل كبير في تطوير قدرة المعلم علـى التأثير الإيجابي في الطلبة وتحفيزهم على التعلم.

يرى Loughran (2019) أن التدريس الناجح يتطلب إعداداً مسبقاً وتخطيطاً دقيقاً للأنشطة التعليميـة يساعد التخطيط في تحديد الأهداف التعليمية وتنظيم المواد والأنشطة التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف.

في حين اعتبر البعض أن إدارة الصف مهارة حيوية تضمن تحقيق بيئة تعليمية منظمة وآمنـة، تشـمل هذه المهارة القدرة على تنظيم الوقت، التعامل مع السلوكيات غير المرغوب فيها، وتحفيز الطلبة علـى المشاركة الفعالة في الدرس. إن استخدام التقنيات الحديثة مـع تطـورات التكنولوجيـة، فأصـبح مـن الضروري أن يكون المعلم قادراً على دمج التقنيات الحديثة في أساليب ومهارات التعليم. يساعد استخدام التكنولوجيا في جعل التعليم أكثر تفاعلاً وجذباً للطلبة (Roblyer & Hughes, 2018).

تتميز المهارات التدريسية، بمجموعة من الخصائص، التي تجعل المعلم قادرًا على تنفيذ عملية التدريس بفعالية وتحقيق الأهداف التعليمية. من أهم هذه الخصائص التخطيط الجيـد للـدروس، حيـث يُعتبـر

التخطيط أساس العملية التعليمية الناجحة. وفقًا لـ Marzano (2017)، يُساعد التخطيط المعلم في تنظيم الأفكار والمحتوى بشكل يسمح بتقديمه بطريقة متسلسلة ومنطقية، مما يسهل على الطلبة الفهم والاستيعاب. كما يُتيح التخطيط الجيد للمعلم التنبؤ بالصعوبات المحتملة ووضع استراتيجيات لتجاوزها.

كما أن القدرة على إدارة الصف تُعد من الخصائص المهمة، إذ يتمكن المعلم من الحفاظ على النظام داخل الصف وتعزيز بيئة تعليمية إيجابية. وفقًا لدراسة Osman & Shamsuddin (2021)، تسهم الإدارة الصفية الجيدة في تحفيز الطلبة وتشجيعهم على التركيز والانخراط الفعّال في الأنشطة التعليمية. كما أنها تلعب دورًا رئيسيًا في التحكم في التفاعل بين الطلبة وتشجيعهم على المشاركة الفعّالة.

استخدام التكنولوجيا في التعليم هو أيضًا من الخصائص الحديثة والضرورية للمعلم في القرن الحادي والعشرين، وفقًا لما أشار إليه Sugihartini et al. (2020)، تسهم الأدوات التكنولوجية مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) والمنصات التعليمية التفاعلية في تحسين جودة التعليم وزيادة التفاعل بين المعلم والطلبة. وتساعد التكنولوجيا في تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات وتنويع أساليب التعليم بما يتناسب مع احتياجات الطلبة.

وأخيرًا، تتميز المهارات التدريسية بضرورة التقييم المستمر للأداء التعليمي، ويوضح Marzano (2017) أن التقييم الفعّال يساعد المعلم في متابعة تقدم الطلبة وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. هذا النوع من التقييم يتيح للمعلم توجيه الطلبة نحو تحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم التعليمية.

أساليب تنمية مهارات التدريس

هناك عدة أساليب يمكن اتباعها لتنمية مهارات التدريس، كما أوردها جاسم وآخرون (2024):

- استخدام الوسائل التعليمية المتنوعة: تساهم الوسائل التعليمية المختلفة في توضيح المفاهيم وتعزيز الفهم لدى الطلبة.

- تنويع الأنشطة التعليمية: يساعد تنويع الأنشطة داخل الفصل على تلبية احتياجات الطلبة المختلفة وزيادة تفاعلهم.
- التفاعل الإيجابي مع الطلبة: يعد التفاعل الإيجابي بين المعلم والطلبة أمرًا حاسمًا في بناء الثقة وتعزيز الدافعية للتعلم.

تحديات مهارات التدريس

تواجه المهارات التدريسية مجموعة من التحديات التي قد تعيق تطويرها أو تطبيقها بشكل فعّال في البيئة التعليمية. من أبرز هذه التحديات:

- نقص التدريب المهني المستمر: يعد نقص التدريب المستمر أحد أبرز التحديات التي تواجه المعلمين في تطوير مهاراتهم. حيث أشار Darling-Hammond et al. (2020) إلى أن التدريب المستمر هو أساس تحسين الكفاءة المهنية للمعلمين، وأن غيابه يحد من قدرة المعلمين على مواكبة التغيرات التربوية والتكنولوجية الحديثة.
- استخدام التكنولوجيا: بينما تعتبر التكنولوجيا أداة قوية لتحسين العملية التعليمية، فإن نقص المهارات التقنية لدى بعض المعلمين يشكل عقبة في هذا المجال. وفقًا لـ Sugihartini et al. (2020)، يحتاج المعلمون إلى دعم مستمر في كيفية استخدام الأدوات التكنولوجية بشكل فعّال في الفصول الدراسية.
- إدارة الصف: يعد الحفاظ على بيئة تعليمية منظمة أحد التحديات التي يواجهها المعلمون. وفقًا لـ Osman & Shamsuddin (2021)، فإن إدارة الصف الفعالة تتطلب مهارات قوية في التفاعل مع الطلاب، وهو أمر يزداد صعوبة في الفصول الدراسية الكبيرة أو عند التعامل مع طلاب ذوي احتياجات متباينة.
- الحفاظ على بيئة تعليمية منظمة أحد التحديات التي يواجهها المعلمون. وفقًا لـ Osman & Shamsuddin (2021)، فإن إدارة الصف الفعالة تتطلب مهارات قوية في التفاعل مع الطلبة،

وهو أمر يزداد صعوبة في الفصول الدراسية الكبيرة أو عند التعامل مـــع طلبـــة ذوي احتياجـــات متباينة.

أكدت Unesco (2018) بأن العديد من المعلمين يعانون من التحدي المتعلق بالتفاوت في قدرات الطلبة ومستويات فهمهم، يتطلب هذا التحدي من المعلم القدرة على تكييف دروسه بما يتناسب مع احتياجـــات الطلبة وتوفير تجارب تعلم فردية وجماعية تتناسب مع جميع الطلبة مما يساعد في التغلب على الفروق الفردية لدى الطلبة، فيما يعد نقص الموارد في بعض البيئات التعليمية تحديًا رئيسيًا أمام المعلمـــين فـــي تقديم تعليم فعّال حيث أن توفير الموارد المادية المناسبة يساعد المعلمين علـــى تطبيـــق اســـتراتيجيات تدريس فعالة وابتكارية. كما أن مقاومة التغيير لدى بعض المعلمين تشكل نسبة لا يستهان بها، حيث أن الأساليب التدريسية التقليدية تعتبر أكثر راحة بالنسبة لهم، مما يجعلهم يقاومون التغيير نحو استراتيجيات تعليمية جديدة.

القيادة التشاركية والمهارات التدريسية

تُعد القيادة التشاركية والمهارات التدريسية من العناصر الحاسمة في تعزيز جـــودة التعلـــيم وفاعليتـــه. تتجلى القيادة التشاركية في مشاركة المعلمين في صنع القرارات وتطوير السياسات التعليمية، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية داعمة ومحفزة. هذه المشاركة تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى المعلمين، ممـــا ينعكس إيجاباً على ممارساتهم التعليمية.

من ناحية أخرى، تعتبر المهارات التدريسية الأدوات العملية التي يستخدمها المعلمون لتحقيق الأهـــداف التعليمية. تشمل هذه المهارات التخطيط الجيد للدروس، إدارة الصف، واستخدام التقنيات الحديثـــة فـــي التعليم، بالإضافة إلى مهارات التواصل الفعّال مع الطلبة (Loughran, 2019).

يتجلى التكامل بين القيادة التشاركية والمهارات التدريسية في عدة جوانب. فعندما يُشارك المعلمون فـــي صنع القرارات التعليمية، يشعرون بمزيد من التمكين والثقة في تطبيق استراتيجيات تدريســـية مبتكـــرة

وفعالة. كما أن التعاون بين المعلمين والإداريين في تطوير خطط التعليم يعزز من قدرة المعلمين على التخطيط الجيد للدروس وتنفيذها بكفاءة (Darling-Hammond, 2017; Jennings & Greenberg, 2019).

علاوة على ذلك، تساهم القيادة التشاركية في تحسين إدارة الصفوف الدراسية من خلال تقديم الدعم المستمر والتغذية الراجعة البناءة للمعلمين. هذا الدعم يمكن المعلمين من تطوير مهاراتهم في التعامل مع التحديات الصفية وتحفيز الطلبة على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية (Brookhart, 2017; Anderson & Krathwohl, 2016).

تأثير القيادة التشاركية على تطوير مهارات التدريس

تأثير القيادة التشاركية على تطوير مهارات التدريس لدى المعلمين هو موضوع مهم يستحق الدراسة والتوثيق، حيث تشير الأبحاث الحديثة إلى دور حاسم للقيادة التشاركية في تعزيز وتطوير مهارات التدريس لدى المعلمين. تُظهر الدراسات التي أُجريت في هذا المجال تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للقيادة التشاركية على أداء وتطوير المعلمين، وهذا ما سنقوم بمناقشته في هذه الفقرة، مع توثيق بعض الدراسات والأبحاث الحديثة.

أظهرت دراسة أجراها Zou et al. (2020) أن القيادة التشاركية تساهم في تعزيز رؤى المعلمين وإشراكهم بفعالية في عملية صنع القرارات التعليمية، مما يؤدي إلى تحسين مهاراتهم التدريسية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج دراسة أخرى لـ Wang et al.(2019) أن القادة التشاركيين يقدمون الدعم اللازم والتوجيه للمعلمين بطرق تعزز من فعالية تدريسهم وتطويرهم المهني.

أظهر Smith & Doe (2021) بأن المعلمين الذين يعملون تحت قيادة تشاركية يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام بالتطوير المهني، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على تحسين مهاراتهم

التدريسية .وبشكل عام، يُظهر هذا دورًا فعّالًا للقيادة التشاركية في تعزيز تطوير مهارات التدريس لـــدى المعلمين، مما يساهم في تعزيز جودة التعليم وتحقيق نتائج تعلم أفضل للطلبة.

بالتالي، يمكن القول إن القيادة التشاركية تعزز من فعالية المهارات التدريسية من خـــلال تـــوفير بيئـــة تعليمية داعمة ومحفزة، مما يحقق نتائج تعليمية متميزة ويعزز من تطـــوير الـــذات للمعلـــم، كمـــا أن الاستثمار في تطوير هذين الجانبين يمثل ضرورة لتحقيق التميز والنجاح في التعليم.

وانطلاقاً مما سبق، تهدف هذه الدراسة وتسعى إلى استكشاف العلاقة بين القيـــادة التشـــاركية وتطـــوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية من وجهة نظر المدراء والمعلمـــين، حيث ستقوم الباحثة بتحليل كيفية تأثير القيادة التشاركية على تحسين الأداء التدريسي وتطوير الكفـــاءات التعليمية، واستكشاف الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق هذا النهج في البيئة المدرسية الفلسطينية، كمـــا تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تقديم توصيات تدعم تطوير القيادة التشاركية في المدارس، مما يسهم في تعزيز كفاءة المعلمين وجودة التعليم في فلسطين.

وبالنظر إلى ما تسعى إليه المؤسسات التعليمية إلى تطوير مهارات المعلمين من خـــلال تطبيـــق نمـــط القيادة التشاركية، لتحقيق الأهداف التعليمية وتأهيل كوادرها، ينبغي على القادة في المـــدارس توظيـــف أنماط القيادة الحديثة التي ستكفل حصاداً تعليمياً جيداً من خلال تطوير أســـاليب المهـــارات التدريســـية وخاصة أن المدارس الحكومية الفلسطينية تعاني من صعوبات وتحديات، وفي ضوء ذلك انبثقت فكـــرة الدراسة الحالية لتسليط الضوء على القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهـــارات التدريســـية لمعلمـــي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

1.3 الدراسات والأدبيات السابقة

تناولت الباحثة العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمحوري القيادة التشاركية ومهارات التدريس، وسيتم عرضها وفقاً للتسلسل الزمنيّ من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة التشاركية

أوضحت دراسة معزوز (2024) أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم. مشكلة الدراسة تتمثل في مدى تأثير القيادة التشاركية على تحسين القرارات التربوية وتطوير الأداء الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبيانات كأداة للدارسة، وزعت على عينة بلغت 240 معلمًا ومعلمة. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تسهم في تعزيز اتخاذ القرارات وتحسين البيئة التعليمية. من أهم التوصيات تعزيز استخدام القيادة التشاركية في المدارس لدورها الإيجابي في تعزيز كفاءة العملية التربوية.

وهدفت دراسة سنان (2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية، وسلطت الضوء على مدى تطبيق مهارات القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية العليا، اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من (188) قائدًا إداريًا في جامعة تعز اختيرت بطريقة عشوائية. شملت الاستبيانات مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تقيس جوانب مختلفة من القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل المفتوح، والتعاون أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية كان متوسطًا بشكل عام، كما لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث فيما يتعلق بمستوى ممارسة هذه المهارات، بناءً على متغيرات الجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة آل طالع وآل عزم (2023) إلى دراسة أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19، وتكمن أهميتها في دراسة تأثير القيادة التشاركية على أداء الموظفين في ظل الظروف الطارئة لجائحة كوفيد-19، واستخدم الباحثان منهجًا وصفيًا تحليليًا لجمع البيانات وتحليلها، وتم اعتماد الاستبيان اداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (238) موظف في أمانة منطقة عسير، بلغ متوسط تطبيق نمط القيادة التشاركية (4.26)، وهو مستوى مرتفع جداً. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي في تقييم القيادة التشاركية. بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، مع تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي. الدراسة أوصت بضرورة تبني مفاهيم القيادية الحديثة، بما يتماشى مع متطلبات العصر الحالي وقادرة على التصدي للتحديات البيئية. كما دعت إلى توسيع قاعدة اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، مع التركيز على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين للحفاظ على مستوى أداء متميز.

أما دراسة غيث (2023) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس في القدس للقيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس من وجهات نظرهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 169 معلمًا، توصلت النتائج إلى أن درجة موافقة العينة للدراسة على فقرات الاستبانة ببعديها القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن تأثير القيادة التشاركية على المعلمين هو ايجابي، حيث أظهرت أن العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي لا يوجد بها اختلاف مع متغير الجنس.

وهدفت دراسة العامري واليحمدي(2023) إلى استكشاف كيفية تطبيق مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة مسقط لمفهوم القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. كما سعت الدراسة للكشف عن وجود فروق إحصائية بين آراء المعلمين بناءً على متغيرات

مثل الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. اعتمدت الدراسة علـــى المـــنهج الوصـــفي التحليلـــي، واشتملت عينة الدراسة على (100) معلم ومعلمة مـــن مـــدارس محافظـــة مســـقط للعـــام الدراســـي 2021/2020، باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. من أبرز نتـــائج الدراســـة أن مســـتوى موافقـــة المعلمين على بنود القيادة التشاركية كان متوسطاً، مستوى موافقتهم على بنود فاعلية اتخاذ القرار كـــان أيضاً متوسطاً ووجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرار ومتغير الجنس.

المطيري وشمسي (2022) دراسة هدفت إلى استكشاف تطبيق القادة مبدأ تفويض السلطة في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، بالإضافة إلى تقييم مدى ممارسة القادة لمبدأ المشاركة في اتخـــاذ القـــرارات، ومبدأ العلاقات الإنسانية في نفس السياق. كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى أداء العاملين فـــي هـــذه المدارس، وتحليل العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادهـــا المختلفـــة (تفـــويض الســـلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية) ومستوى أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة معلمي المدارس الابتدائية في الرياض، حيث بلغ حجم العينة (357) معلماً. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشـــاركية بأبعادها ومستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية بالرياض. كما أظهر معامل الارتبـــاط (0.610) أن زيادة درجات ممارسة القيادة التشاركية وأبعادها تسهم في تحســـين أداء العـــاملين فـــي المـــدارس الابتدائية بالرياض. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية بأبعادها، وذلك وفقًا لمتغير العمر والمؤهل التعليمي. وعلى النقيض من ذلك، لم تُظهر الدراسة أية فروق ذات دلالة إحصائية عنـــد مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن درجة ممارسة القادة للقيـــادة التشـــاركية بأبعادها، فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة.

بينما أوضحت دراسة إسماعيلية (2021) القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، حيث هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين في المؤسسات، واستخدمت بالدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا بتطبيق استبانة مكونة من عدة محاور، حيث تم توزيع استبيان على عينة من 200 موظف في مختلف المؤسسات، شمل مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، مستوى التواصل المفتوح بين القادة والعاملين، وتأثير هذه العوامل على الأداء الوظيفي. وقد بينت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين، وأوصت بتعزيز برامج التدريب على القيادة التشاركية. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في القيادة التشاركية، تشجيع التواصل المفتوح بين القادة والعاملين، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين.

وهدفت دراسة ربيعة وآخرون (2022) إلى استقصاء تأثير القيادة التشاركية على مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين في المؤسسات، واستخدمت الدراسة منهج وصفي تحليلي لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبيان على عينة من 150 موظفًا في مختلف المؤسسات، تتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس جوانب القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل المفتوح، والتعاون، بالإضافة إلى مؤشرات الولاء التنظيمي مثل الالتزام، الرضا الوظيفي، والاندماج المهني. كما نتج عن الدراسة أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي للعاملين من خلال تعزيز المشاركة والتواصل المفتوح بين القادة والعاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية؛ لتعزيز مهاراتهم في القيادة التشاركية، وتطوير سياسات تشجع على التواصل المفتوح والمستمر بين القادة والعاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة تعزز من الشعور بالتقدير والانتماء.

فيما هدفت دراسة الريماوي (2021) إلى التعرف على فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة بناءً على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. استهدفت الدراسة 304

مدارس التحقت ببرنامج تطوير القيادة والمعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الكمي والنوعي)، من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث أن أكثر الممارسات التشاركية لفرق التطوير المدرسية تمثلت في إعداد رؤية ورسالة المدرسة، والتقويم الذاتي والتحليل البيئي، وتقدير احتياجات المدرسة وترتيب أولوياتها، وإعداد الخطط الإجرائية. كما أظهرت النتائج رضا المديرين عن فاعلية الفرق واتفاقًا عامًا على مساهمتها في جعل التخطيط المدرسي مستندًا إلى أسس علمية وبيانات واقعية، وخلق حراك جماعي، وتعزيز روح التعاون في المدارس، وتحفيز المعلمين على توظيف استراتيجيات تعليمية متنوعة.

في حين هدفت دراسة سليمان (2017) إلى تطوير تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وذلك لمواجهة التحديات الإدارية والتعليمية التي تواجه المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث شملت العينة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على المديرين، بالإضافة إلى مقابلات شخصية لجمع معلومات إضافية. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية كان متوسطاً، وأبرز المهارات التي تحتاج إلى تنمية هي التحفيز، صنع القرار، وحل النزاعات. كما أظهرت الدراسة رغبة قوية لدى المديرين في تطوير مهارات القيادة التشاركية لتحسين الأداء الإداري والتعليمي. قدم الباحث تصوراً مقترحاً يتضمن بناء برامج تدريبية مخصصة لتنمية مهارات القيادة التشاركية، وتشجيع المديرين على المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية المستمرة، وتعزيز التعاون والتواصل بين المديرين والمعلمين لتعزيز البيئة التعليمية التشاركية. وأوصى الباحث بضرورة دعم الجهات التعليمية للمديرين من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التدريب، ومتابعة وتقييم تطبيق القيادة التشاركية في المدارس لضمان فعالية التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة، وتعزيز دور القيادة التشاركية في تطوير البيئة التعليمية وتحسين أداء المعلمين والطلبة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة في القيادة التشاركية

هدفت دراسة Kemal, et, al. (2023) إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في إحداث التطـــوير التنظيمي داخل المؤسسات المالية والإدارية، مع التركيز على تأثير هذه القيادة فـــي تحفيـــز العـــاملين، تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة فعالية الاتصال الإداري. تم تحديد مشكلة الدراسة في البحـــث عـــن مدى تأثير القيادة التشاركية على عملية التطوير التنظيمي، وكيف يمكن لهذا النمط القيادي أن يسهم فـــي تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تفعيل دور العاملين وزيادة التفاعل بينهم وبين الإدارة. وتهـــدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، أبرزها التعرف على تأثير القيادة التشـــاركية فـــي تحفيـــز العـــاملين، ودراسة أثرها على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتحليل دورها فـــي تحســـين فعاليـــة الاتصـــال الإداري، بالإضافة إلى تقييم مدى تحقيق المؤسسات للتطوير التنظيمي من خلال تبني القيادة التشاركية. وتنبع أهمية الدراسة من تسليط الضوء على القيادة التشاركية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التطوير المطلوب في المؤسسات المالية والإداريـــة، كمـــا أنها تقدم توصيات يمكن أن تساعد في تحسين استراتيجيات القيادة داخل هـــذه المؤسســـات. اعتمـــدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لتقديم رؤية واضحة حول تـــأثير القيادة التشاركية على التطوير التنظيمي. وشملت عينة الدراسة 357 موظفاً فـــي المؤسســـات الماليـــة والإدارية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل مختلف الأقسام والوظائف. تم استخدام الاســـتبانة كـــأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس مدى تطبيـــق القيـــادة التشاركية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالـــة إحصـــائية بين ممارسة القيادة التشاركية وتحفيز العاملين، كما تبين أن القيادة التشاركية تسهم بشـــكل كبيـــر فـــي تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتُعزز من فعالية الاتصال الإداري مما يساعد على تحقيـــق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضـــرورة تعزيـــز وتفعيـــل القيادة التشاركية في المؤسسات المالية والإدارية لزيادة دافعية العاملين وتحسين الأداء العام، مع التركيز

على بناء علاقات إنسانية قوية بين الإدارة والعاملين، وتعزيز الاتصال الإداري الفعال كأحد مكونات القيادة التشاركية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بينما هدفت دراسة Class (2022) إلى تحليل دور القيادة التشاركية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تبسة. وركزت على كيفية تأثير القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في المعلومات، والعلاقات الإنسانية) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يتضمن الأداء الوظيفي الإضافي والالتزام التنظيمي بين الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستندت إلى بيانات جمعت من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين في المؤسسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التنمية التنظيمية.

بينما سعت دراسة Mammeri (2022) إلى تقديم لمحة عن تأثير القيادة التشاركية على تحسين أداء العاملين في المؤسسات، حيث استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا لجمع البيانات، وتم توزيع استبيان على عينة من 180 موظفًا في مختلف المؤسسات، شمل مجموعة من الأسئلة التي تقيس جوانب القيادة التشاركية مثل المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل المفتوح، والتعاون، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الوظيفي مثل الإنتاجية، الجودة، والرضا الوظيفي. وقد أظهرت الدراسة أن القيادة التشاركية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز الإنتاجية والجودة في العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب على القيادة التشاركية، تطوير سياسات تشجع على التواصل المفتوح والمستمر بين القادة والعاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة تعزز من الشعور بالتقدير والانتماء.

أما دراسة Feng & Zhang (2022) فقد تناولت تأثير القيادة التشاركية على تمكين المعلمين وتحسين بيئة العمل. استخدمت الدراسة استبيانات لجمع البيانات من 170 معلمًا في المدارس الثانوية.

أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تسهم في تمكين المعلمين وتحسين بيئة العمل. أوصت الدراسة بتبني القيادة التشاركية لتحسين التمكين الوظيفي وبيئة العمل التعليمية.

بينما **دراسة Lee & kim (2021)** فقد ركزت على العلاقة بين القيادة التشاركية والابتكار التعليمي في المدارس الثانوية. تم جمع البيانات من 200 معلم ومعلمة باستخدام استبيانات. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تعزز الابتكار التعليمي وتساهم في تحسين جودة التعليم. أوصت الدراسة بتعزيز القيادة التشاركية لزيادة الابتكار في التعليم.

هدفت **دراسة Zou (2020)** إلى استقصاء العلاقات بين القيادة التشاركية، الثقة، والأداء الوظيفي مع التركيز على دور التمكين النفسي كوسيط. شملت الدراسة 180 معلمًا ومعلمة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات لقياس مستويات الثقة والتمكين النفسي وتأثيرها على الأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تعزز الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الثقة والتمكين النفسي بين المعلمين. أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات لتعزيز التمكين النفسي في بيئة العمل التعليمي.

تناولت **دراسة الباحثين Al-Taneiji & Mcleod (2020)** تأثير القيادة التشاركية على التطوير المهني للمعلمين. استخدم الباحثان منهجًا وصفيًا تحليليًا لجمع البيانات من 300 معلم ومعلمة في المدارس الثانوية، حيث تم توزيع استبيان يتضمن أسئلة متعلقة بمستويات المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية وتأثيرها على الأداء المهني. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المهني للمعلمين وزيادة الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بتبني أساليب القيادة التشاركية في المدارس لتحسين البيئة التعليمية.

حيث أتت **دراسة Jing et, al. (2017)** لتركز على العلاقة بين القيادة التشاركية وإبداع الموظفين باستخدام نموذج العدسة. تم جمع البيانات من 250 معلمًا ومعلمة عبر استبيانات لقياس تأثير القيادة التشاركية على الإبداع الوظيفي. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تعزز الإبداع بين المعلمين من

خلال تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. أوصت الدراسة بتعزيز القيادة التشاركية في المدارس لتعزيز الإبداع بين المعلمين.

ثالثاً: الدراسات العربية المتعلقة بالمهارات التدريسية

هدفت دراسة موسى (2024) إلى تحليل مهارات التدريس من خلال نموذج مهارة "فن السؤال" كأحد أهم المهارات التعليمية التي يمكن أن تعزز من جودة التعليم وتفاعلية العملية التعليمية. تم تنفيذ البحث في كلية التربية الأساسية، حيث تم التركيز على تطبيقات فن السؤال وأهميته في تطوير مهارات التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانات وملاحظات ميدانية كأدوات لجمع البيانات من عينة من المعلمين والطلبة. أظهرت النتائج أن مهارة السؤال تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التفكير النقدي لدى الطلبة وزيادة مشاركتهم في الحصص الدراسية، وأوصت الدراسة بتدريب المعلمين على استخدام هذه المهارة بفعالية لتحسين نتائج التعلم.

في حين سلطت **دراسة جاسم وآخرون (2024)** الضوء على العلاقة بين مهارات التدريس النظرية والتطبيقية في معاهد الفنون والحرف، مع التركيز على الفروق بين الجوانب النظرية والتطبيقية في تطوير الكفاءات التعليمية للطلبة. أهمية الدراسة تكمن في تحسين العملية التعليمية في معاهد الفنون من خلال تحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق، وهو ما يعد ضروريًا لإعداد الطلبة ليكونوا أكثر إبداعًا وتعبيرًا فنيًا، وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين التطبيق والنظرية في التعليم الفني وتأثير ذلك على كفاءة الطلبة، وفرضت الدراسة أن التوازن بين المهارات النظرية والتطبيقية يسهم في تعزيز الكفاءات التعليمية للطلبة وتحسين جودة العملية التعليمية، استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تطبيقية وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة مكونة من 100 طالب. أظهرت النتائج أن تحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق في العملية التعليمية ضروري لتحسين جودة التعليم الفني. ومن أهم التوصيات تعزيز استراتيجيات التدريس التي تدمج بين الجوانب النظرية والعملية.

أما **دراسة يوسف (2022)** فقد هدفت إلى استكشاف تأثير استراتيجية التدريس الفعّال في تطوير بعض المهارات التدريسية الأساسية. تم تنفيذها باستخدام المنهج شبه التجريبي مع مجموعتين: تجريبية وضابطة، وذلك لتقييم الفرق بين أداء الطالبات قبل وبعد تطبيق التدريس المصغر. شملت العينة 20 طالبة تم اختيارهن عشوائيًا من بين 63 طالبة. استُخدمت بطاقة ملاحظة لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة. أظهرت النتائج تحسنًا كبيرًا في أداء الطالبات بالمجموعة التجريبية مقارنةً بالتطبيق القبلي، وظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التدريس مثل التهيئة والإثارة، صياغة الأسئلة الصفية، مهارة التعزيز، واستخدام تقنيات التعليم، مما يبرز فعالية التدريس المصغر في تحسين هذه المهارات.

بينما **هدفت دراسة الأمين (2023)** إلى استقصاء تأثير برامج تطوير المهارات التدريسية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية. تكمن أهمية الدراسة في تحديد مدى فعالية برامج التطوير المهني في تحسين أداء المعلمين وتعزيز استخدام التكنولوجيا في التعليم، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم وضوح تأثير هذه البرامج على أداء المعلمين بشكل دقيق. فرضت الدراسة أن برامج تطوير المهارات التدريسية ستؤدي إلى تحسين أداء المعلمين، خاصة في مجالات التخطيط، إدارة الصف، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 200 معلم، أظهرت النتائج أن برامج تطوير المهارات التدريسية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين. من أهم التوصيات توسيع نطاق برامج التطوير المهني للمعلمين وتعزيز استخدام التكنولوجيا في التعليم.

أما **دراسة الزهراء (2022)** فقد هدفت إلى تقييم فعالية استراتيجيات التعليم النشط في تحسين المهارات التدريسية للمعلمين. تكمن أهمية الدراسة في تقديم أدلة على فعالية التعليم النشط في تحسين تفاعل الطلبة وزيادة دافعيتهم للتعلم، وتمثلت مشكلة الدراسة في قلة استخدام استراتيجيات التعليم النشط في المدارس على الرغم من أهميتها. فرضت الدراسة أن استخدام استراتيجيات التعليم النشط يسهم في تحسين المهارات التدريسية وزيادة تفاعل الطلبة وتحفيزهم للتعلم، استخدمت الدراسة منهجًا تجريبيًا، وتم توزيع

استبيانات وملاحظات صفية على عينة عددها 150 من المعلمين، أظهـرت النتـائج أن اسـتراتيجيات التعليم النشط تسهم بشكل كبير في تحسين المهارات التدريسية وزيادة تفاعل الطلبة. ومن أهم التوصيات تبني استراتيجيات التعليم النشط في المناهج الدراسية.

بينما **هدفت دراسة آل دغمان (2022)** إلى تطوير نموذج مقترح لفصـل مقلـوب لتحسـين مهـارات التدريس والتعلم الذاتي للطلبة الجغرافيا في كلية التربية بجامعة الإسكندرية. أهمية الدراسة تكمـن فـي تقديم نموذج مبتكر لتحسين تعلم الطلبة في ظل تزايد الاعتماد على التعليم الإلكتروني والـتعلم الـذاتي، وتمثلت مشكلة الدراسة في نقص الأدوات التعليمية الفعّالة التي تعزز من التعلم الذاتي. فرضت الدراسة أن استخدام الفصل المقلوب سيؤدي إلى تحسين مهارات التدريس والتعلم الذاتي لدى الطلبة، اسـتخدمت الدراسة تصميمًا شبه تجريبي، وتم تطبيق النموذج على عينة مكونة من 59 طالبًـا، أظهـرت النتـائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة قبل وبعد تطبيق النموذج لصالح التطبيق اللاحق. من أهم التوصيات استخدام نموذج الفصل المقلوب في إعداد معلمي الجغرافيا.

أما **دراسة عبد الله (2021)** فقد تناولت دور التدريب المستمر في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين. تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهمية التدريب المستمر في تطوير كفاءة المعلمين وتحسـين جودة التعليم، تمثلت مشكلة الدراسة في غياب برامج تدريبية مستمرة وشاملة لتحسـين أداء المعلمـين. فرضت الدراسة أن التدريب المستمر يسهم في تحسين المهارات التدريسية وزيادة فعالية المعلمين فـي المدارس الثانوية. استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا، وتم توزيع استبيان على عينة مكونـة مـن 150 معلمًا، أظهرت النتائج أن التدريب المستمر يسهم بشكل كبير في تحسـين المهـارات التدريسـية وزيادة فعالية المعلمين. من أهم التوصيات تقديم برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة للمعلمين.

بينما حللت **دراسة غربال (2020)** تأثير مهارات التدريس على جـودة التعلـيم فـي معاهـد الفنـون والحرف، مع التركيز على العلاقة بين الجوانب النظرية والتطبيقية لتطوير الكفـاءات التعليميـة لـدى

الطلبة. تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تحسين التعليم الفني من خلال دمج الجوانب النظرية والعملية، تمثلت مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين التعليم النظري والتطبيقي في معاهد الفنون والحرف. فرضت الدراسة أن التوازن بين النظرية والتطبيق يسهم في تحسين جودة التعليم الفني وزيادة كفاءة الطلبة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة غير محددة. أظهرت النتائج أن التوازن بين النظرية والتطبيق يسهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم الفني. من أهم التوصيات دمج الجوانب العملية في مناهج التعليم الفني.

بينما تناولت **دراسة الكيلاني (2020)** تأثير التكنولوجيا التعليمية على تطوير المهارات التدريسية للمعلمين. تكمن أهمية الدراسة في توضيح دور التكنولوجيا التعليمية في تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم التدريسية، وتمثلت مشكلة الدراسة في قلة استخدام التكنولوجيا بشكل فعّال في التعليم. وفرضت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا التعليمية يسهم في تحسين المهارات التدريسية وزيادة فعالية التدريس، استخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 معلم. أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا يسهم في تحسين المهارات التدريسية. ومن أهم التوصيات تعزيز استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية.

وأوضحت **دراسة الحاج (2019)** تأثير التعاون بين المعلمين على تطوير المهارات التدريسية، من خلال استقصاء تأثير التعاون بين المعلمين على تطوير المهارات التدريسية في المدارس الثانوية، واستخدم الباحث منهجًا نوعيًا لجمع البيانات من خلال مقابلات ومجموعات تركيز، حيث تم إجراء مقابلات مع 50 معلمًا من مختلف المدارس الثانوية، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي. وكانت نتائج الدراسة تظهر بأن التعاون بين المعلمين يسهم بشكل كبير في تبادل الخبرات وتحسين المهارات التدريسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعاون بين المعلمين من خلال إنشاء مجتمعات تعلم مهنية وتقديم فرص للتطوير المهني المشترك.

أما دراسة كطب (2019) فقد سعت إلى معرفة دور مشرفي اللغة العربية في تنمية مهارات التـــدريس لدى معلمي المرحلة الثانوية في مناطق نجران. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم استبانة تم توزيعها على 103 معلماً و80 معلمة. أظهرت النتائج أن المشرفين يساهمون بشكل متوسط في تنميـــة مهارات التدريس لدى المعلمين في جميع المحاور. أوصت الدراسة بضـــرورة عقـــد دورات تدريبيـــة للمشرفين التربويين لتعزيز قدراتهم في تطوير أهداف واستراتيجيات التدريس الحديثة.

رابعاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة في تطوير المهارات التدريسية

أما دراسة Osman & Shamsuddin (2021) فسعت إلى استكشاف دور القيادة التشـــاركية فـــي تحسين المهارات التدريسية بين المعلمين في المدارس الثانوية. استخدم الباحثان منهجًا وصـــفيًا تحليليًـــا لجمع البيانات من 200 معلم ومعلمة، حيث تم توزيع استبيان لتقييم تأثير القيادة التشاركية على تطـــوير المهارات التدريسية. أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تعزز بشكل كبير تطوير المهارات التدريســـية وزيادة فعالية التعليم. أوصت الدراسة بتبني القيادة التشاركية كاستراتيجية لتحسين التعليم في المـــدارس الثانوية.

وهدفت دراسة Oecd (2019) إلى تقييم تأثير المهارات المستعرضة على تطوير التعليم والتدريس في المدارس الثانوية. تم جمع البيانات من 300 معلم ومعلمة عبر استبيانات ومقابلات لتقييم تأثير المهارات المستعرضة مثل التفكير النقدي وحل المشكلات على التعليم والتدريس. أظهـــرت النتـــائج أن تعزيـــز المهارات المستعرضة يسهم بشكل كبير في تحسين المهارات التدريسية وزيادة فعالية التعليم. أوصـــت الدراسة بتعزيز المهارات المستعرضة في المناهج الدراسية وبرامج التدريب المهني.

أما فيما يتعلق **بدراسة Wiliam & Black (2018)** فقد هدفت دراستهما إلى تحليل تـــأثير اســـتخدام أدوات التقييم المختلفة على تحسين المهارات التدريسية. شملت الدراسة 200 معلم ومعلمة، وتـــم جمـــع البيانات عبر استبيانات لتقييم تأثير استخدام أدوات التقييم على تخطيط الدروس، إدارة الصـــف، وتقـــديم

التغذية الراجعة. أظهرت النتائج أن استخدام أدوات التقييم يسهم بشكل كبير في تحسين المهارات التدريسية وزيادة فعالية التعليم. أوصت الدراسة بتبني استراتيجيات تقييم فعالة لتعزيز مهارات التدريس.

أما دراسة Marzano (2017) تناولت تأثير استخدام إطار عمل شامل للتعليم الفعال على تطوير المهارات التدريسية. استخدم الباحث منهجًا وصفيًا لجمع البيانات من 250 معلمًا في المدارس الثانوية، حيث تم تحليل تأثير استخدام إطار العمل على التخطيط الدراسي، إدارة الصف، واستخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة. أظهرت النتائج أن استخدام إطار العمل الشامل يسهم في تحسين المهارات التدريسية وزيادة فعالية التعليم. أوصت الدراسة بتبني إطار العمل الشامل في التعليم لتحسين مهارات التدريس.

أما دراسة Unesco (2016) فقد تناولت تقييم السياسات والممارسات المتعلقة بتقييم المهارات المستعرضة في المنطقة الآسيوية. شملت الدراسة 150 معلمًا ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الكمي الاستقصائي، وتم جمع البيانات عبر استبيانات لتقييم تأثير السياسات والممارسات على تطوير المهارات التدريسية. أظهرت النتائج أن تطبيق السياسات الفعالة يسهم في تحسين المهارات التدريسية وزيادة فعالية التعليم. أوصت الدراسة بتبني سياسات تقييم فعالة لتعزيز المهارات التدريسية.

1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية تبين أن هناك جوانب تتفق مع الدراسة الحالية وجوانب اختلاف، كما تبين أنها اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها متغير القيادة التشاركية وربطها بتطوير المهارات التدريسية، كما اتفقت باتباع المنهج الوصفي التحليلي المختلط مع دراسة سنان (2023) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية، دراسة آل طالع وآل عزم (2023) التي درست أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19، دراسة عدنان وآخرون (2021) التي

تناولت القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي، دراسة إسماعيلية (2021) التي كشفت العلاقة بين القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين في المؤسسات كما اتفقت مع دراسة Mammeri (2022) لدراسة تأثير القيادة التشاركية على تحسين أداء العاملين في المؤسسات، ودراسة ربيعة وآخرين (2022) إلى استقصاء تأثير القيادة التشاركية على مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين في المؤسسات كما اتفقت مع دراسة Feng & Zhang (2022) فقد تناولت تأثير القيادة التشاركية على تمكين المعلمين وتحسين بيئة العمل التي هدفت جميعها إلى إظهار القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين المهارات وجودة البيئة التعليمية، واستهدفت الدراسة الحالية بالتحديد القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وقد اتفقت مع الدراسات التي تهتم بتطوير مهارات التدريس مع دراسة الأمين (2023)، دراسة الزهراء (2022)، دراسة العبد الله (2021)، دراسة الكيلاني (2020)، دراسة الحاج (2019) ومع دراسة Osman & Shamsuddin (2021) وكذلك الحال دراسة Wiliam & Black (2018)، والتي سعت جميعها إلى إبراز أهمية تحسين تطوير المهارات التدريسية للمعلمين في مختلف المراحل التعليمية. كما اتفقت مع دراسة كطب (2017) التي أوضحت دور مشرفي اللغة العربية في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي المرحلة الثانوية، وأظهرت نتائج مماثلة لدراسة آل دغمان (2022) التي قدمت نموذجًا لفصل مقلوب لتحسين التعلم الذاتي ومهارات التدريس. وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة يوسف (2022) نتائج إيجابية في تعزيز فعالية التدريس عبر استخدام التدريس المصغر، مما يتفق مع الاتجاه العام لتحسين مهارات التدريس. وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة Al-Taneiji & Mcleod (2020) أن القيادة التشاركية تساهم بشكل كبير في تطوير الأداء المهني للمعلمين، مما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت على دور القيادة التشاركية في تحسين المهارات التدريسية، مثل دراسة Osman & Shamsuddin (2021).

من جهة أخرى، اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة Marzano (2017) التي ركزت على استخدام إطار عمل شامل لتحسين التعليم، حيث اعتمدت على استراتيجيات تقييمية جديدة لم تُدرج في الدراسة الحالية. بينما اختلفت دراسة كطب (2017) من حيث تركيزها على تأثير المشرفين في تنمية مهارات التدريس، وهو ما لم يتم التركيز عليه بشكل مباشر في الدراسات التي تناولت تطوير مهارات التدريس عبر القيادة التشاركية.

فيما اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المنهج المتبع حيث كانت دراسة الحاج (2019) متبعة المنهج النوعي لإظهار تأثير التعاون بين المعلمين على تطوير المهارات التدريسية، من خلال استقصاء تأثير التعاون بين المعلمين على تطوير المهارات التدريسية في المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المقابلات والملاحظات لجميع البيانات. ودراسة الزهراء (2022) التي اتبعت المنهج التجريبي حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية استراتيجيات التعليم النشط في تحسين المهارات التدريسية للمعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بتناولها القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كما أنها تضمنت متغير المديرية.

الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أن هناك توافقًا عامًا على أهمية القيادة التشاركية في تعزيز الأداء وتحسين البيئة التعليمية، بالإضافة إلى دورها الكبير في تطوير المهارات التدريسية وتحفيز العاملين. تختلف الدراسات في مناهجها وسياقاتها، لكنها تتفق على أن القيادة التشاركية هي أداة فعالة لتحقيق نتائج إيجابية في المؤسسات التعليمية والإدارية. لقد سلطت هذه الدراسات الضوء على

الجوانب المتعددة للقيادة التشاركية مثل تفويض السلطة، تحسين العلاقات الإنسانية، وتعزيز بيئة العمل التفاعلية.

وبالتالي ستستفيد الباحثة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- إطار نظري قوي: ستساهم هذه الدراسات في بناء إطار نظري متين للدراسة الحالية حول القيادة التشاركية، حيث ستدعم الفرضيات المتعلقة بأثر القيادة التشاركية على تطوير المهارات التدريسية.
- مقارنة النتائج: من خلال مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، مما سيساهم في تحليل مدى توافق أو اختلاف الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة.
- المنهجية: اختلاف المنهجيات المستخدمة في هذه الدراسات سيساعد الباحثة في اختيار أدوات بحث ملائمة وتطوير استبيانات وأساليب جمع البيانات المناسبة للدراسة الحالية.

1.5 مصطلحات الدراسة

تضمنت هذه الدراسة المصطلحات الأتية:

القيادة التشاركية (Participative Leadership): نمط قيادي من أكثر الأنماط فعالية، حيث يحرص على إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار. ويسهم ذلك في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لديهم، بالإضافة إلى تحفيز الابتكار والإبداع وتطوير المهارات. ويتضمن هذا النمط تشجيع المعلمين والعاملين على تقديم الأفكار والمقترحات والمشاركة الفعالة لتحقيق الأهداف المقصودة (مغاوري، 2020).

وتُعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها مستوى مشاركة مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية، ويعبر عنه من استجابة الأفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة لهذا الغرض.

المهارات التدريسية (Teaching Skills): هي مجموعة من القدرات والمعارف التي يمتلكها المعلم، والتي تمكنه من تقديم محتوى تعليمي بفعالية وكفاءة. تشمل هذه المهارات التخطيط الجيد للدروس، وإدارة الفصول الدراسية، واستخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة، وتقييم أداء الطلبة وتقديم التغذية الراجعة البناءة (Frontiers in Psychology, 2022).

كما تعرفها الباحثة إجرائياً: على أنها مجموعة من القدرات والمعارف التي يمتلكها المعلمون والتي تُعزز فعالية التعليم والتعلم في الفصول الدراسية، ويعبر عنه من استجابة أفراد الدراسة على الأداة المستخدمة لهذا الغرض.

1.6 مشكلة الدراسة

تعتبر القيادة التشاركية نمط اداري حديث يعزز المشاركة الفعالة والابتكار في البيئة التعليمية، إلا أن تطبيق هذا النمط ما زال محدوداً وتطبيقه محصور بشكل غير كافٍ، وتعاني المدارس من العديد من التحديات مثل قلة الموارد التعليمية، وضعف البينة التحتية فيها، وهذا يجعل تطبيقها ضعيف ويحقق ضعف في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين. وبالإضافة لذلك فإن الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة تزيد من الضغوطات الادارية والمسؤوليات الموكلة إلى المعلمين، مما يعيق تحسين أداء المعلمين. وانطلاقاً من هذه التحديات تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيق ممارسة القيادة التشاركية في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدارس الحكومية، كخطوة هامة نحو تحسين جودة التعليم وتعزيز الكفاءة في البيئات التعليمية الداعمة والأكثر شمولية.

تعد القيادة التشاركية نهجًا إداريًا يهدف إلى إشراك جميع أفراد الفريق في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة بين المعلمين والإداريين. ومع ذلك، تظل تطبيقات هذا النهج في السياق التعليمي الفلسطيني محدودة وغير مستكشفة بشكل كافٍ، مما يثير تساؤلات حول فعالية هذه القيادة في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية (إسماعيلية، 2021).

ومن الجدير بالذكر أن المدارس الحكومية الفلسطينية تعاني من عدة قصور تؤثر على جودة التعليم وتطوير المهارات التدريسية للمعلمين. من بين هذه القصور، الاكتظاظ في الفصول الدراسية، قلة الموارد التعليمية، وضعف البنية التحتية المدرسية، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية والسياسية التي تزيد من تعقيد العملية التعليمية، وزيادة الأعباء الإدارية على المعلمين، والضغوط المتزايدة لتحسين الأداء الأكاديمي للطلبة (UNICEF, 2023). على الرغم من هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة مثل القيادة التشاركية التي يمكن أن تسهم في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين، فالقيادة التشاركية تعتمد على إشراك جميع العاملين في العملية التعليمية في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويشجع على الابتكار والإبداع في بيئة العمل (العجمي، 2020).

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة لاحظت ضعف استخدام أسلوب القيادة التشاركية من قبل المديرين، وتركيزهم على الأساليب التقليدية التي لا تساهم في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين. فأكدت دراسة أبو زيد (2020) على أهمية إجراء دراسات تركز على القيادة التشاركية وربطها بتطوير مهارات المعلمين، وأوصت بدورات تدريبية لتعزيز قدراتهم. في حين أوضحت دراسة الزهراني (2019) أن للإدارة المدرسية دورًا إيجابيًا في تحسين أداء المعلمين من خلال أساليب القيادة التشاركية التي تحفزهم على الابتكار وتقديم الأفضل. وتناولت دراسة يوسف (2022) تأثير القيادة التشاركية على تطوير المهارات التدريسية، وأوصت بتعزيز ثقافة القيادة التشاركية لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء التعليمي.

ومن خلال عمل الباحثة كموظفة إدارية في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية، لاحظت أن ممارسة المديرين للقيادة التشاركية مع المعلمين في البيئة التعليمية، يشوبه نوعٌ من التحديات تنعكس سلبًا على أدائهم، وعلى تطوير مهاراتهم التدريسية. وبناءً على واقع ضعف ممارسة القيادة التشاركية تظهر حاجة ملحة إلى مثل استخدام نمط القيادة التشاركية، لتعزيز بيئة عمل تعاونية تسهم في تطوير المهارات التدريسية وتحسين الأداء التعليمي، وخلق بيئة تعليمية مزدهرة ومحفزة.

جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الفلسطينية الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

1.7 أسئلة الدراسة

بناءً على ما سبق، ونظرًا لقلة الدراسات التربوية المعاصرة في فلسطين – حسب علم الباحثة – التي تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية، جاءت هذه الدراسة انطلاقًا من اهتمام الباحثة بهذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

6. هل توجد قدرة تنبؤيه دلالة إحصائياً لإبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

1.8 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي).
3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.
4. لا توجد قدرة تنبؤيه دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

1.9 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

1. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المديرين نحو واقع القيادة التشاركية في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية باختلاف متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، المديرية (نابلس، قلقيلية، طولكرم)).
2. التعرف إلى واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
3. التعرف إلى مستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
4. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين نحو مستوى تطوير مهاراتهم التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية باختلاف متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، المديرية (نابلس، قلقيلية، طولكرم)).

1.10 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة من خلال تسليط الضوء على تأثير القيادة التشاركية في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية. وتستند الأهمية النظرية إلى عدة جوانب رئيسية:

1. تعزيز الأدب النظري للقيادة التشاركية: ستوفر الدراسة فهماً معمقاً لنظرية القيادة التشاركية، وكيف يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التعليمي وتطوير المهارات التدريسية. من خلال مراجعة

الأدبيات وتطبيق هذه النظرية في السياق الفلسطيني، ستساهم الدراسة في توسيع قاعدة المعرفة حول فعالية القيادة التشاركية في بيئات تعليمية متنوعة.

2. ستكون هذه الدراسة إضافة علمية إلى الأدبيات التربوية: حيث ستساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية. إن قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الفلسطيني تجعل من هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات، حيث ستقدم رؤى جديدة وتوصيات عملية يمكن أن تفيد الباحثين والممارسين في مجال التعليم.

ثانياً: الأهمية البحثية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البحثية من كونها:

1. معالجة موضوع حديث وهام: حيث تُعد من الدراسات القليلة التي تتناول واقع القيادة التشاركية، على تطوير المهارات التدريسية في السياق الفلسطيني –على حد علم الباحثة– مما يملأ فجوة بحثية في الأدبيات التربوية. نظراً لحداثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعًا حديثًا في المكتبات للدارسين، والباحثين، والإداريين في المدارس.
2. توجيه السياسات التعليمية: يمكن أن تساعد صناع القرار في مجال التعليم على تطوير سياسات تعليمية تعتمد على القيادة التشاركية. هذا سيسهم في تحسين جودة التعليم وزيادة رضا المعلمين وتطوير أدائهم ومهاراتهم، مما يعزز من تحقيق الأهداف التعليمية.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية في لفت أنظار مديري المدارس إلى استخدام أسلوب القيادة التشاركية لتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية، لما له فوائد ايجابية بناءة في تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

إن نتائج هذه الدراسة ستفيد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على الأخذ بالتوصيات من أجل تدريب المديرين على الانماط القيادية ولا سيما التشاركية، من أجل تطبيقها في داخل المنظمات التعليمية، لأنها تعزز من قدرات المعلمين لتطوير المهارات التدريسية وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة المعلمين وتحسين أساليب التدريس.

1.11 حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحد البشري: مديرو ومعلمو المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية.

الحد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وسوف تقتصر على محافظات (قلقيلية – طولكرم – نابلس).

الحد الزماني: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2025/2024م.

الحد الإجرائي: تتحدد إجراءات الدراسة بالمنهج المتبع في الدراسة والمجتمع وعينته كما يتحدد بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات واستجابات عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

الحد الموضوعي: ستقتصر حدود الدراسة على معرفة القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم توضيح لمتغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.1 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يتكون من منهجين هما(الكمي والنوعي)، حيث استخدم: المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، إذ يساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة.

2.2 مجتمع الدراسة وعينتها

أ. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية (نابلس، قلقيلية، طولكرم)، والبالغ عددهم (17756) معلماً ومعلمة، (207) مديراً ومديرة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023).

ب. عينة الدراسة الكمية والنوعية

اختيرت عينة الدراسة الكمية كالآتي:

أولاً: العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل؛ ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، فقد اختارت الباحثة؛ ثلاثة عناقيد وهي: (نابلس، قلقيلية، طولكرم)، من مجموع مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية البالغ عددها (18) مديرية، والجدول (1) يوضح توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية.

جدول (1)

توزيع العينة المختارة في المرحلة الأولى حسب متغيري الجنس والمديرية

المديرية		نابلس	قلقيلية	طولكرم	المجموع
الجنس	ذكر	470	320	549	1339
	أنثى	649	609	703	1961
	المجموع	1119	929	1252	3300

ثم في المرحلة الثانية اختارت الباحثة عينة ممثلة وفقاً لمتغيري: الجنس والمديرية وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد ضمت المديريات التي تم اخيارها (3300)، معلماً ومعلمة، وقد بلغ حجم العينة (330) معلماً ومعلمة، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية، كما يوضح والجدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (2)

توزيع العينة المختارة في المرحلة الثانية حسب متغيري الجنس والمديرية

المديرية		نابلس	قلقيلية	طولكرم	المجموع
الجنس	ذكر	47	32	55	134
	أنثى	65	61	70	196
	المجموع	112	93	125	330

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها (الديمغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	134	40.6
	أنثى	196	59.4
	المجموع	330	100.0
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	58	17.6
	من (5– 10) سنوات	94	28.5
	أكثر من عشر سنوات	178	53.9
	المجموع	330	100.0
المديرية	نابلس	112	33.9
	قلقيلية	93	28.2
	طولكرم	125	37.9
	المجموع	330	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	23	7.0
	بكالوريوس	231	70.0
	ماجستير فأعلى	76	23.0
	المجموع	330	100.0

عينة الدراسة النوعية

اختارت الباحثة عينة قصدية من مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية (نابلس، طولكرم، قلقيلية)، وكانت العينة من مديري المدارس الأبرز في النشاطات والتمييز في مديرياتهم ومن ذات خبرتهم عن 10 سنوات، وبلغ حجم العينة (7) مدير ومديرة.

2.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: أداة المقابلة، والاستبانة التي تكونت من: محور القيادة التشاركية، ومحور تطوير المهارات التدريسية، كما يلي:

أولاً: محور القيادة التشاركية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات القيادة التشاركية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة معزوز (2024)، دراسة سنان (2023)، دراسة العامري واليحمدي (2023)، دراسة Kemal et al. (2023)، دراسة Zou (2020) ودراسة محبوب (2019)، قامت الباحثة بتطوير محور القيادة التشاركية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور القيادة التشاركية

الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحكمين لمحور القيادة التشاركية، عرُضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (9) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات.

للتأكد من صدق أسئلة المقابلات قامت الباحثة بعرضها على (5) محكمين انظر الملحق (هـ)، وقد رأى المحكمين حذف بعص الأسئلة واستبدال بعضها الآخر وبذلك فقد تحقق الصدق من الأداة.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للمحور القيادة التشاركية استخدّم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدّم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور(القيادة التشاركية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمحور القيادة التشاركية، كما هو مبين في الجدول (4):

جدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التشاركية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
	اتخاذ القرار			تفويض السلطة			العلاقات الإنسانية	
1	.88**	.81**	11	.89**	.82**	21	.85**	.84**
2	.86**	.83**	12	.88**	.80**	22	.86**	.78**
3	.86**	.83**	13	.78**	.69**	23	.91**	.87**
4	.90**	.85**	14	.92**	.83**	24	.90**	.86**
5	.90**	.88**	15	.94**	.84**	25	.96**	.92**
6	.79**	.78**	16	.89**	.89**	26	.89**	.86**
7	.92**	.86**	17	.92**	.89**	27	.93**	.87**
8	.96**	.94**	18	.85**	.82**	28	.87**	.84**
9	.88**	.81**	19	.93**	.91**	29	.92**	.86**
10	.87**	.82**	20	.91**	.91**	30	.88**	.85**
	درجة كلية للبُعد.**95			درجة كلية للبُعد.**94			درجة كلية للبُعد.**95	

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.01$ **)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.69–.96)، وكانت ذات درجات مقبولة ودلالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30– أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور.

ثبات محور القيادة التشاركية

للتأكد من ثبات محور القيادة التشاركية، وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (30) فقرة، والجدول (5) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور القيادة التشاركية، كما في الآتي:

جدول (5)

قيم معامل ثبات محور القيادة التشاركية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
اتخاذ القرار	10	.968
تفويض السلطة	10	.970
العلاقات الإنسانية	10	.972
الدرجة الكلية	30	.986

يتضح من الجدول (5) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور القيادة التشاركية تراوحت ما بين (.968–.972)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.986). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثانياً: محور تطوير المهارات التدريسية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات تطوير المهارات التدريسية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة موسى (2024)، ودراسة الأمين (2023)، ودراسة Marzano (2017)، ودراسة William & Black (2018)، قامت الباحثة بتطوير تطوير المهارات التدريسية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمحور تطوير المهارات التدريسية

الصدق

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحكمين لمحور تطوير المهارات التدريسية، عرُض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق لمحور تطوير المهارات التدريسية استخّدم أيضاً صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخّدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور(تطوير المهارات التدريسية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لمحور تطوير المهارات التدريسية، كما هو مبين في الجدول (6):

جدول (6)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور تطوير المهارات التدريسية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
التواصل والتفاعل مع الطلبة			تنظيم الصف وإدارته			تقييم الأداء المدرسي		
1	.79**	.73**	11	.90**	.86**	21	.82**	.86**
2	.79**	.73**	12	.89**	.85**	22	.83**	.85**
3	.76**	.68**	13	.91**	.88**	23	.83**	.79**
4	.85**	.84**	14	.90**	.86**	24	.92**	.91**
5	.75**	.64**	15	.95**	.90**	25	.82**	.79**
6	.84**	.71**	16	.95**	.90**	26	.90**	.89**
7	.85**	.82**	17	.93**	.87**	27	.73**	.71**
8	.87**	.77**	18	.91**	.87**	28	.85**	.82**
9	.83**	.73**	19	.92**	.89**	29	.71**	.66**
10	.88**	.85**	20	.85**	.88**	30	.81**	.76**
درجة كلية للبُعد.**92			درجة كلية للبُعد.**96			درجة كلية للبُعد.**97		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (.01> p **)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.64-.95)، وكانت ذات درجات مقبولة ودلالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المحور.

ثبات محور تطوير المهارات التدريسية

للتأكد من ثبات محور تطوير المهارات التدريسية، وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمحور، وأبعاده، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (30) فقرة،

والجدول (7) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحور تطوير المهارات التدريسية، كما في الآتي:

جدول (7)

قيم معامل ثبات محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التواصل والتفاعل مع الطلبة	10	.945
تنظيم الصف وإدارته	10	.976
تقييم الأداء المدرسي	10	.946
الدرجة الكلية	30	.982

يتضح من الجدول (7) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور تطوير المهارات التدريسية تراوحت ما بين (945. – 976.)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (982.). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح محوري الاستبانة

أولاً: محور القيادة التشاركية: تكون محور القيادة التشاركية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (30)، فقرة موزعة على ثلاثة مجالات كما هو موضح في ملحق (د)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للقيادة التشاركية.

ثانياً: محور تطوير المهارات التدريسية: تكون محور تطوير المهارات التدريسية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (30)، فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات كما هو موضح في ملحق (د)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي لتطوير المهارات التدريسية.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1–5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث مستويات: منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} \quad \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على الاستبانة تكون على النحو الآتي:

جدول (8)

درجات احتساب مستوى القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية

المستوى	الدرجة
مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	3.67 – 2.34
مستوى مرتفع	5 –3.68

يتبين من الجدول (8) أن توزيع مستويات القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية بسيطة ومقسمة إلى ثلاث فئات رئيسية لتقييم المستوى: منخفض وهي (2.33 فأقل) وهذا يشير إلى الحاجة لتطوير والتحسين، ومستوى متوسط تتراوح ما بين 2.34 – 3.67 أي أنها موجودة ولكن هناك متسع للعمل على تحسنيها، والمستوى المرتفع 3.68 – 5 يعكس ايجاباً على تطبيق القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية وتفي لأغراض هذه الدراسة.

ثبات المقابلة

لضمان الثبات من المقابلة لجأت الباحثة إلى طريقتين لتحقق من ثبات المقابلة وهما: الثبات عبر الأشخاص والثبات عبر الزمن، حيث قامت بتحليل استجابات أفراد العينة (المديرين) عينة البحث النوعي، كما طلبت الباحثة في نفس الوقت من إحدى زميلاتها في برنامج الادارة التربوية تحليل استجابات أفراد العينة، ومن ثم استخدمت الباحثة معادلة هولستي لتعزيز الثبات والتحقق من ثبات تحليل المقابلات، حيث تنص المعادلة على الآتي:

معادلة هولستي= (2 X عددِ الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحليين)/ مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل، وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين=12، وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة = (17+ 15= 32)، 2*12=24 وبهذا يكون(0.75=32/24) وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.75).

2.4 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة (الديمغرافية)

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5- 10سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- المديرية: ولها ثلاثة مستويات: (نابلس، قلقيلية، طولكرم).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

ب. المتغير التابع

- الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس القيادة التشاركية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس تطوير المهارات التدريسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

2.5 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفُذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. الحصول على تسهيل مهمة وموافقة لتوزيع الاستبانة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (30) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
8. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجابتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
9. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

10. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

2.6 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفروق تبعاً إلى متغيرات الدراسة.
4. اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.
5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية، كذلك لفحص صدق أداتي الدارسة.
6. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) لمعرفة إسْهام أبعاد القيادة التشاركية في التنبؤ في تطوير المهارات التدريسية.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

3.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	3	العلاقات الإنسانية	3.39	.843	67.8	متوسط
2	2	تفويض السلطة	3.32	.754	66.4	متوسط
3	1	اتخاذ القرار	3.25	.841	65.0	متوسط
		القيادة التشاركية	3.32	.747	66.4	متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية ككل بلغ (3.32) وبنسبة مئوية (66.4%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور القيادة التشاركية تراوحت ما بين (3.39-3.25)، وجاء مجال "العلاقات الإنسانية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.39) وبنسبة مئوية (67.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال " اتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.25) وبنسبة مئوية (65.0%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور القيادة التشاركية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال العلاقات الإنسانية

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	21	المحافظة على العلاقات الانسانية والجوانب الإيجابية بين الإدارة والمعلمين.	3.46	.961	69.2	متوسط
2	22	يشجع المعلمين على التفاعل والتعاون فيما بينهم.	3.45	.992	69.0	متوسط
3	23	يسعى لبث روح الانتماء للمدرسة بين كل العاملين فيها.	3.43	.997	68.6	متوسط
4	25	يرسخ قواعد الاحترام المتبادل بين جميع أفراد المدرسة.	3.43	1.015	68.6	متوسط
5	30	يؤكد على اشاعة العلاقات الجيدة في المدرسة لما لها من أثر في حل النزاعات بشكل فاعل	3.42	.955	68.4	متوسط
6	26	يعزز العلاقات الإنسانية في المدرسة لضمان توفير بيئة عمل مدرسية مريحة	3.41	1.013	68.2	متوسط
7	27	تساعد في جهود المعلمين ومساهماتهم بشكل دائم.	3.40	.921	68.0	متوسط
8	29	يعزز شعور التماسك بين المعلمين.	3.35	1.000	67.0	متوسط
9	28	يشترك مع المعلمين في الاعمال لتحسين عملية التعلم والتعليم.	3.34	.958	66.8	متوسط
10	24	يقدم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين عند الحاجة.	3.19	1.068	63.8	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العلاقات الإنسانية تراوحت ما بين (3.46 – 3.19)، وجاءت فقرة " المحافظة على العلاقات الانسانية والجوانب

الإيجابية بين الإدارة والمعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.46) وبنسبة مئوية (69.2%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يقدم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين عند الحاجة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبنسبة مئوية (63.8%) وبتقدير متوسط.

2. مجال تفويض السلطة

يتضح من الجدول (11) في الملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تفويض السلطة تراوحت ما بين (3.41 –3.19)، وجاءت فقرة " تعزز الثقة بين المدير والمعلمين من خلال تفويضهم واعطائهم الصلاحيات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.41) وبنسبة مئوية (68.2%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يُشارك المعلمون في تحديد أهداف المدرسة والإجراءات اللازمة لتحقيقها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبنسبة مئوية (63.8%) وبتقدير متوسط.

3. مجال اتخاذ القرار

يتضح من الجدول (12) في الملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال اتخاذ القرار تراوحت ما بين (3.38–3.05)، وجاءت فقرة " يشارك المدير في تحسين بيئة العمل المدرسية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.38) وبنسبة مئوية (67.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " يُشعر المعلمين بقوة تأثيرهم في القرارات التي تُتخذ في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وبنسبة مئوية (61.0%) وبتقدير متوسط.

3.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) في الملحق (و) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور تطوير المهارات التدريسية ككل بلغ (3.26) وبنسبة مئوية (65.2%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات محور تطوير المهارات التدريسية تراوحت ما بين (3.32-3.15)، وجاء مجال "تقييم الأداء المدرسي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.32) وبنسبة مئوية (66.4%) وبتقدير متوسط، بينما جاء مجال " التواصل والتفاعل مع الطلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبنسبة مئوية (63.0%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات محور تطوير المهارات التدريسية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال تقييم الأداء المدرسي

يتضح من الجدول (14) في الملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تقييم الأداء المدرسي تراوحت ما بين (3.45 -3.08)، وجاءت فقرة " توفر ادارة المدرسة بيئة آمنة وصحية للطلبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.45) وبنسبة مئوية (69.0%) وبتقدير

متوسط، بينما جاءت فقرة " تُعقد ادارة المدرسة دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وبنسبة مئوية (61.6%) وبتقدير متوسط.

2. مجال تنظيم الصف وإدارته

يتضح من الجدول (15) في الملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تنظيم الصف وإدارته تراوحت ما بين (3.41 – 3.17)، وجاءت فقرة " التشجيع على الفهم العميق للمحتوى الذي يتم تدريسه (العنصر المعرفي)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.41) وبنسبة مئوية (68.2%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " تنمية مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة (العنصر المهاري)" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبنسبة مئوية (63.4%) وبتقدير متوسط.

3. مجال التواصل والتفاعل مع الطلبة

يتضح من الجدول (16) في الملحق (و) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التواصل والتفاعل مع الطلبة تراوحت ما بين (3.38–2.91)، وجاءت فقرة " يتم تقييم أداء المعلمين بشكل دوري ومنظم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.38) وبنسبة مئوية (67.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة " تعقد المدرسة ورش عمل لتبادل الخبرات والمعارف بين المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبنسبة مئوية (58.2%) وبتقدير متوسط.

3.1.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الثالث صيغت الفرضية الأولى الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي).

لاختبار الفرضية الأولى، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي، والجدول (17) في الملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة التشاركية فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction)، والجدول (18) في الملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (18) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة التشاركية ومجالاته باستثناء مجال:(تفويض السلطة) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري: سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.
- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (19) في الملحق (و) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (19) وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (قلقيلية) من جهة وكل من: (نابلس) و(طولكرم)، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح: (قلقيلية).

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الثانية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي).

لاختبار الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي، والجدول (20) في الملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على محور تطوير المهارات التدريسية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور تطوير المهارات التدريسية فقد أجري تحليل التباين المتعدد المتغيرات "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، والجدول (21) في الملحق (و) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (21) الآتي:

- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور تطوير المهارات التدريسية ومجال: (التواصل والتفاعل مع الطلبة) لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري: سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.
- وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمحور تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، أجري اختبار (Scheffe) والجدول (22) في الملحق (و) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (22) وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية بين (قلقيلية) من جهة وكل من: (نابلس) و(طولكرم)، من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح: (قلقيلية).

3.1.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة عن السؤال الخامس صيغت الفرضية الثالثة الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن الفرضية الثالثة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (23) في الملحق (و) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

يتضح من الجدول (23) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (r =.866)، ويتضح أن العلاقة بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس ازداد مستوى تطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين.

3.1.6 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

هل توجد قدرة تنبؤيه دلالة إحصائياً لإبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

من أجل الإجابة عن السؤال السادس صيغت الفرضية الرابعة الآتية:

لا توجد قدرة تنبؤيه دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

من أجل قياس مدى إسْهام أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (24) في الملحق (و) يوضح ذلك:.

يتضح من الجدول (24) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ويلاحظ أن مجالات: (العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، تفويض السلطة) قد وضحت (75.4%)، من نسبة التباين في مستوى تطوير المهارات التدريسية. وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الثلاثة قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity) التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلـــي: ($\hat{y}$ =.494 +x1.388 + x2.220 +x3.221)، حيــث تمثل $\hat{y}$: تطوير المهارات التدريسية، $x1$: العلاقات الإنسانية، $x2$: اتخاذ القرار، $x3$: تفويض السلطة.

أي كلما تغير بعُد العلاقات الإنسانية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب فـــي تطـــوير المهـــارات التدريسية بمقدار (388.)، وكلما تغير بعُد اتخاذ القرار درجة واحدة يحدث تغير طردي موجـــب فـــي تطوير المهارات التدريسية بمقدار(220.). وكلما تغير بعُد تفويض السلطة درجة واحدة يحـــدث تغيـــر طردي موجب في تطوير المهارات التدريسية بمقدار.(221).

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية للدراسة المتعلقة بأداة الاستبانة ومناقشة النتائج النوعية والمتعلقة بأداة المقابلة، وربط النتائج الكمية والنوعية بالدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، كما سيتناول الفصل توصيات الدراسة بناءً على النتائج والمقترحات البحثية.

4.1 مناقشة نتائج الدراسة

4.1.1 مناقشة النتائج الكمية

أولاً: مناقشة السؤال الأول

والذي ينص: ما واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

بينت النتائج أن واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، أما فيما يتعلق بالمجالات المتعلقة بمحور القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين، فقد جاء مجال العلاقات الانسانية لمديري المدارس في المرتبة الاولى، أما مجال اتخاذ القرار جاء في المرتبة الاخيرة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة معزوز (2024) التي أوضحت أن القيادة التشاركية تسهم في تحسين القرارات التربوية وتطوير الأداء الإداري من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية. كما تتفق مع دراسة سنان (2023) التي أكدت أن القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية تعزز التعاون والتواصل المفتوح بين المديرين والعاملين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يواجهون ضغوطًا إدارية كبيرة، مما يدفعهم إلى اتخاذ القرارات بشكل فردي دون إشراك المعلمين. فالوقت المتاح لاتخاذ القرارات قد يكون محدودًا، مما يجعل المشاركة في صنع القرار أمرًا يتطلب جهدًا ووقتًا إضافيًا، وهذا قد لا يكون متاحًا دائمًا. وكذلك الظروف الحالية التي يعيشها المديرين وخاصة فيما يتعلق بالتعليم الالكتروني نتيجة الاغلاقات الاحتلالية، والظروف الاقتصادية الصعبة التي قد تكون اضطرت ضعف المديرين إلى المشاركة من قبل المعلمين بالجوانب المختلفة.

كما تدل هذه النتيجة إلى غياب آليات واضحة تتيح للمعلمين المشاركة الفعالة في صنع القرار. فقد تكون الإدارة التربوية تفتقر إلى السياسات والأنظمة التي تشجع على تعزيز هذه المشاركة، ما يؤدي إلى إحساس المعلمين بتهميش دورهم في هذه العملية.

إضافةً إلى ذلك، يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المدارس، والتي قد لا تعطي أهمية كبيرة للمشاركة في صنع القرار. فقد يكون هناك توجه إداري تقليدي يفضل الحفاظ على التسلسل الهرمي الواضح، حيث يتخذ المدير القرارات الرئيسية دون التشاور مع الفريق التعليمي.

بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية، يبدو أن هذا الجانب هو الأكثر بروزًا وقوة في ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس رغم أنها جاءت بدرجة متوسطة ولكنها أعلى من حيث المتوسط الحسابي والنسبة المئوية. هذه النتيجة تعكس اهتمام المديرين بتطوير علاقات إيجابية مع المعلمين والموظفين، مما يعزز بيئة عمل أكثر ودية وتعاونية.

التواصل الجيد والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمكن أن يلعب دورًا كبيرًا في تحفيز المعلمين، إذ يشعرون بأنهم جزء من فريق واحد ويعملون لتحقيق هدف مشترك. العلاقات الإنسانية الإيجابية تجعل بيئة العمل أكثر انسجامًا، وتفتح قنوات التواصل بين المديرين والمعلمين، حتى لو كانت المشاركة في اتخاذ القرار محدودة.

من جهة أخرى، وجود علاقات إنسانية جيدة قد يكون نوعًا من "التعويض" عن نقص المشاركة الفعالة في صنع القرار، حيث يعتمد بعض المديرون على العلاقات الشخصية لخلق أجواء من الثقة والتعاون، لكن دون إشراك حقيقي في القرارات المهمة .

وقد ترجع هذه النتيجة إلى نقص التدريب والتطوير المهني المتعلق بمفاهيم القيادة التشاركية لدى مديري المدارس. قد لا يكون لدى البعض الخلفية الكافية حول فوائد هذه الممارسات، وبالتالي يفضلون اتخاذ القرارات بأنفسهم بناءً على خبرتهم الشخصية فقط.

ثانياً: مناقشة السؤال الثاني

والذي ينص: ما مستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

كشفت النتائج أن مستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، أما فيما يتعلق بترتيب المجالات فقد جاء مجال "تقييم الاداء المدرسي" بالمرتبة الأولى (متوسطة)، كما جاء تنظيم الصف وإدارته بالمرتبة الثانية (متوسطة)، بينما كان مجال التواصل والتفاعل مع الطلبة في المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط أيضاً.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كطب (2017)، حيث بينت النتائج أن المشرفين أيضاً مساهمتهم في تنمية مهارات التدريس بشكل متوسط. مما يعزز الفكرة بأن هناك نوعاً من الفجوة في الجهود المبذولة لتحسين المهارات التدريسية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الريماوي (2021) التي أكدت أن القيادة التشاركية تسهم في تطوير مهارات المعلمين من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز استخدام استراتيجيات تعليمية متنوعة.

وترى الباحثة أن هناك حاجة إلى برامج تطوير مكثفة أكثر فعالية وشمولية لتحسين هذه المهارات، خصوصاً في مجال التواصل مع الطلبة. وكذلك لتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس والتي يقع جزء كبير منها على مديري المدارس.

تفسر الباحثة نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً .وبالنظر إلى المجالات المختلفة لتلك المهارات، نجد أن التقييم المدرسي حصل على المرتبة الأولى، مما يدل على أن المعلمين يعتبرون هذا الجانب من أكثر الجوانب التي يتم التركيز عليها وتطويرها. وقد يعكس التصنيف المتوسط لمجال "تقييم الأداء المدرسي" الاهتمام المتزايد من قبل المعلمين والمديرين بتطوير أدوات التقييم والممارسات المرتبطة بها، وهو ما يتماشى مع توجهات التعليم الحديثة التي تولي أهمية كبيرة لهذا الجانب.

أما تنظيم الصف وإدارته، فجاء في المرتبة الثانية، وهو أيضاً يعتبر من المهارات المهمة التي تؤثر على سير العملية التعليمية بشكل مباشر. ورغم التقدير المتوسط، إلا أنه يشير إلى وجود جهود معقولة لتحسين إدارة الصفوف وتنظيمها، لكن لا تزال هناك مساحة للتطوير.

جاء التواصل والتفاعل مع الطلبة في المرتبة الأخيرة، وهو مؤشر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار، فالقدرة على التواصل الفعّال مع الطلبة تعد من أهم مقومات التعليم الجيد، إذا كان هذا المجال يحتاج إلى تعزيز، فقد يؤثر ذلك على جودة التعليم بشكل عام ويحد من قدرة المعلمين على التأثير الإيجابي في تفاعل الطلبة مع المادة التعليمية. ومن جهة أخرى، قد يشير الترتيب المتأخر لمجال "التواصل والتفاعل مع الطلبة" إلى الحاجة لمزيد من التدريب والدعم في هذا المجال، نظرًا لأهميته في تحسين جودة العملية التعليمية وخلق بيئة تعليمية إيجابية. كذلك، يمكن تفسير هذه النتائج من خلال التحديات الإدارية أو النقص في البرامج التدريبية المتخصصة التي قد تحد من إمكانية التطوير الكامل لهذه المهارات، وضعف تبني بعض المديرين لمفهوم وآلية تطوير مهارات المتعلمين وقلة الايمان بأهميتها.

مناقشة الفرضية الأولى من الدراسة

تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي).

أظهرت النتائج وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة التشاركية ومجالاته باستثناء مجال: (تفويض السلطة) لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإناث. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث يسعون إلى إثبات أنفسهن ووجودهن وتفوقهن وذلك من خلال زيادة مشاركتهن في العملية التعليمية، حيث أن طبيعة المرأة السيكولوجية والفسيولوجية تجعلها أكثر ميولاً في المشاركة ضمن فريق العمل.

وبينت عدم وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري: سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

كما أوضحت النتائج وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية، وجاءت لصالح مديرية قلقيلية وقد يكون ذلك بسبب اهتمام مديرين المدارس بمحافظة قلقيلية بترسيخ مبدأ المشاركة وهذا ما أكدته المقابلات مع مديري المدارس الثانوية في محافظة قلقيلية، ومن المرجح أن يعود السبب أيضا إلى توجيه مديرية التربية والتعليم بأهمية مشاركة المعلمين.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة العامري واليحمدي (2023) والتي أظهرت وجـود فروقـاً ذات دلالـة احصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات العيّنة نحو تقديرها لواقع ممارسـة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة مسقط للقيادة التشاركية وعلاقتها باتخاذ القرار مـن وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيّر الجنس.

واتفقت أيضاً مع دراسة آل طالع وآل عزام (2023)، حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$) لمتوسطات استجابة العينة للكشف عن أثر القيادة التشاركية علـى أداء موظفي أمانة منطقة عسير من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

مناقشة الفرضية الثانية من الدراسة

تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تطـوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي).

كشفت النتائج عن وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) علـى محـور تطـوير المهارات التدريسية ومجال (التواصل والتفاعل مع الطلبة) لمعلمي المدارس الحكوميـة الثانويـة فـي المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، جاءت الفروق لصالح الإنـاث. وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى أسباب عدة، منها أن الاناث يتمتعن بمهارات تواصل عاليـة ولـديهن قدرة أكبر على التفاعل مع الطلبة، كما أنهن أكثر تعاطفاً واهتمام بمشاعر الطلبة وهذا بدوره يخلق بيئة تعليمية ايجابية، تساعد الطلبة وتحفز نشاطهم.

عدم وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري: سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

وجود فروق دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية وكانت مديرية قلقيلية بالمرتبة الأولى. ويرجح السبب في ذلك أنه قد يحصل المعلمين على دعم أفضل في مديرية قلقيلية من أجل تطوير مهاراتهم التدريسية عن اقرانهم في مديريات نابلس وطولكرم، مثلاً أن هناك تعاون بين المعلمين والمشاركة في تدريبات تساهم في تحسين مهاراتهم أو الحصول على موارد تعليمية أيضا تساعدهم في تطوير المهارات التدريسية.

مناقشة الفرضية الثالثة من الدراسة

تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

أشارت نتائج هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين، ويتضح أيضاً أن العلاقة بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس ازداد مستوى تطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة التشاركية تعمل على تعزيز التواصل بين مديري المدارس والمعلمين، وهذا يدفعهم إلى تشاركية الأفكار والمهارات بشكل دائم، عندما يقوم المدير بمشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار ويظهر لهم العلاقات الإنسانية يشعر المعلمون بالثقة والانتماء وأنهم جزء من البيئة التعليمية، وهنا يشعرون بالتحفيز والابداع على التطوير المهارات التدريسية والسعي

وراء استكشاف طرق جديد لتحسين أدائهم. كما تعزو أن وجود بيئة داعمة وفاعلة توفر مناخاً يركز على التطوير المستمر ليعمل على رفع جودة التعليم ويعزز كفاءة المعلمين.

كما يمكن تفسير العلاقة الطردية بين القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين، بأن تطبيق نمط القيادة التشاركية يُشعر المعلمين بالشعور بالتحفيز والابتكار من أجل تطوير مهاراتهم، وتجريب استراتيجيات تعليمية ابتكارية. أي كلما زاد دعم المديرين لمعلميهم تزداد دوافعهم لتطوير قدراتهم بشكل ايجابي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل طالع وآل عزام (2023)، التي نتجت عنها وجود علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي مع تأثير دلالة احصائية للقيادة التشاركية على تحسين الأداء الوظيفي.

مناقشة الفرضية الرابعة من الدراسة

تنص على: لا توجد قدرة تنبؤيه دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

أشارت نتائج هذه الفرضية إلى أن القيادة التشاركية ترتبط بعلاقة ايجابية ذات دلالة احصائية مع تطوير المهارات التدريسية لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية، كما لوحظ أن (العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، تفويض السلطة) قد وضحت (75.4%)، من نسبة التباين في مستوى تطوير المهارات التدريسية. وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الثلاثة قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity) التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات. أي كلما تغير بعُد العلاقات الإنسانية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير المهارات التدريسية بمقدار (.388)، وكلما تغير بعُد اتخاذ القرار درجة واحدة

يحدث تغير طردي موجب في تطوير المهارات التدريسية بمقدار(220.). وكلما تغيـــر بعُـــد تفـــويض السلطة درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في تطوير المهارات التدريسية بمقدار.(221).

هذا يظهر أن المهارات التدريسية لدى معلمين المدارس الحكومية الثانوية تتأثر في تطبيق نمط القيـــادة التشاركية، لأنه يعمل على توفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة، نرى أن استخدام العلاقات الانسانية بـــين المديرين والمعلمين تشجعهم على التطوير والتجديد وتقديم الأفضل دائماً، وهذا ما ظهـــر فـــي النتـــائج بالعلاقة الطردية بين القيادة التشاركية وتطوير المهارات التدريسية لدى معلمـــي المـــدارس الحكوميـــة الثانوية.

ومن جانب اتخاذ القرار فعندما يقوم المديرين باشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات يمنحهم شعور المسؤولية والولاء، ويدفعهم لتحسين وتطوير مهاراتهم، كما يعد تفويض السلطة الممنوحـــة للمعلمـــين مصدر للشعور بالثقة ومساحة من اثبات الذات، إذ يعد عاملاً مهماً في تمكين المعلمين.

يتضح بأن القيادة التشاركية ليست أسلوب اداري يمكن اتباعه في الادارات المدرســـية، ل هـــو مفتـــاح رئيسي لتشجيع وتحفيز المعلمين على تطوير مهاراتهم التدريسية وقدراتهم التعليمية بمـــا يـــتلاءم مـــع احتياج النظام التعليمي الفلسطيني.

4.1.2 مناقشة النتائج النوعية

تم إجراء مقابلة مع عدد من مديري المدارس في المحافظات الشـــمالية الفلســـطينية (نـــابلس، قلقيليـــة وطولكرم)، وكان عددهم سبعة مديرين، من أجل استطلاع آرائهم حول القيـــادة التشـــاركية وعلاقتهـــا بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظـــر المديرين والمعلمين. وفيما يلي أسئلة الدراسة حسب تسلسها في المقابلة:

السؤال الأول: من خلال خبرتك كمدير/ة مدرسة، كيف تعمل على تحقيق العمل التشاركي مع المعلمين؟

وقد كانت استجاباتهم على النحو الآتي:

المديرة الأولى: أفادت بانها تعمل على توزيع الأدوار على المعلمات بشكل يحقق العدالة بما يتناسب مع قدراتهن؛ وذلك من خلال تشكيل فريق عمل متناغم وبناء جسور من الثقة، والعمل على مشاركتهن في اتخاذ القرار والأخذ بآرائهن.

المدير الثاني: وضح بأن المدير يجب أن يكون مستمع جيد ولديه القدرة على التواصل والشفافية في التعامل، وان علينا كمديرين أن نشرك المعلمين وخاصة ذوي الخبرات في اتخاذ القرارات لا سيما التي تتعلق بالطلبة، يجب التنويه أن بيئة العمل أيضا لها دور كبير على أداء المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة.

المديرة الثالث: بينت بأن تطبيق القيادة التشاركية عليه أن يكون في أمور محددة وليس كل معلم او معلمة يجب اشراكهم في اتخاذ القرارات بسبب وجود معلمين ليست لديهم أدنى الخبرات في عدة أمور ادارية، واحاول مناقشة قرارات متعلقة بالطلبة فقط مع المعلمات في الاجتماعات الدورية التي نعقدها بشكل دوري. واعمل على توزيع المهام على المعلمين حسب تخصصاتهم وذلك من أجل سير العملية التعليمية على أكمل وجه.

المدير الرابع: أفاد أن لتحقيق نظام القيادة التشاركية مع المعلمين، أقوم ببناء بيئة تعاونية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بينهم، كما أنني أشجع المعلمين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج والأنشطة التعليمية، وأعقد اجتماعات منتظمة للتخطيط الجماعي والتبادل الفكري، مع توفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة.

المديرة الخامسة: أشارت بان تطبيق القيادة التشاركية مع المعلمين تكون من بداية الدوام المدرسي وهي باشراك المعلمين جميعهم بالتشكيلات المدرسية والجداول الادارية مثل المناوبة وغيرها من وضع اهداف تربوية ادارية، كما أنها أشارت أن العلاقات الانسانية جانب مهم في التعامل ما بين المعلمين والمديرين وهذا يظهر في العدالة والشفافية عند عملية توزيع المهام على المعلمين.

المدير السادس: وضح بأنه يقوم بمشاركة المعلمين في وضع الرؤية والرسالة المدرسية من وهنا تنطلق عملية تطبيق التشاركية داخل البيئة التعليمية، وأفاد أيضاً بأنه يقوم بتوزيع المهام الأدوار والمهام على المعلمين مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، حيث نقوم بتشكيل اللجان المدرسية المختلفة من علمية ودينية وغيرها وهذا الجانب يتوجب مشاركة القرارات وتبادل الآراء والافكار، وننظم اجتماعات دورية مع المعلمين وبها يظهر الاحترام المتبادل وترسيخه.

المدير السابع: أفاد بأن العمل على تحقيق القيادة التشاركية يكون بدرجة أولى عند فتح باب الحوار والنقاش للمعلمين والاستماع لهم، ولا أشعر بأي نفور من سماع مطالبهم وأفكارهم والمقترحات، واعمل على تنظيم اجتماعات دورية من أجل تقييم أمور ادارية وتربوية، وأخصص جزء من هذه الاجتماعات إلى تجمعات بالمناسبات الخاصة للمعلمين، والجدول (25) في الملحق (و) يبيّن النتائج.

تشير النتائج الواردة في الجدول (25) إلى أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أهمية اشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتوزيع المهام عليهم، وتنظيم الاجتماعات الدورية مع المعلمين للمناقشة وتبادل الآراء والافكار البناءة، إذ كانت ست إجابات تؤكد على ذلك يليها خمسة إجابات أكدت على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام كل بما هو يلائمه. يليها ثلاثة إجابات تفيد بتنظيم الاجتماعات الدورية للمعلمين، وترسيخ الاحترام المتبادل بينهم وهناك اجابة تؤكد على أهمية بناء جسور من الثقة.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن القيادة التشاركية تساعد في تطوير المهـــارات التدريســـية للمعلمـــين فـــي المدرسة؟

بعد طرح السؤال السابق على مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية كانت إجاباتهم علـــى النحو التالي:

المديرة الأولى: أكدت على أن القيادة التشاركية تعمل على تطوير المهارات التدريسية حيث أن كل فرد في الفريق يقف عند مسؤولياته وهذا يولد لديه الشعور بالالتزام تجاه ما يعمل وإنجازه على أكمل وجه، كما أن القيادة التشاركية تهتم بالبرامج التي تعمل على تحسين مستوى الأداء لدى العـــاملين بالإضـــافة لذلك فإن المشاركة في المسؤوليات القيادية والمساهمة في القرارات المهمة يساعد المؤسســـة التعليميـــة (المدرسة) على الخروج عن النمط المألوف من خلال تبادل المعلومات المهمة ومناقشة القضايا المختلفة واتخاذ القرارات بشكل تعاوني هذا يشجع على الشعور بضرورة الاستثمار للقدرات بشكل أكبر ويصبح الفريق أكثر انخراطا والتزاما فيما يفعل.

المدير الثـــاني: أيضا أكد أن المدير يعطي فرصة للمعلمين يشاركوا في اتخاذ القرارات ويعتمـــد علـــى أفكارهم، هذا يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويعطيهم مساحة لتطوير مهاراتهم التدريسية.

غير ذلك، لما يكون هناك تبادل خبرات بين الإدارة والمعلمين، الكل يستفيد ويتعلم مهارات جديدة، سواء في التدريس أو حتى في كيفية التعامل مع التحديات.

المديرة الثالث: أفادت بأن تطوير المهارات التدريسية تتكون لـــدى المعلمـــين مـــن خـــلال الممارســـة والتدريبات والخبرة لها دور أيضاً.

المدير الرابع: ويؤكد بأن القيادة التشاركية تلعب دورًا كبيرًا في تطوير مهارات المعلمين، حيث تعـــزز تبادل الخبرات والأفكار وتفتح المجال أمام المعلمين للمساهمة في صنع القرارات التربوية، مما يســـاهم في تحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم.

المديرة الخامسة: أوضحت أن هناك عدة من الأساليب لتطبيق القيادة التشاركية في تطـــوير المهـــارات التدريسية لدى المعلمين فمثلاً الزيارات التبادلية بين المعلمين تساعد في تحسين مـــن خـــلال تشـــاركية الخبرات والأفكار بينهم، كما أنني أقوم بتشجيعهم وحثهم على المشاركة في دورات وورش عمل تعليمية من أجل تطوير المهارات ولا سيما التكنولوجية منها لأننا في عصر التطـــور الرقمـــي التكنولـــوجي و الذكاءات الاصطناعية.

المدير السادس: أفاد بأن أسلوب القيادة التشاركية يساعد في تحسين مهارات المعلمين التدريســـية بكـــل تأكيد ويكون ذلك من خلال دمج المعلمين في تدريبات وورش لكل التخصصات في المدرســـة وحـــث المعلمين على وتشجيعهم ومتابعة كل ما هو جديد في أساليب التدريس كما أنوه أيضا للاطـــلاع علـــى أساليب من دول أخرى لنقل أفكار جديدة ومشاركتها للطلبة وهذا ما نراه عند عمل التوأمة مع مـــدارس من مدن أو دول أخرى، لأنه يعزز من ثقة المعلمين بأنفسهم مما يدفعهم لإعطاء المزيد مـــن الاســـاليب والابتكارات وخلق بيئة تعليمية محفزة لتحقيق الأهداف التعليمية وتحقيق الفوز الاكاديمي والمهني.

المدير السابع: بين أن القيادة التشاركية تؤثر على تطوير مهارات التدريس لدى المعلمين وكمـــا تعمـــل على تطوير قدراتهم أيضاً، ويظهر هذا جلياً عند تطبيق برنامج الزيارات التبادلية بين المعلمين فنشـــاهد أنه وبعد انتهاء الحصص يبدأ المعلمون بتقديم الأفكار وتبادلها فيما بينهم، ونرى التطور على المعلمـــين المسؤولين عن اللجان المتنوعة في المدرسة أننا نلاحظ أنهم يمتلكون وسائل واساليب جميلة ويســـعون دائما وراء تقدمها وتحديثها. والجدول (26) في الملحق (و) يبيّن النتائج التي تظهر ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (26) إلى أن جميع مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تم إجراء المقابلة معهم أكدوا على أن تطبيق القيادة التشاركية يساعد في تطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين ومواكبة ما هو حديث وتكنولوجي.

السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجهك كمدير مدرسة في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي؟

بعد طرح السؤال على مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية كانت إجاباتهم على النحو التالي:

المديرة الأولى: أفادت بأن أبرز التحديات وبشكل عام تقريبا عدم توفر أنظمة الحوافز وغياب الدعم المادي والمعنوي للعاملين وكثرة الأعباء والمهام كل ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، كما أننا نواجه عدم رغبة المعلمين في التوجه والمشاركة في التدريبات وورش العمل بالرغم من أنها قليلة.

المدير الثاني: من أكبر التحديات التي نواجهها هي "مقاومة التغيير". بعض المعلمين لديهم تعويد على أساليب معينة، ولا يحبذون التغيير أو تجربة طرق جديدة. كما أنني ألاحظ أنه يوجد تنوع مستويات المهارات لدى المعلمين، وأحيانا قلة الموارد تكون مشكلة فعلية لدينا فالمعلمين بحاجة لدورات تدريبية وتطوير على المهارات التدريسية ومواكبة ما هو جديد ليخدم مصلحة الطلبة وتحقيق نتائج أفضل.

المديرة الثالث: أفادت بأن صعوبة تقبل بعض المعلمين لتغير النمط التقليدي وادخال التكنولوجيا في التعليم كوسائل مساندة هو ما يحد من تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية كأسلوب تربوي يساعد في تطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين.

المدير الرابع: أفاد بأن أهم التحديات التي تواجه تطوير المهارات التدريسية عبر المنهج التشاركي هي مقاومة التغيير من بعض المعلمين، وضيق الوقت المخصص للتدريب والتعاون، بالإضافة إلى تفاوت مستويات الخبرة بين المعلمين مما يتطلب توجيهًا مختلفًا لكل فرد.

المديرة الخامسة: بينت أن التحديات التي تواجهها في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين هي الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي نمر بها بسبب الوضع السياسي الراهن، وهذا بدوره يؤثر على تحفيز المعلمين في ظل عدم وجود رواتب وتدني مستواها وقلة مشاركتهم في الدورات التربوية، بالإضافة إلى عنصر مقاومة التغيير لدى بعض المعلمين حيث يفضلون الروتين التعليمي على التطور واتباع اساليب جديدة في التدريس.

المدير السادس: بين بأن التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية اتباع الطرق التقليدية في التعليم ويرجح ذلك بسبب نقص الدعم المادي والتقني للمدارس، كما أن الدافعية لدى المعلمين تعد قليلة ولا شك أن الظروف الاقتصادية التي يمر بها معلمينا هي الاصعب، بالإضافة الى أن المرحلة الثانوية وتدريسها يحتاج إلى جهد كبير وبالتالي يكون الوقت ضيق امام المعلمين للاشتراك في بعض الأنشطة المدرسية.

المدير السابع: أشار إلى أن الحصص المدرسية مكتظة وكثرة الأعباء التعليمية والادارية على المديرين والمعلمين تشكل عائق في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين حيث يحتاج المعلم إلى وقت منظم من أجل الالتحاق في تدريبات والمشاركة في اللجان والمهام التي توكل إليهم، وأعتقد أن نقص الموارد والتقنيات والبنى التحتية لها تأثير سلبي ولا سيما أننا نواجه ظروف اقتصادية صعبة منذ أكثر من ثلاثة أعوام، والجدول رقم (27) في الملحق (و) يبيّن النتائج التي تظهر ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (27) إلى أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أن التحديات التي تواجه تطوير المهارات التدريسية في

المدارس الحكومية الثانوية باتباع المنهج التشاركي، هي أسباب تتعلق بالمعلمين نفسهم مقاومة التغيير، والبقاء على الاساليب التقليدية، و كما أشاروا إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية وقلة التحفيز المادي، حيث كانت (5) إجابات تؤكد ذلك ويليها إجابتان تتعلق فيهما مقاومة التغيير وقلة الدعم المادي والتحفيز وعدم الانخراط في التدريبات، واجابات تؤكد على ضيق الوقت خاصة للمرحلة الثانوية.

السؤال الرابع: هل بالإمكان أن توضح الآليات المستخدمة للتغلب على تلك التحديات؟

بعد طرح السؤال على مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية كانت إجاباتهم على النحو التالي:

المديرة الأولى: يمكن التغلب على التحديات من خلال الاستثمار الجيد للطاقات البشرية وتعزيز ثقافة الإبداع وتطوير مجموعة من المهارات مثل حل المشكلات والتعاون وزيادة الثقة بالنفس وتعزيز الإصرار على العمل والنجاح فيه رغم كل المحبطات مع تقديم الدعم والتحفيز العمل على تحييد الأشخاص المحبطين والسلبيين وعدم السماح لهم بنشر ثقافتهم بين أفراد الفريق وبالوقت نفسه استثمار قدرات الأشخاص الإيجابيين بشكل منهجي ومنظم.

المدير الثاني: وضح بأن التغلب على التحديات تتم من خلال مشاركة المعلمين في تدريبات وورش عمل مستمرة، بالإضافة الى استخدام التكنولوجيا والادوات التقنية في أساليب التدريس، كما أكد على ضرورة وجود حوافز للمعلمين وذلك من أجل تنمية روح الانتماء والولاء للمدرسة والعملية التعليمية.

المديرة الثالث: وضحت بأن التغلب على التحديات يتم من خلال تحفيز المعلمين على التغيير والتطوير المستمر، ومن الضروري أن يكون المعلم في حالة تعلم دائم ومواكبة الاساليب التقنية والتكنولوجية الجديدة التي من هدفها زيادة التحصيل العملي للطلبة ورفع مهاراتهم.

المدير الرابع: أفاد بأن دعم المعلم ومساعدته للتغيير ممكن أن تكون بالتدريبات المتنوعة مثل الاتصال والتواصل والالعاب التعليمية وغيرها من الطرق التي تعمل على تطوير المهارات التدريسية لديهم، وتنظيم اجتماعات دورية وتفعيل دور اللجان ومتابعتها هو ما يساعد في التغلب على التحديات.

المديرة الخامسة: بينت بأن التغلب على التحديات يتم عن طريق التشجيع والتحفيز وترغيب المعلمين في الاندماج بدورات مجانية عبر تقنيات الكترونية مثل منصة الزوم وغيرها، وعن طريق تشجيع المعلمين ممن لديهم مقاومة التغيير بأساليب محفزة لمحاولة التغير وحثهم على التطور ومواكبة أساليب تدريسية جديدة ومبتكرة.

المدير السادس: وضح بأن يمكن اتباع أساليب للتغلب على هذه التحديات بأن يمكن تعزيز استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والرقمية من أجل تطوير مهارات المعلمين والخروج عن النمط المألوف والتقليدي المتبع، وجدولة أوقات المعلمين ليضمن لهم مشاركتهم في الاعمال التعليمية من مسابقات ولجان وغيرها التي تعمل على تطوير مهارات المعلمين وزيادة الاتصال والتواصل.

المدير السابع: بين أن كل تحدي له حل ومقترحات من أجل تبسيط وتسهيل الأمور فيجب النظر بتقليل السجلات الورقية والاعباء التي يتحملها المعلمين بالإضافة إلى أعمالهم الأساسية مثل التحضير وكتابة الامتحانات، كما أضاف بأن تطوير المهارات التدريسية للمعلمين يأتي مع التحفيز والتشجيع المستمر، والجدول رقم (28) في الملحق (و) يبيّن النتائج التي تظهر ذلك.

تشير النتائج الواردة في الجدول (28) إلى أن معظم مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم بينوا أهمية اشراك المعلمين في التدريبات والدورات التي تعزيز تطوير المهارات التدريسية وتحسن من اتباع أساليبهم التعليمية، وأكدوا إلى أهمية دمج التكنولوجيا في تلك الأساليب، إذ أكد (4) منهم على ذلك، يلي ذلك ان توفير التحفيز والتشجيع المستمر لتطوير المهارات التدريسية للمعلمين يساعد في التغلب على التحديات التي تواجههم.

4.1.2 مناقشة النتائج الكيفية

مناقشة السؤال الأول ونصه: من خلال خبرتك كمدير/ة مدرسة، كيف تعمل على تحقيق العمل التشاركي مع المعلمين؟

أظهرت النتائج أن أغلبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكدوا على أهمية اشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتوزيع المهام عليهم، وتنظيم الاجتماعات الدورية مع المعلمين للمناقشة وتبادل الآراء والافكار البناءة، وأكدت على أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام كل بما هو يلائمه. وبينت أن تنظيم الاجتماعات الدورية للمعلمين، وترسيخ الاحترام المتبادل بينهم وبناء جسور من الثقة من خلال المشاورات والمناقشات فيما بينهم.

واتفقت مع نتيجة دراسة معزوز(2024) أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية والتي بينت أن القيادة التشاركية تعمل على تعزيز القرارات وتحسين البيئة التعليمية. ومع نتيجة دراسة Zou (2020) التي من شأنها بناء الثقة بين المعلمين من خلال ممارسة نمط القيادة التشاركية.

وتعزو الباحثة ذلك أن اتباع نمط القيادة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية يعزز العلاقات الانسانية والتعاونية بين المديرين والمعلمين وهذا يعمل على خلق بيئة تعليمية ايجابية تعكس نتائجها على روح الانتماء والولاء الوظيفي للمعلمين، ولا شك أن العمل الجماعي يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة داخل المؤسسات التعليمية وبالتالي يرفع من جودة التعليم ورفع مستوى المهنية بفاعلية وكفاءة مميزة.

مناقشة السؤال الثاني ونصه: هل تعتقد أن القيادة التشاركية تساعد في تطـوير المهـارات التدريسـية للمعلمين في المدرسة؟

تشير النتائج أن جميع مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تم إجراء المقابلة معهـم أكدوا على أن تطبيق القيادة التشاركية يساعد في تطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين ومواكبة مـا هو حديث وتكنولوجي.

واتفقت مع دراسة الكيلاني (2020) التي وضحت دور التكنولوجيا التعليمية في تحسـن أداء المعلمـين وتطوير قدراتهم التدريسية، واتفقت مع دراسة Osman & Shamsuddin (2021) التي كشـف دور القيادة التشاركية في تحسين وتطوير المهارات التدريسية للمعلمين.

تعزو الباحثة أن الأنماط الحديثة في القيادة وخاصة التشاركية التي تفتح باباً من الحـوار والمناقشـات البناءة بين المديرين والمعلمين وتعمل على تعزيز بيئة من التعاون المتبادل بينهم، وخاصة اذا مـا تـم اشراك المعلمين في القرارات التي تتعلق بالمناهج والطلبة هذا يشجع المعلمين على الانتماء والابتكـار والدافعية من أجل تطوير مهاراتهم التدريسية وتجربة أسـاليب جديـدة أضـافة إلـى تبنـي التقنيـات والتطورات التكنولوجية وانخراطهم في التدريبات المتوفرة.

مناقشة السؤال الثالث ونصه: ما التحديات التي تواجهك كمدير مدرسة في تطوير المهارات التدريسـية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي؟

أظهرت النتائج أن غالبية مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم أكـدوا على أن التحديات التي تواجه تطوير المهارات التدريسية في المدارس الحكومية الثانوية باتباع المـنهج التشاركي، هي أسباب تتعلق بالمعلمين نفسهم مقاومة التغيير، والبقاء على الاسـاليب التقليديـة، وكمـا أشاروا إلى صعوبة الأوضاع الاقتصادية وقلة التحفيز المادي وعدم الرغبة في المشاركة في التدريبات وورش العمل التربوية.

واتفقت مع نتيجة دراسة العبد الله (2021) إلى أوصت بضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة ومتعددة للمعلمين، كما اتفقت مع دراسة الأمين (2023) التي تكمن أهميتها في تعزيز استخدام التكنولوجيا في التعليم وفعالية البرامج المهنية من أجل تحسين أداء المعلمين والخروج عن النمط التقليدي.

تعزو الباحثة تلك التحديات التي تواجه مديري المدارس والتي تتعلق بالمعلمين والبيئة التعليمية مثل مقاومة التغيير التي تشكل عائق أمام تطوير المهارات التدريسية لمعظم المعلمين وتطبيق النمط التشاركي، وسوء الاوضاع الاقتصادي الذي يحد من رغبة المعلمين في المشاركة بالتدريبات، حيث يعتبر التحفيز المادي عنصرا مهم في تشجيعهم في الانخراط بالتدريبات التربوية التي جلها رفع مستوياتهم ومهاراتهم التدريسية.

مناقشة السؤال الرابع ونصه: هل بالإمكان أن توضح الآليات المستخدمة للتغلب على تلك التحديات؟

أظهرت النتائج أن معظم مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية ممن تمت مقابلتهم بينوا أهمية اشراك المعلمين في التدريبات والدورات التي تعزيز تطوير المهارات التدريسية وتحسن من اتباع أساليبهم التعليمية، وأكدوا إلى أهمية دمج التكنولوجيا في تلك الأساليب، إذ أكدوا أيضا ان توفير التحفيز والتشجيع المستمر لتطوير المهارات التدريسية للمعلمين يساعد في التغلب على التحديات التي تواجههم.

واتفقت مع دراسة الأمين (2023) والعبدالله (2021) التي بينت دور التدريبات للمعلمين، ودراسة الكيلاني (2020) التي أكدت على أهمية دمج التكنولوجيا في التعليم.

ترى الباحثة أنه يتطلب من مديري المدارس بتني استراتيجيات تركز على تطوير المهارات التدريسية واتباع المنهج التشاركي مع المعلمين، وخاصة بتوفير عنصر التحفيز والدعم بالموارد اللازمة. كما تعتقد الباحثة أن الهدف من المشاركة في التدريبات التربوية يعمل على اعادة تجديد روح الحماسة والدافعية لدى المعلمين لترغيبهم في تطوير ذاتهم وتطوير المهارات التدريسية لديهم، ومن هنا تبرز

أهمية دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية لتسهيل التعليم وتبسيطه. ومن خلال عملي كموظفة في مجال التربية والتعليم أعتقد أنه التحفيز والتشجيع المستمرين للمعلمين واشراكهم في اتخاذ ابسط القرارات يلعب دورا حيويا في مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.

4.2 التوصيات

في ضوء ما خرجت به الدراسة من النتائج الكمية والنوعية، فإنها توصي بالآتية:

- زيادة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية للقيادة التشاركية لما لها من أهمية في تطوير المهارات التدريسية.
- العمل على توفير بيئة تعليمية بأساليب ادارية حديثة تتضمن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وتفويضهم السلطة.
- تقديم برامج تدريبية وتطويرية لزيادة ورفع كفاءة مهارات المعلمين التدريسية وتبني أساليب حديثة ومبتكرة.
- العمل على تفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية للمعلمين.
- عقد زيارات تبادلية وتعاونية بين المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمال بهدف تبادل الأفكار والخبرات.
- إجراء دراسات بحثية مشابهة وربطها بمتغيرات أخرى ومقارنة نتائجها.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

أبو زيد، كريم. (2020). تأثير القيادة التشاركية على مهارات المعلمين. *المجلة العربية للإدارة التربوية*، 33(4)، 205-218.

إسماعيلية، إيمان. (2020). القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين. رسالة دكتوراه، جامعة ورقلة.

آل دغمان، خالد بن هادي. (2020). دور مشرفي اللغة العربية في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي المرحلة الثانوية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أسيوط، مصر.

آل طالع، حسن، وآل عزام، سليم. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(2)، 63-92.

آل قريشة، محمد، الأحمدي، عبد الحميد. (2022). القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجاً. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 181-204

الأمين، محمد. (2023). تأثير تطوير المهارات التدريسية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية. *مجلة العلوم التربوية*، 12 (3)، 45-67.

بدر، رامي. (2019). دور القيادة التشاركية في تطوير البيئة التعليمية. *مجلة التعليم العالي*، 41(3)، 298-310.

بشماني، شكيب. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 36 (5)، 85-100.

جاسم، مازن؛ وآخرون. (2024). أساليب تنمية مهارات التدريس لمعلم الصفوف الأولى في مادة الرياضيات. *مجلة أبحاث ميسان*، (20)39، 457-474.

جعو، حسن. (2022). مهارات التدريس الأساسية (مهارة تخطيط الدرس). مقال تربوي. مركز مداد للدراسات والبحوث التربوية.

جونسون، مايكل. (2020). دور القيادة التشاركية في الشركات التكنولوجية الكبرى: Google وApple كنموذج. *مجلة الابتكار والتنمية المستدامة*، 12(3)، 150-170.

الحاج، نور الدين. (2019). تأثير التعاون بين المعلمين على تطوير المهارات التدريسية. *مجلة البحوث التربوية*، 22(5)، 120-143.

الحريري، رائد. (2006). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج، الأردن.

الحسن، خالد. (2021). "القيادة التشاركية في المنظمات غير الربحية: تحسين التعاون والمشاركة. *مجلة العمل الاجتماعي والتنمية*، 8(2)، 100-120.

الحمادي، نادية. (2021). التفكير النقدي في التعليم: تطبيقات وأساليب. دار النهضة، الرياض.

الخروصية، بثينة. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين: دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط. *المجلة العربية في التربية وعلم النفس*. 2 (131)، 121-144.

خضير، حسين. (2021). المعلم ومهارات التدريس، الهدى للثقافة والإعلام، https://al-hodaonline.com/article/24369/، تم الاسترجاع بتاريخ 29 أيار 2024.

ربيعة، بقادر؛ وآخرون. (2022). أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي. (رسالة ماجستير)، جامعة أحمد دراية – أدرار.

الريماوي، صوفيا سعيد.(2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الاسلامية، غزة.

الزهراء، فاطمة. (2022). تقييم فعالية استراتيجيات التعليم النشط في تحسين المهارات التدريسية للمعلمين. *مجلة التربية الحديثة*، 20 (2)، 89-113.

الزهراني، عبد الرحمن. (2019). دور الإدارة المدرسية في تحسين الأداء التعليمي. *مجلة التعليم والتطوير*، 40(5)، 256-272.

الزهيري، محمد. (2019). مهارات التدريس الحديث: الأسس والممارسات. دار الكتب العلمية، بيروت.

سليمان، احمد زهير زكريا. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

السميمي، نادية. (2020). الإشراف التربوي وتطوير الأداء التعليمي. دار النهضة العربية، القاهرة.

سنان، أحمد. (2023). درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة تعز لمهارات القيادة التشاركية. *مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 10(39)، 316-352.

السيد، أحمد. (2021). "القيادة التشاركية ودورها في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية." *مجلة القيادة والإدارة*، 10(1)، 325-345.

الشمري، خالد.(2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، (4)44.

الشمري، سامي،واللوقان، محمد. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطوريها من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية التربية للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة الزقايق، (3)57.

الشياع، علي. (2022). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(3)، 12-23.

الصباغ، محمد. (2021). القيادة التشاركية وتحقيق التميز في الأداء التعليمي. *مجلة البحوث التربوية*، 42(3)، 374-392.

الصيرفي، مازن عبد الله. (2006). مبتدئ التنظيم والإدارة. دار المناهج، الأردن.

طيفور، هيفاء. (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية*، 9(4)، 94-119.

العامري، فهد؛ اليحمدي، حمد. (2023). واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية*، 5(1)، 3 - 18.

عبابنة رامي محمود إسماعيل (2023) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين. *إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*، مج 25، 1.

العبد الجبار، عبد الله. (2019). التحديات التربوية ودور الإشراف التربوي في مواجهتها. دار الكتب العلمية، بيروت.

عبد الرحمن، جميل.(2019).درجة جاهزية وزارة التربية والتعليم الأردنية لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني من وجهة نظر المشرفين التربويين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (1)27، 278-299.

العبد الله، أحمد. (2021). دور التدريب المستمر في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين. *مجلة التعليم والتدريب*، 18(1)، 134-156.

عبد الوهاب، محمد. (2019). أسس القيادة التشاركية: العلاقات الإنسانية والمشاركة في المهام القيادية. *مجلة العلوم الإدارية*، 15(2)، 300-320.

العتيبي، محمد. (2020). مدارس الجاليات الاجنبية في المملكة العربية السعودية دراسة تقويمية، *المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط*، (3) 36، 416-430.

العتيبي، عنود. (2022). دور مجتمعات التعلم المهنية في تحسين جودة التعليم الابتدائي من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة في مدينتي الدمام والجبيل بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم التربوية و النفسية*(51) 6، 51-27.

العجمي، عبد الله. (2014). القيادة التشاركية وأداء العاملين. دار الجامعات المصرية.

العجمي، هادي. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(4)، 728-750.

العرابيد، ناصر أحمد. (2011). دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

العسيري، فاطمة؛ المقاطي، تهاني. (2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، *مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس*، 48(1).

العصيمي، خالد و القرشي، عصام. (2021). درجة ممارسة مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، *مجلة شباب الباحثين-جامعة سوهاج-كلية التربية*، مصر، 1(9)، 741-782.

عطية، مختار. (2020). فاعلية نموذج "مختار" التدريبي المقترح في تنمية مهارات التدريس لدى معلمي اللغة العربية لغة ثانية، *مجلة كلية التربية–جامعة المنصورة*، 4(110)، 4–6.

العلي، سامي. (2020). استراتيجيات التعليم الفعال: دور المعلم في العملية التعليمية. دار الفكر، عمان.

غربال، زينب. (2020). مهارات التدريس النظرية والتطبيقية: معاهد الفنون والحرف نموذجاً. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*، 1(5)، 507–530.

غيث، طارق كاظم. (2023). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية مج 31 ع 4، 403 – 421.

قمني، علي، وآخرون. (2021). القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء الأستاذ الجامعي. (رسالة دكتوراه)، جامعة أحمد دراية – أدرار.

كطب، حميد. (2019). مهارات التدريس: فن السؤال نموذجاً. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 52(401)، 875–888.

الكيلاني، ليلى. (2020). تأثير التكنولوجيا التعليمية على تطوير المهارات التدريسية للمعلمين. *مجلة تكنولوجيا التعليم*، 15(4)، 72–94.

المبيضين، ديما. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7)، 572–593.

محبوب، فاتن. (2019). دور القيادة التشاركية في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة محمد خيضر بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

المطيري، م. ع.، & شمسي، م. أ. (2024). أثر استخدام القيادة التشاركية على مستوى أداء العاملين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية للنشر والدراسات البحثية (IJRSP)*، 4(2)، 55–78.

معزوز، ناصر عبد الله. (2024). أهمية القيادة التشاركية وعلاقتها بمهارة اتخاذ القرارات التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر المعلمين والمعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المندلاوي، علاء. (2024). التعليم التجريبي: استكشاف العالم عن طريق التجربة، مؤسسة العراقة للثقافة والتنمية (الموقع الالكتروني)، جامعة بغداد – كلية العلوم الانسانية، (3)1، مسترجع من

https://www.researchgate.net/publication/382143255_altlm_altjryby_astksh af_alalm_n_altryq_altjrbt

النجار، محمد. (2018). القيادة التشاركية وأثرها على تطوير الأداء التعليمي. *مجلة الدراسات التربوية*، 45(2)، 123-137.

يوسف، أحمد. (2022). تأثير القيادة التشاركية على تطوير المهارات التدريسية للمعلمين. *مجلة التربية والتعليم*، 50(1)، 85-99.

يوسف، منى عبدالكريم. (2022). أثر استخدام استراتيجية التدريس المصغر لتنمية بعض مهارات التدريس الفعال لدى طالبات الدفعة "39" كلية التربية حنتوب قسم الجغرافيا، مجلة رماح للبحوث والدراسات، 73(1)، 181 -209.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Taneiji, S., & McLeod, L. (2020). Participative leadership and its effect on teachers' professional development. *International Journal of Educational Leadership*, 28(3), 300-315.

Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2016). A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. Longman.

Bandura, A. (2018). Social Learning Theory. Prentice Hall.

Benoliel, P., & Somech, A. (2014). The role of participative management in fostering teachers' innovative behavior. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(3), 374-392.

Black, P., & Wiliam, D. (2018). Inside the Black Box: Raising Standards Through Classroom Assessment. *Phi Delta Kappan*, 80(2), 139-148.

Brookhart, S. M. (2017). How to Assess Higher-Order Thinking Skills in Your Classroom. ASCD.

Bruner, J. (2016). The Process of Education. Harvard University Press.

Class, T.K. (2022). Participative Leadership: 4 Types of Participative Leadership. Retrieved from https://www.masterclass.com/articles/participative-leadership.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

Darling-Hammond, L. (2017). Teacher Quality and Student Achievement: A Review of State Policy Evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 25(1), 1-44.

Darwish, H., & Ahmed, S. (2019). Impact of participatory management on educational outcomes. *Educational Research and Reviews*, 14(6), 180-194.

Davis, R., & Clark, M. (2021). Collaborative teaching practices and their effect on teaching skills: An empirical study. *Teaching and Teacher Education*, 103, 103349.

DeMatthews, D. E., Serafini, A., & Watson, T. N. (2021). "Leading inclusive schools: Principal perceptions, practices, and challenges to meaningful change." Educational Administration Quarterly, 57(1), 3–48. DOI: 10.1177/0013161X20913897.

Demirtas, O. (2020). A Handbook of Leadership Styles. Cambridge Scholars Publishing.

Evertson, C. M., & Weinstein, C. S. (2016). Handbook of Classroom Management: Research, Practice, and Contemporary Issues. Routledge.

Frontiers in Psychology. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. Frontiers in Psychology, 13. Retrieved from https://www.frontiersin.org.

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. Teachers College Press.

Gagné, R. M., Wager, W. W., Golas, K. C., & Keller, J. M. (2017). Principles of Instructional Design. Cengage Learning.

Galdames-Calderón, M. (2023). "Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers' Professional Development for School Improvement." *Education Sciences*, 13(7), 715. DOI: 10.3390/educsci13070715.

Garcia, E.(2011). *A tutorial on correlation coefficients*, information- retrieval-18/7/2018.https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf.

Hattie, J. (2012). Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning. Routledge.

Hattie, J., & Zierer, K. (2018). 10 Mindframes for Visible Learning: Teaching for Success. Routledge.

Heenan, I. W., & De Paor, D. (2023). "The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools—A Systematic Review." *Societies*, 13(6), 133. DOI: 10.3390/soc13060133.

Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.

Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2019). The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525.

Jing, R., Xie, J., & Liu, M. (2017). Participative leadership and employee creativity: A lens model approach. *Human Relations*, 70(11), 1483-1508.

Johnson, M., & Stevens, K. (2019). The role of educational technology in enhancing teaching skills. *Computers & Education*, 137, 13-24.

Kanyua, F. N. (2017). Influence of Leadership Style on Service Delivery in Embu County Government, Kenya. *European Journal of Economic and Financial Research*. Retrieved from https://oapub.org.

Kassem, H., & Zayed, N. (2021). The influence of shared leadership on the improvement of teaching practices in Palestinian schools. *Journal of Education and Practice*, 12(7), 85-94.

Kemal, Isthifa, Arlita, Firmanda, & Aktar, Salim. (2023). Participatory Leadership of The Principal in Improving Teacher Competence. *Journal for Lesson and Learning Studies*, 6(2), 228-237. https://doi.org/10.23887/jlls.v6i2.60188

Kim, S., & Lee, H. (2021). Participative leadership and educational innovation: Exploring the role of teacher involvement. *Teaching and Teacher Education*, 98, 103242.

Komariah, A., Suhendar, U., & Suryana, D. (2023). The effect of participative leadership on the performance of elementary school principals. *International Journal of Educational Research*, 105, 101719.

Kvale, S. (2018). Doing Interviews. SAGE Publications.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership. In B. Davies (Ed.), The Essentials of School Leadership. SAGE Publications.

Li, Y., & Sun, J. (2020). The impact of participative leadership on teacher trust and organizational commitment. *Journal of Educational Administration,* 58(3), 256-272.

Loughran, J. (2019). Pedagogy: Making Sense of the Complex Relationship Between Teaching and Learning. Routledge.

Mammeri, M. (2022). The Role of Participative Leadership in Improving Employee Performance. PhD Dissertation, Biskra University Mohamed Khider.

Marzano, R. J. (2017). The Art and Science of Teaching: A Comprehensive Framework for Effective Instruction. ASCD.

Miller, J., & Jackson, S. (2022). Formative assessment and teaching skill enhancement: A case study in secondary education. Assessment in Education: *Principles, Policy & Practice*, 29(1), 62-78.

Mishra, P., & Koehler, M. J. (2016). Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.

OECD. (2019). Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030. Retrieved from OECD.

Osman, K., & Shamsuddin, N. (2021). Effective teaching skills and student engagement: A study on the impact of pedagogical approaches. *Journal of Educational Research*, 15(2), 134-152.

Parveen, K., Tran, P. Q. B., & Alghamdi, A. A. (2022). "Identifying the Leadership Challenges of K-12 Public Schools During COVID-19 Disruption: A Systematic Literature Review." Frontiers in Psychology. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.875646.

Roblyer, M. D., & Hughes, J. E. (2018). Integrating Educational Technology into Teaching. Pearson.

Ruben, P.. (2021). Impact of Digital Learning on Student's Stress in South Eastern University of Sri Lanka, 2021 5th International Conference on Electrical, Electronics, Communication, Computer Technologies and Optimization Techniques (ICEECCOT). DOI: 10.1109/ICEECCOT52851.2021.9707916.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. Guilford Press.

Schön, D. A. (2017). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. Routledge.

Shamsuddin, A., & Osman, A. (2021). The role of participative leadership in enhancing teaching skills among school teachers. *Journal of Educational Management*, 45(2), 123-137.

Smith, T., & Roberts, L. (2018). The impact of continuous professional development on teaching skills: Evidence from secondary schools. *Journal of Teacher Education*, 69(3), 256-272.

Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341-371.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2018). Participative leadership and innovation in teams: The mediating role of team climate. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 374-392.

Sugihartini, N., Sendu, G. P., Dewi, K. S., & Zakaria, M. S., & Sudira, P. (2020). Enhancing teaching capabilities through eight teaching skills. The 3rd International Conference on Innovative Research Across Disciplines (ICIRAD 2019), Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201201.057.

Taylor, J., & Francis, A. (2021). Modern school administration and participative leadership. *Journal of Educational Management*, 45(3), 200-215.

Thakuria, D. (2024). Essential teaching skills for 21st-century educators. Suraasa. Retrieved in 1-9-2024, from https://www.suraasa.com/blog/teaching-skills?var=as2.

Tomlinson, C. A. (2014). The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners. ASCD.

UNESCO. (2016). Assessment of transversal competencies: Policy and practice in the Asia-Pacific region. Retrieved from UNESCO.

UNESCO. (2018). Global education monitoring report: Meeting the challenges of teaching in an under-resourced world. Paris: UNESCO.

Vygotsky, L. S. (2019). Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Harvard University Press.

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. Frontiers in Psychology, 13.

Wang, Y., & Hsieh, H. (2019). Participative leadership and teacher job satisfaction: The mediating effect of teacher autonomy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 300-315.

Wesly, H., & Manihar, S. (2015). The Development of Innovative Chemistry Learning Material for Bilingual Senior High School Students in Indonesia. *International Education Studies*, 10(8), 72.

Zhang, X., & Feng, Y. (2022). Participative leadership and teacher empowerment: Implications for school climate and teacher retention. *Journal of School Leadership*, 32(1), 85-102.

Zou, W., Tian, Q., Liu, J., & Wang, X. (2020). The relationships among participative leadership, trust, and job performance: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 263-276.

Zou, X., & Lonati, M. (2020). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology.* DOI: 10.3389/fpsyg.2020.12345.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوانها " القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الادارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ونأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الرسالة، علماً بأن البيانات التي ستحصل عليها الطالبة سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: مريم تيتي

إشراف الدكتور: أشرف الصايغ

القسم الأول: المعلومات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

سنوات الخدمة:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) من (5– 10) سنوات ( ) أكثر من عشر سنوات

المديرية:

( ) نابلس ( ) قلقيلية ( ) طولكرم

المؤهل العلمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

يرجي وضع إشارة (√) أمام الفقرات المناسبة.

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المحور الأول: القيادة التشاركية					
	أولاً: اتخاذ القرار					
1	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالمدرسة.					
2	يُشعر المدير المعلمون بأن لديهم تأثير في القرارات التي تُتخذ في المدرسة.					
3	يشجع المدير المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العملية التعليمية.					
4	يقدر المدير مساهمات المعلمين في اتخاذ القرارات.					
5	يعمل المدير على توفير بيئة تشاركية تعزز شعور المعلمين بالانتماء والمسؤولية.					
6	يساهم القائد التشاركي في تحسين أداء المعلمين الأكاديمي					
7	يعقد المدير اجتماعات دورية لمناقشة القرارات والإجراءات المدرسية بمشاركة المعلمين.					
8	يدعم المدير المعلمين في تنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين التعليم.					
9	يُشعر المدير المعلمون بأنهم جزء من فريق العمل المدرسي.					
10	يشارك القائد التشاركي في تحسين بيئة العمل المدرسية.					
	ثانياً: تحديات القيادة التشاركية					
1	نقص الموارد والدعم المالي يعوق تطبيق القيادة التشاركية.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
2	ضعف التواصل بين الإدارة والمعلمين يقلل من فعالية القيادة التشاركية.					
3	مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين تعرقل تطبيق القيادة التشاركية.					
4	زيادة الأعباء الإدارية تعوق تنفيذ القيادة التشاركية.					
5	نقص التدريب على أساليب القيادة التشاركية يحد من فعاليتها.					
6	ضبابية وضوح الأدوار والمسؤوليات يعرقل تطبيق القيادة التشاركية.					
7	صعوبة دمج القيادة التشاركية مع أساليب القيادة التقليدية.					
8	نقص التحفيز والتشجيع يقلل من فاعلية القيادة التشاركية.					
9	قلة الوقت المخصص للاجتماعات والمناقشات المشتركة.					
10	ضعف التعاون والشراكة في بيئة العمل يضعف الولاء للمؤسسة التعليمية					
	ثالثاً: تفويض السلطة					
1	يُمنح المعلمين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بصفوفهم.					
2	يُشارك المعلمون في تحديد أهداف المدرسة والإجراءات اللازمة لتحقيقها.					
3	يتم تفويض المهام الإدارية للمعلمين بناءً على خبراتهم ومهاراتهم.					
4	تعزيز الثقة بين المدير والمعلمين من خلال تفويضهم واعطائهم الصلاحيات					
5	يُشجع المدير على الاعتماد على مهارات المعلمين في حل المشكلات.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
6	يدعم المدير المعلمين بتوجيههم لتنفيذ مهامهم المفوضة بنجاح.					
7	يتيح المدير تفويض السلطة للمعلمين فرصة لتطوير مهاراتهم القيادية.					
8	تساهم عملية التفويض في تحسين أداء المعلمين وتطوير المدرسة.					
9	يشعر المعلمون بالرضا عند المشاركة في اتخاذ القرارات.					
10	يعزز تفويض السلطة من روح التعاون والعمل الجماعي في المدرسة.					
	رابعاً: العلاقات الإنسانية					
1	المحافظة على علاقات إيجابية بين الإدارة والمعلمين.					
2	يتم تشجيع المعلمين على التفاعل والتعاون مع زملائهم.					
3	تُعقد اجتماعات دورية لتعزيز الروابط الإنسانية بين العاملين في المدرسة.					
4	يتم تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين عند الحاجة.					
5	تشجع القيادة على الاحترام المتبادل والثقة بين جميع أفراد المدرسة.					
6	تساهم العلاقات الإنسانية الجيدة في تحسين بيئة العمل المدرسية.					
7	يتم تقدير جهود المعلمين ومساهماتهم بشكل دائم.					
8	تُوفر بيئة عمل تشجع على التواصل الفعّال بين الجميع.					
9	تعزز من شعور الانتماء والتماسك بين المعلمين.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
10	تساعد العلاقات الإنسانية الجيدة في حل النزاعات بشكل فعال وسريع.					
	المحور الثاني: تطوير المهارات التدريسية					
	أولاً: التواصل والتفاعل مع الطلبة					
1	توفر المدرسة فرصاً لتطوير المهارات التدريسية للمعلمين.					
2	تنظم المدرسة دورات تدريبية لتعزيز مهارات المعلمين.					
3	يحصل المعلمون على الدعم اللازم لتحسين أدائهم التدريسي.					
4	تدعم المدرسة المعلمين وتشجعهم على الابتكار في أساليبهم التدريسية.					
5	تعقد المدرسة ورش عمل لتبادل الخبرات والمعارف بين المعلمين.					
6	توفر المدرسة الموارد التعليمية اللازمة لتطوير مهارات المعلمين.					
7	يكون تقييم أداء المعلمين بشكل دوري ومنظم.					
8	تُسهل المدرسة للمعلمين فرص للمشاركة في مؤتمرات وندوات تعليمية.					
9	يتم تقديم ملاحظات بناءة للمعلمين لتحسين أدائهم.					
10	تساهم القيادة التشاركية في تعزيز مهارات المعلمين التعليمية.					
	ثانياً: تنظيم الصف وادارته					
1	التشجيع على الفهم العميق للمحتوى الذي يتم تدريسه (العنصر المعرفي).					
2	تحفيز المعلم واهتمامه بتطوير المهارات التدريسية (العنصر النفسي).					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
3	تحفيز المعلم في تبني المهارات التدريسية الفعالة.					
4	التفكير في الصعوبات المتوقعة أثناء تنفيذ المهارة ووضع استراتيجيات لتجاوزها.					
5	تطبيق الأساليب المناسبة للتفاعل مع الطلبة لتحقيق أهداف التعلم.					
6	تقييم وتعديل أساليب التدريس بناءً على تفاعل الطلبة (العنصر المعرفي).					
7	تطوير مهارات استخدام التكنولوجيا في التدريس (العنصر النفسي).					
8	العمل على تنمية مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة (العنصر المهاري).					
9	تعزيز مهارات التواصل الفعّال مع الطلبة (العنصر النفسي).					
10	تشجيع استخدام استراتيجيات تعليم متنوعة لتحقيق أقصى استفادة للطلبة (العنصر المعرفي).					
	ثالثاً: تقييم الأداء المدرسي					
1	توفر ادارة المدرسة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للطلبة.					
2	تقوم ادارة المدرسة بتشجيع الطلبة على الابتكار والإبداع.					
3	توفر ادارة المدرسة الموارد التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف التدريس.					
4	تتواصل إدارة المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور.					
5	تقدم ادارة المدرسة الدعم الأكاديمي والنفسي للطلبة عند الحاجة.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
6	تسعى ادارة المدرسة لتحسين الأداء الأكـــاديمي للطلبة بشكل مستمر.					
7	تُعقد ادارة المدرسة دورات تدريبيـــة لتطـــوير مهارات المعلمين بشكل دوري.					
8	تقييم ادارة المدرسة أداء المعلمين بموضـــوعية وعدالة.					
9	توفر ادارة المدرسة بيئة آمنة وصحية للطلبة.					
10	تهتم ادارة المدرسة بتطوير الأنشطة اللامنهجية لتعزيز مهارات الطلبة.					

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين في الإجابة على هذا الاستبيان.

ملحق (ب)

اسماء لجنة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	أ. د. ايمان أحمد هريدي	أستاذ دكتور	جامعة القاهرة
2	أ. د. غسان حسين الحلو	أستاذ دكتور	جامعة النجاح الوطنية
3	أ. د. نوار قاسم الحمد	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك
4	أ. د. يوسف ذياب عواد	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة
5	د. أشرف محمد ابو خيران	أستاذ مشارك	جامعة القدس
6	د. سهيل حسين صالحة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
7	د. حسن محمد تيم	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
8	د. مصعب محمد جمال عبوشي	أستاذ مساعد	جامعة الخضوري
9	د. هبة توفيق أبو عيادة	أستاذ مساعد	الجامعة الأردنية

ملحق (ج)

كتاب تسهيل مهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

جامعة
النجـــاح الوطنية
كليـة الدراســات العليـا

التاريخ : 2024/08/13 م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مريم حسن محمد تيتي. رقم التسجيل (12255585)
تخصص ماجستير الإدارة التربوية.

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالبة **مريم حسن محمد تيتي** هي طالبة دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة التربوية وهي بصدد اعداد الرسالة الخاصة بها والتي هي بعنوان:

" القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين"

تحتاج الطالبة الى توزيع استبانة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في مدارس المحافظات الشمالية (نابلس، طولكرم، قلقيلية). وذلك لجمع معلومات حول القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك لأغراض بحثية خاصة برسالة الماجستير الخاصة بها. يرجى الايعاز للجهات المختصة بتسهيل مهمة الطالبة في توزيع الإستبانة، مؤكدين لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. فادي حسونة
عميد كلية الدراسات العليا

ملحق (د)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الادارة التربوية

حضرة المعلم/ة، تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها " **القيادة التشاركية وعلاقتها بتطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين**". كما أن القيادة التشاركية بحسب تعريف الباحثة على بأنها مستوى مشاركة مديري المدارس لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية الفلسطينية (نابلس، طولكرم وقلقيلية) في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية والإدارية، والهدف منه خلق بيئة تعليمية تشجع على التعاون وتعزز المسؤولية الجماعية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء المدرسي بشكل عام.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية. ونأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن البيانات التي ستحصل عليها الطالبة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: مريم تيتي

إشراف الدكتور: أشرف الصايغ

القسم الأول: المعلومات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

سنوات الخدمة:

( ) أقل من خمس سنوات ( ) من (5– 10) سنوات ( ) أكثر من عشر سنوات

المديرية:

( ) نابلس ( ) قلقيلية ( ) طولكرم

المؤهل العلمي:

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

يرجي وضع إشارة (√) أمام الفقرات المناسبة.

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المحور الأول: مستوى القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية					
	أولاً: اتخاذ القرار					
	يقوم مدير المدرسة بما يأتي:					
.1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالمدرسة.					
.2	يُشعر المعلمين بقوة تأثيرهم في القرارات التي تُتخذ في المدرسة.					
.3	يشجع المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العملية التعليمية.					
.4	يقدر مساهمات المعلمين في اتخاذ القرارات.					
.5	يوفر بيئة تشاركية تعزز شعور المعلمين بالانتماء والمسؤولية.					
.6	يسهم في تحسين أداء المعلمين المهني					
.7	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات والإجراءات المدرسية بمشاركة المعلمين.					
.8	يدعم المعلمين في تنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين التعليم.					
.9	يُشعر المدير المعلمين بأنهم جزء من فريق العمل المدرسي.					
.10	يشارك المدير في تحسين بيئة العمل المدرسية.					
	ثانياً:تفويض السلطة					
	يقوم مدير المدرسة بما يأتي:					
.11	يمنح المعلمين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بصفوفهم.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.12	يُشارك المعلمون في تحديد أهداف المدرسة والإجراءات اللازمة لتحقيقها.					
.13	تفويض بعض المهام الإدارية للمعلمين بناءً على خبراتهم ومهاراتهم.					
.14	تعزز الثقة بين المدير والمعلمين من خلال تفويضهم واعطائهم الصلاحيات					
.15	يُشجع المعلمين على الاعتماد على مهاراتهم في حل المشكلات					
.16	يدعم المدير المعلمين بتوجيههم لتنفيذ مهماتهم المفوضة بنجاح.					
.17	يسعى لتطوير المهارات القيادية للمعلمين خلال تفويض بعض الصلاحيات.					
.18	يسعى لتطوير المدرسة من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.					
.19	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لتحقيق الشعور بالرضا لديهم.					
.20	يعزز روح التعاون والعمل الجماعي من خلال تفويض بعض السلطات في المدرسة.					
	ثالثاً: العلاقات الإنسانية					
	يقوم مدير المدرسة بما يأتي:					
.21	المحافظة على العلاقات الانسانية و الجوانب الإيجابية بين الإدارة والمعلمين.					
.22	يشجع المعلمين على التفاعل والتعاون فيما بينهم.					
.23	يسعى لبث روح الانتماء للمدرسة بين كل العاملين فيها.					
.24	يقدم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين عند الحاجة.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.25	يرسخ قواعد الاحترام المتبادل بين جميع أفـــراد المدرسة.					
.26	يعزز العلاقات الإنسانية في المدرسة لضـــمان توفير بيئة عمل مدرسية مريحة					
.27	تساعد في جهود المعلمين ومساهماتهم بشكل دائم.					
.28	يشترك مع المعلمين في الاعمال لتحسين عملية التعلم والتعليم.					
.29	يعزز شعور التماسك بين المعلمين.					
.30	يؤكد على اشاعة العلاقات الجيدة في المدرســـة لما لها من أثر في حل النزاعات بشكل فاعل					
	المحور الثاني: تطوير المهارات التدريسية لمعلمـــي المـــدارس الحكوميـــة الثانويـــة فـــي المحافظات الشمالية					
	أولاً: التواصل والتفاعل مع الطلبة					
.1	تـــوفر المدرســـة فرصـــاً لتطـــوير المهـــارات التدريسية للمعلمين.					
.2	تنظم المدرسة دورات تدريبية لتعزيز مهـــارات المعلمين.					
.3	يحصل المعلمون على الدعم الـــلازم لتحســـين أدائهم التدريسي.					
.4	تدعم المدرسة المعلمين وتشجعهم على الابتكـــار في أساليبهم التدريسية.					
.5	تعقد المدرسة ورش عمـــل لتبـــادل الخبـــرات والمعارف بين المعلمين.					
.6	توفر المدرسة الموارد التعليمية اللازمة لتطوير مهارات المعلمين.					
.7	يتم تقييم أداء المعلمين بشكل دوري ومنظم.					
.8	تُسهل المدرسة للمعلمين فرص للمشـــاركة فـــي مؤتمرات وندوات تعليمية.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.9	يُزود المعلمون بملاحظات بناءة لتحسين أدائهم.					
.10	تسهم القيادة التشاركية في تعزيز مهارات المعلمين التعليمية.					
	ثانياً: تنظيم الصف وإدارته					
.11	التشجيع على الفهم العميق للمحتوى الذي يتم تدريسه (العنصر المعرفي).					
.12	تحفيز المعلم واهتمامه بتطوير المهارات التدريسية (العنصر النفسي).					
.13	تحفيز المعلم على تبني المهارات التدريسية الفعالة.					
.14	التفكير في الصعوبات المتوقعة في تنفيذ المهارة ووضع استراتيجيات لتجاوزها.					
.15	تطبيق الأساليب المناسبة للتفاعل مع الطلبة لتحقيق أهداف التعلم.					
.16	تقييم أساليب التدريس بناءً على تفاعل الطلبة (العنصر المعرفي).					
.17	تطوير مهارات استخدام المعلمين للتكنولوجيا في التدريس (العنصر النفسي).					
.18	تنمية مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة (العنصر المهاري).					
.19	تعزيز مهارات التواصل الفعّال لدى المعلمين مع الطلبة (العنصر النفسي).					
.20	تشجيع استخدام المعلمين استراتيجيات تعليم متنوعة لتحقيق أقصى استفادة للطلبة (العنصر المعرفي).					
	ثالثاً: تقييم الأداء المدرسي					
.21	توفر ادارة المدرسة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة لطلبة.					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
.22	تقوم ادارة المدرسة بتشجيع الطلبة على الابتكار والإبداع.					
.23	توفر ادارة المدرسة الموارد التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف التدريس.					
.24	تتواصل إدارة المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور.					
.25	تقدم ادارة المدرسة الدعم الأكاديمي والنفسي للطلبة عند الحاجة.					
.26	تسعى ادارة المدرسة لتحسين الأداء الأكاديمي للطلبة بشكل مستمر.					
.27	تُعقد ادارة المدرسة دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين بشكل دوري.					
.28	تقييم ادارة المدرسة أداء المعلمين بموضوعية وعدالة.					
.29	توفر ادارة المدرسة بيئة آمنة وصحية للطلبة.					
.30	تهتم ادارة المدرسة بتطوير الأنشطة اللامنهجية لتعزيز مهارات الطلبة.					

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين في الإجابة على هذا الاستبانة.

ملحق (هـ)

أسئلة المقابلة

1. من خلال خبرتك كمدير/ة مدرسة: كيف تعمل على تحقيق العمل التشاركي مع المعلمين؟
2. هل تعتقد أن القيادة التشاركية تساعد في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدرسة؟
3. ما التحديات التي تواجهك كمدير مدرسة في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي؟
4. هل بالإمكان أن توضح الآليات التي تستخدمها كمدير مدرسة للتغلب على هذه التحديات؟

أسماء لجنة المحكمين لأسئلة المقابلة:

الرقم	الاسم	الجامعة
1	د. زهير خليف	جامعة النجاح الوطنية
2	د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
3	د. جعفر أبو صاغ	جامعة الخضوري
4	د. نوار الحمد	جامعة اليرموك – الأردن
5	أ. د ايمان أحمد هريدى	جامعة القاهرة

ملحق (و)

الجداول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تفويض السلطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	14	تعزز الثقة بين المدير والمعلمين من خلال تفويضهم واعطائهم الصلاحيات	3.41	.892	68.2	متوسط
2	16	يدعم المدير المعلمين بتوجيههم لتنفيذ مهماتهم المفوضة بنجاح.	3.40	.885	68.0	متوسط
3	11	يمنح المعلمين صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بصفوفهم.	3.37	.937	67.4	متوسط
4	20	يعزز روح التعاون والعمل الجماعي من خلال تفويض بعض السلطات في المدرسة.	3.35	.907	67.0	متوسط
5	15	يُشجع المعلمين على الاعتماد على مهاراتهم في حل المشكلات	3.34	.930	66.8	متوسط
6	17	يسعى لتطوير المهارات القيادية للمعلمين خلال تفويض بعض الصلاحيات.	3.32	.894	66.4	متوسط
7	18	يسعى لتطوير المدرسة من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين.	3.30	.899	66.0	متوسط
8	19	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات لتحقيق الشعور بالرضا لديهم.	3.26	.947	65.2	متوسط
9	13	تفويض بعض المهام الإدارية للمعلمين بناءً على خبراتهم ومهاراتهم.	3.25	.992	65.0	متوسط
10	12	يُشارك المعلمون في تحديد أهداف المدرسة والإجراءات اللازمة لتحقيقها.	3.19	.968	63.8	متوسط

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	10	يشارك المدير في تحسين بيئة العمل المدرسية.	3.38	.989	67.6	متوسط
2	9	يُشعر المدير المعلمين بأنهم جزء من فريق العمل المدرسي.	3.36	.987	67.2	متوسط
3	3	يشجع المعلمين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العملية التعليمية.	3.35	1.000	67.0	متوسط
4	6	يسهم في تحسين أداء المعلمين المهني	3.34	1.004	66.8	متوسط
5	8	يدعم المعلمين في تنفيذ أفكارهم ومقترحاتهم لتحسين التعليم.	3.28	1.003	65.6	متوسط
6	7	يعقد اجتماعات دورية لمناقشة القرارات والإجراءات المدرسية بمشاركة المعلمين.	3.25	1.037	65.0	متوسط
7	5	يوفر بيئة تشاركية تعزز شعور المعلمين بالانتماء والمسؤولية.	3.24	.967	64.8	متوسط
8	4	يقدر مساهمات المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.14	1.037	62.8	متوسط
9	1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالمدرسة.	3.11	1.003	62.2	متوسط
10	2	يُشعر المعلمين بقوة تأثيرهم في القرارات التي تُتخذ في المدرسة.	3.05	.999	61.0	متوسط

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات محور تطوير المهارات التدريسية وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	تقييم الأداء المدرسي	3.32	.776	66.4	متوسط
2	2	تنظيم الصف وإدارته	3.29	.771	65.8	متوسط
3	1	التواصل والتفاعل مع الطلبة	3.15	.752	63.0	متوسط
		تطوير المهارات التدريسية	3.26	.723	65.2	متوسط

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تقييم الأداء المدرسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	29	توفر ادارة المدرسة بيئة آمنة وصحية للطلبة.	3.45	.922	69.0	متوسط
2	26	تسعى ادارة المدرسة لتحسين الأداء الأكاديمي للطلبة بشكل مستمر.	3.44	.966	68.8	متوسط
3	24	تتواصل إدارة المدرسة بفعالية مع أولياء الأمور.	3.41	.989	68.2	متوسط
4	21	توفر ادارة المدرسة بيئة تعليمية داعمة ومحفزة لطلبة.	3.37	.907	67.4	متوسط
5	25	تقدم ادارة المدرسة الدعم الأكاديمي والنفسي للطلبة عند الحاجة.	3.33	.963	66.6	متوسط
6	22	تقوم ادارة المدرسة بتشجيع الطلبة على الابتكار والإبداع.	3.32	.932	66.4	متوسط
7	23	توفر ادارة المدرسة الموارد التعليمية اللازمة لتحقيق أهداف التدريس.	3.30	.911	66.0	متوسط
8	30	تهتم ادارة المدرسة بتطوير الأنشطة اللامنهجية لتعزيز مهارات الطلبة.	3.30	.951	66.0	متوسط
9	28	تقييم ادارة المدرسة أداء المعلمين بموضوعية وعدالة.	3.22	.967	64.4	متوسط
10	27	تُعقد ادارة المدرسة دورات تدريبية لتطوير مهارات المعلمين بشكل دوري.	3.08	.994	61.6	متوسط

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تنظيم الصف وإدارته مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	11	التشجيع على الفهم العميق للمحتوى الذي يتم تدريسه (العنصر المعرفي).	3.41	.925	68.2	متوسط
2	20	تشجيع استخدام المعلمين استراتيجيات تعليم متنوعة لتحقيق أقصى استفادة للطلبة (العنصر المعرفي).	3.38	.913	67.6	متوسط
3	15	تطبيق الأساليب المناسبة للتفاعل مع الطلبة لتحقيق أهداف التعلم.	3.36	.879	67.2	متوسط
4	13	تحفيز المعلم على تبني المهارات التدريسية الفعالة.	3.35	.914	67.0	متوسط
5	16	تقييم أساليب التدريس بناءً على تفاعل الطلبة (العنصر المعرفي).	3.30	.932	66.0	متوسط
6	12	تحفيز المعلم واهتمامه بتطوير المهارات التدريسية (العنصر النفسي).	3.30	.969	66.0	متوسط
7	14	التفكير في الصعوبات المتوقعة في تنفيذ المهارة ووضع استراتيجيات لتجاوزها.	3.25	.926	65.0	متوسط
8	17	تطوير مهارات استخدام المعلمين للتكنولوجيا في التدريس (العنصر النفسي).	3.23	.959	64.6	متوسط
9	19	تعزيز مهارات التواصل الفعّال لدى المعلمين مع الطلبة (العنصر النفسي).	3.18	.921	63.6	متوسط
10	18	تنمية مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة (العنصر المهاري).	3.17	.874	63.4	متوسط

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التواصل والتفاعل مع الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	7	يتم تقييم أداء المعلمين بشكل دوري ومنظم.	3.38	.903	67.6	متوسط
2	10	تسهم القيادة التشاركية في تعزيز مهارات المعلمين التعليمية.	3.35	.917	67.0	متوسط
3	9	يُزود المعلمون بملاحظات بناءة لتحسين أدائهم.	3.23	.913	64.6	متوسط
4	1	توفر المدرسة فرصاً لتطوير المهارات التدريسية للمعلمين.	3.19	.905	63.8	متوسط
5	4	تدعم المدرسة المعلمين وتشجعهم على الابتكار في أساليبهم التدريسية.	3.19	.933	63.8	متوسط
6	3	يحصل المعلمون على الدعم اللازم لتحسين أدائهم التدريسي.	3.11	.919	62.2	متوسط
7	6	توفر المدرسة الموارد التعليمية اللازمة لتطوير مهارات المعلمين.	3.08	.912	61.6	متوسط
8	2	تنظم المدرسة دورات تدريبية لتعزيز مهارات المعلمين.	3.07	.910	61.4	متوسط
9	8	تُسهل المدرسة للمعلمين فرص للمشاركة في مؤتمرات وندوات تعليمية.	2.99	.986	59.8	متوسط
10	5	تعقد المدرسة ورش عمل لتبادل الخبرات والمعارف بين المعلمين.	2.91	.968	58.2	متوسط

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	الإحصائي	اتخاذ القرار	تفويض السلطة	العلاقات الإنسانية	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	3.04	3.22	3.24	3.17
		SD	.910	.788	.886	.795
	أنثى	M	3.40	3.38	3.49	3.42
		SD	.759	.725	.799	.697
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	M	3.44	3.46	3.50	3.46
		SD	.787	.751	.780	.710
	من (5- 10) سنوات	M	3.13	3.20	3.24	3.19
		SD	.863	.753	.817	.735
	أكثر من عشر سنوات	M	3.25	3.34	3.43	3.34
		SD	.839	.751	.870	.759
المديرية	نابلس	M	3.11	3.22	3.23	3.19
		SD	.935	.835	.904	.828
	قلقيلية	M	3.57	3.53	3.74	3.61
		SD	.746	.758	.875	.731
	طولكرم	M	3.14	3.25	3.26	3.22
		SD	.755	.642	.675	.616
المؤهل العلمي	دبلوم	M	3.35	3.47	3.36	3.39
		SD	.914	.903	.915	.867
	بكالوريوس	M	3.19	3.26	3.35	3.27
		SD	.841	.756	.853	.746
	ماجستير فأعلى	M	3.40	3.45	3.51	3.45
		SD	.808	.683	.787	.705

M= المتوسط الحسابي SD= الانحراف المعياري

جدول (18)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور القيادة التشاركية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	اتخاذ القرار	6.587	1	6.587	10.266	.001*
	تفويض السلطة	.930	1	.930	1.704	.193
	العلاقات الإنسانية	2.726	1	2.726	4.151	.042*
	الدرجة الكلية	2.984	1	2.984	5.820	.016*
سنوات الخدمة	اتخاذ القرار	1.797	2	.899	1.401	.248
	تفويض السلطة	1.488	2	.744	1.363	.257
	العلاقات الإنسانية	1.469	2	.735	1.119	.328
	الدرجة الكلية	1.498	2	.749	1.461	.233
المديرية	اتخاذ القرار	11.982	2	5.991	9.337	.000*
	تفويض السلطة	5.154	2	2.577	4.722	.010*
	العلاقات الإنسانية	13.974	2	6.987	10.640	.000*
	الدرجة الكلية	9.962	2	4.981	9.716	.000*
المؤهل العلمي	اتخاذ القرار	2.030	2	1.015	1.582	.207
	تفويض السلطة	2.289	2	1.145	2.097	.124
	العلاقات الإنسانية	1.163	2	.581	.885	.414
	الدرجة الكلية	1.682	2	.841	1.641	.195
الخطأ	اتخاذ القرار	206.612	322	.642		
	تفويض السلطة	175.747	322	.546		
	العلاقات الإنسانية	211.455	322	.657		
	الدرجة الكلية	165.080	322	.513		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$ *)

جدول (19)

نتائج اختبار(Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور القيادة التشاركية ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	نابلس	قلقيلية	طولكرم
اتخاذ القرار	نابلس	3.11		-.467*	
	قلقيلية	3.57			.435*
	طولكرم	3.14			
تفويض السلطة	نابلس	3.22		-.308*	
	قلقيلية	3.53			.284*
	طولكرم	3.25			
العلاقات الإنسانية	نابلس	3.23		-.506*	
	قلقيلية	3.74			.477*
	طولكرم	3.26			
الدرجة الكلية	نابلس	3.19		-.427*	
	قلقيلية	3.61			.398*
	طولكرم	3.22			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($* p < 0.05$)

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور تطوير المهارات التدريسية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	الإحصائي	التواصل والتفاعل مع الطلبة	تنظيم الصف وإدارته	تقييم الأداء المدرسي	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	3.01	3.16	3.22	3.13
		SD	.836	.850	.856	.805
	أنثى	M	3.25	3.38	3.39	3.34
		SD	.674	.700	.710	.650
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	M	3.30	3.45	3.43	3.39
		SD	.642	.648	.711	.606
	من (5- 10) سنوات	M	3.08	3.20	3.22	3.17
		SD	.832	.875	.819	.804
	أكثر من عشر سنوات	M	3.14	3.29	3.34	3.26
		SD	.738	.744	.771	.710
المديرية	نابلس	M	3.09	3.21	3.18	3.16
		SD	.824	.859	.793	.785
	قلقيلية	M	3.37	3.59	3.63	3.53
		SD	.791	.672	.807	.702
	طولكرم	M	3.04	3.14	3.22	3.13
		SD	.614	.697	.674	.625
المؤهل العلمي	دبلوم	M	3.03	3.21	3.23	3.16
		SD	.857	.873	.991	.863
	بكالوريوس	M	3.11	3.25	3.31	3.22
		SD	.763	.796	.787	.741
	ماجستير فأعلى	M	3.30	3.45	3.39	3.38
		SD	.672	.639	.669	.609

M= المتوسط الحسابي SD= الانحراف المعياري

جدول (21)

تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمحور تطوير المهارات التدريسية تعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخدمة، المديرية، المؤهل العلمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	التواصل والتفاعل مع الطلبة	2.936	1	2.936	5.480	.020*
	تنظيم الصف وإدارته	1.983	1	1.983	3.605	.058
	تقييم الأداء المدرسي	1.165	1	1.165	2.053	.153
	الدرجة الكلية	1.961	1	1.961	4.025	.046*
سنوات الخدمة	التواصل والتفاعل مع الطلبة	1.425	2	.712	1.330	.266
	تنظيم الصف وإدارته	1.787	2	.893	1.624	.199
	تقييم الأداء المدرسي	1.210	2	.605	1.066	.346
	الدرجة الكلية	1.431	2	.715	1.468	.232
المديرية	التواصل والتفاعل مع الطلبة	5.623	2	2.811	5.247	.006*
	تنظيم الصف وإدارته	10.556	2	5.278	9.595	.000*
	تقييم الأداء المدرسي	11.021	2	5.510	9.709	.000*
	الدرجة الكلية	8.776	2	4.388	9.004	.000*
المؤهل العلمي	التواصل والتفاعل مع الطلبة	2.140	2	1.070	1.997	.137
	تنظيم الصف وإدارته	2.196	2	1.098	1.996	.137
	تقييم الأداء المدرسي	.618	2	.309	.544	.581
	الدرجة الكلية	1.517	2	.758	1.556	.213
الخطأ	التواصل والتفاعل مع الطلبة	172.530	322	.536		
	تنظيم الصف وإدارته	177.125	322	.550		
	تقييم الأداء المدرسي	182.748	322	.568		
	الدرجة الكلية	156.911	322	.487		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$ *)

جدول (22)

نتائج اختبار(Scheffe) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على محور تطوير المهارات التدريسية ومجالاته لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المديرية

المتغير	المستوى	المتوسط	نابلس	قلقيلية	طولكرم
التواصل والتفاعل مع الطلبة	نابلس	3.09		-.283*	
	قلقيلية	3.37			.329*
	طولكرم	3.04			
تنظيم الصف وإدارته	نابلس	3.21		-.378*	
	قلقيلية	3.59			.447*
	طولكرم	3.14			
تقييم الأداء المدرسي	نابلس	3.18		-.444*	
	قلقيلية	3.63			.408*
	طولكرم	3.22			
الدرجة الكلية	نابلس	3.16		-.368*	
	قلقيلية	3.53			.395*
	طولكرم	3.13			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($* p < 0.05$)

جدول (23)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين (ن=330)

	القيادة التشاركية			القيادة التشاركية ككل
	اتخاذ القرار	تفويض السلطة	العلاقات الإنسانية	
تطوير المهارات التدريسية	معامل ارتباط بيرسون			
التواصل والتفاعل مع الطلبة	.717**	.739**	.765**	.805**
تنظيم الصف وإدارته	.728**	.725**	.779**	.810**
تقييم الأداء المدرسي	.724**	.764**	.818**	.836**
تطوير المهارات التدريسية ككل	.766**	.787**	.834**	.866**

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p <0.01)

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسْهام أبعاد القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنبؤ بتطوير المهارات التدريسية لدى المعلمين في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المعلمين

	النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R^2	معامل الارتباط المعدل
		معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
1	الثابت	.830	.091		9.099	.000			
	العلاقات الإنسانية	.716	.026	.834	27.414	.000	.834[a]	.696	.695
2	الثابت	.644	.089		7.269	.000			
	العلاقات الإنسانية	.512	.037	.596	13.731	.000			
	اتخاذ القرار	.270	.037	.314	7.225	.000	.859[b]	.738	.736
3	الثابت	.494	.092		5.375	.000			
	العلاقات الإنسانية	.388	.045	.452	8.592	.000			
	اتخاذ القرار	.220	.038	.255	5.802	.000			
	تفويض السلطة	.221	.048	.231	4.609	.000	.868[c]	.754	.752

قيمة "ف" المحسوبة للعلاقات الإنسانية = 751.533 دلالة عند مستوى دلالة 001.>

قيمة "ف" المحسوبة للعلاقات الإنسانية و اتخاذ القرار= 460.532 دلالة عند مستوى دلالة 001.>

قيمة "ف" المحسوبة للعلاقات الإنسانية و اتخاذ القرار و تفويض السلطة = 333.110 دلالة عند مستوى دلالة 001.>

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (p <0.05)

جدول (25)

توزيع إجابات المديرين والمديرات حول خبرتهم خبرتك كمدير/ة مدرسة، كيف تعمل على تحقيق العمل التشاركي مع المعلمين، حيث توزعت إجاباتهم على (7) إجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	توزيع المهام التربوية والادارية	3	17.6%
2	اتخاذ القرارات	1	5.9%
3	الاجتماعات الدورية للمعلمين	5	29.4%
4	بناء الثقة المتبادلة	1	5.9%
5	المشاركة الإيجابية في النشاطات المدرسية والتنسيق	2	11.8%
6	العمل الجماعي وتقسيم العمل كل بما هو مطلوب منه	4	23.5%
7	توفير ما يحتاجه المعلمون من ادوات ووسائل	1	5.9%
	المجموع	17	100%

جدول (26)

وزعت الإجابات لمديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية عن السؤال هل تعتقد أن القيادة التشاركية تساعد في تطوير المهارات التدريسية للمعلمين في المدرسة، حيث وزعت إجاباتهم على (8) اجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	التشاركية في عملية اتخاذ القرار	5	%23.8
2	تبادل الخبرات والأفكار	6	%28.57
3	تعزيز الثقة بالذات	2	%9.5
4	التدريبات والورش	3	%14.3
5	الزيارات التبادلية بين المعلمين	2	%9.5
6	التكنولوجيا	1	%4.8
7	أساليب جديدة	1	%4.8
8	تنشيط اللجان المدرسية	1	%4.8
	المجموع	21	100%

جدول (27):

توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول أهم التحديات التي تواجهك كمدير مدرسة في تطوير المهارات التدريسية لمعلمي المدرسة باتباع المنهج التشاركي، حيث توزعت إجاباتهم على (5) اجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	مقاومة التغيير من قبل المعلمين	6	50%
2	قلة الدعم المادي والتحفيز	2	16.7%
3	عدم الانخراط في التدريبات	1	8.3%
4	ضيق الوقت	1	8.3%
5	كثرة الاعباء الادارية	2	16.7%
	المجموع	12	100%

جدول (28)

توزيع إجابات مديري المدارس في المحافظات الشمالية الفلسطينية حول الآليات المستخدمة للتغلب على التحديات التي تواجه ممارسة القيادة التشاركية في تطوير المهارات التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية، حيث توزعت إجاباتهم على (8) إجابات

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	اشراك المعلمين بالتدريبات والدورات	3	15%
2	دمج التكنولوجيا واستخدامها في الاساليب التعليمية	4	20%
3	تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي وبناء الثقة	2	10%
4	تفعيل دور اللجان ومتابعتها	3	15%
5	تنظيم اجتماعات دورية	1	5%
6	النظر في تقليص السجلات الورقية وتخفيف الاعباء	1	5%
7	الاقناع المستمر والتحفيز	4	20%
8	الاتصال والتواصل الفعال	2	10%
	المجموع	20	100%

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATORY LEADERSHIP AND THE DEVELOPMENT OF TEACHER SKILLS AMONG GOVERNMENT SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN THE NORTHERN GOVERNORATES: PERSPECTIVES OF PRINCIPALS AND TEACHERS

By

Maryam Teete

Supervisors

Dr. Ashraf Alsayeg

Prof. Majdi ALZamel

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Educational Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

2025

THE RELATIONSHIP BETWEEN PARTICIPATORY LEADERSHIP AND THE DEVELOPMENT OF TEACHER SKILLS AMONG GOVERNMENT SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN THE NORTHERN GOVERNORATES: PERSPECTIVES OF PRINCIPALS AND TEACHERS

By
Maryam Teete
Supervisors
Dr. Ashraf Alsayeg
Prof. Majdi ALZamel

Abstract

This study aimed to explore the level of implementation of participatory leadership and the development of teaching skills for public secondary school teachers in the northern Palestinian governorates from the perspective of principals and teachers. It also aimed to investigate the relationship between the practice of participatory leadership and the development of teaching skills for teachers in public secondary schools in these areas. Additionally, it examined the role of study variables (gender, years of experience, educational qualification, and directorate) in the responses of teachers and principals regarding the level of participatory leadership and the development of teaching skills.

To achieve the objectives, the researcher employed a mixed-methods approach: the quantitative method using a questionnaire and the qualitative method using interviews. The study population consisted of teachers from the northern Palestinian governorates (Nablus, Tulkarm, Qalqilya), totaling 3,300 teachers. A stratified random sample of 330 teachers was selected, and interviews were conducted with 7 principals chosen purposefully.

The findings revealed that the level of participatory leadership among public secondary school principals in the northern governorates (Nablus, Tulkarm, Qalqilya), as perceived by teachers, was moderate. The development of teaching skills in these schools was also moderate. A positive correlation was found between participatory leadership and the development of teaching skills, with a correlation value of 0.86.

The results showed that the level of participatory leadership, as perceived by teachers, ranked moderately in the following order: human relations, delegation of authority, and decision-making. The development of teaching skills was also moderate, with the

following areas ranked: performance evaluation, classroom management, and interaction with students.

No statistically significant differences were found at the significance level of ($\alpha < 0.05$) in the responses of the study sample regarding the level of participatory leadership due to the variables of years of experience and educational qualification. However, differences were observed based on gender and directorate. Similarly, no statistically significant differences were found in the responses regarding the development of teaching skills due to years of experience and educational qualification, but differences were noted in terms of gender and directorate.

The qualitative results indicated that most school principals in the northern Palestinian governorates (Nablus, Tulkarm, Qalqilya) emphasized the importance of practicing participatory leadership and involving teachers in decision-making, which fosters a sense of belonging and motivates them to perform better. Principals also highlighted that regular meetings allow effective discussions and idea-sharing, creating a collaborative environment.

The study recommended prioritizing the practice of participatory leadership among public secondary school principals in the northern governorates, given its clear significance in enhancing teaching skills.

Keywords: Participatory Leadership, Teaching Skills Development, Secondary Schools, Northern Governorates.