الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

"رؤية مقترحة نحو إستراتيجية لصناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام"

إعداد الباحث:

د. منصور غازي المحمدي

أستاذ جامعة المدينة العالمية المساعد

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة واقع وأهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي، ومعرفة أثر مراحل صناعة القرار على الواقع الحالي لمشاركة أولياء الأمور والطلاب والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في صناعة القرار التربوي، وتقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق المشاركة الفاعلة في صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس أهداف الدراسة تم تصميم أداة (استبانة) خاصة بالدراسة بعد أن أُجري عليها الصدق الظاهري للمحكمين، واختبار ثبات المقياس معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ الثبات العام (0.896)، وقد تضمنت (65) فقرة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (1728) فرداً، منهم (376) معلماً، و(203) من مديري المدارس، و(233) مشرفاً تربوياً، و(114) موجهاً طلابياً، و(374) طالباً، و(428) ولياً من أولياء أمور الطلاب، وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع مشاركة كل من الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين والموجهين التربويين ومديري المدارس والمشرفين التربويين جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط عام بلغ (1.47) في كافة مراحل صناعة القرار التربوي، وأن أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط عام بلغ (4.56) في كل مراحل صناعة القرار التربوي، وبدراسة نماذج العلاقة بين أهمية المشاركة في مراحل صناعة القرار والواقع الحالي اتضح أن قيمة معاملات المسار في النموذج كلها سالبة أي أن الواقع مخالف تماماً لما هو مأمول ولا يحقق طموح المشاركين في الدراسة رغم أهمية المشاركة في جميع مراحل صناعة القرار التربوي لتحقيق الأهداف التربوية، كما قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتحقيق المشاركة في صناعة القرار التربوي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة: بالأخذ بالاستراتيجية المقترحة كنموذج فني وعلمي وتقني يضمن مشاركة كل الأطراف المعنية مشاركة فاعلة في صناعة القرار التربوي، ونشر الوعي بأهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي بين كل المعنيين والمستفيدين من القطاع التربوي وإرشادهم للأساليب الصحيحة والقنوات الرسمية للمشاركة في صناعة القرار التربوي.

كلمات مفتاحية: المؤسسات التربوية، استراتيجيات، القرار التربوي، رؤية مقترحة، التعليم العام.

المقدمة: يعد صنع القرار العامل المشترك بين جميع عمليات الإدارة بدءً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم، وصنع القرار من أهم وظائف الإدارة التعليمية والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع، وبالنظر إلى أسباب تقدم وتطور التعليم في الدول المتقدمة نجد أنها تعتمد نهج التشاركية في صناعة القرارات التربوية إيماناً منها بأهمية الشراكة في صناعة القرار التربوي. وفي ذلك تشير منظمة الأمم المتحدة للتربية والتعليم والثقافة – اليونسكو (2017) أن ترشيد صناعة القرارات التربوية هو أحد أهم الأسباب لتنمية مستدامة، وأن الأخذ بالنهج التشاركي بين كافة مؤسسات القطاع العام من جهة وبين منظمات المجتمع المدني من جهة أخرى، هو العامل الحاسم في تقدم هذه المجتمعات وتطورها. كونها تؤمن أن المشاركة تعزز روح الفريق الواحد وتوحد الجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وتزداد أهمية المشاركة في صنع القرارات التربوية في ظل وعي المجتمعات وتطلعاتها لمنافسة المجتمعات الأخرى، كما أكدت الدراسات أن من شروط فعالية وكفاءة القرارات هو اعتماد مبدأ المشاركة. ويرى

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

عامر والمصري (2016) أن المشاركة من العناصر الجوهرية في صنع القرار بحكم الوظيفة الملقاة على التربية نحو تحقيق تطلعات الفرد والمجتمع. وتسهم المشاركة في صناعة القرارات التعليمية والتربوية في تحقيق جودة وكفاءة القرارات وبالتالي نجاح النظام التعليمي. وتعتبر المشاركة في صناعة القرار التربوي من أهم مقومات نجاحه وفي هذا الصدد يؤكد مرسي (2001) أن عملية صنع القرار هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد المعنيون في الموضوع لدراسته من جوانبه المتعددة وجمع معلوماته وبياناته لتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المنظمة ويعبر عن طموحاتها. ولكي يدرك الإداري والقيادي التربوي ما يدور حوله لا بد من التوجه نحو المعلومة الدقيقة (ساعاتي، 2000). لأنها أحد متطلبات صنع القرار التربوي بل ضرورة ملحة لنجاح القرارات. وتؤكد منظمة الأمم المتحدة (2018) على أن المشاركة في صناعة القرارات قد تتحقق على مختلف المستويات من تقديم معلومات أو عن طريق التشاور والحوار إلى إيجاد شراكة ومشاركة في صياغة القرارات (ص14). وهذا حتماً يؤدي إلى عملية تواصل مجتمعي ورضا عن هذه القرارات. وتؤكد دراسة آل بن علي وسالم (2021) أن المشاركة في صنع القرار يحقق للعاملين والمعنيين بالقرار الشعور بالأهمية وتقبل التغيير، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاية العمل (ص498). وتعد عملية صنع القرار بشكلها التقليدي والتي تعتمد على خيارات التخطيط والسياسة بطريقة خطية واختزالية، أو تعتمد على الخبرة الذاتية غير كافية، بل يجب أن تكون هناك مشاركة حقيقة وحوكمة للتعليم وأنظمة قادرة على أن تكون مرنة وقابلة للتكيف نحو تحقيق الأهداف المحددة، وبمشاركة فاعلة من الآخرين (Cerna and Burns, 2016, P. 227 –228). وأنظمة التعليم هي أنظمة اجتماعية متعددة الطبقات والمستويات وتضم مجموعة من الجهات الفاعلة التي يستلزم إشراكها في صناعة القرارات التربوية(UNESCO, 2018) . كما أن عملية صنع القرار بمشاركة أصحاب المصلحة المعنيين بهذه القرارات فيه توليد أفكار أكثر تنوعاً، كما أن إشراك الأطراف المعنية يؤدي إلى تقييم أفضل الأفكار، وقبول القرارات التي تم اتخاذها، هذا إلى جانب تحسين جودة القرار، ودقته (Babalola et al., 2019, P. 20) . لذا تؤكد كافة المعايير الدولية والهيئات المعنية والدراسات الإحصائية على أهمية المشاركة في صناعة القرارات ولاسيما القرارات التربوية لما للمشاركة فيها من دور فعال في إنجاح الأعمال وتحقيق الغايات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: تؤكد الدراسات كدراسة الغامدي، (2020) ودراسة الباطنية (2017) أنه كلما زادت درجة المشاركة في القرارات زاد مستوى الشعور بالانتماء الوظيفي. وزاد الشعور بالرضا عن هذه القرارات. كما تؤكد دراسة ميلول Mailool وآخرون (2020) أن آلية صنع القرار لها دور إيجابي كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي. كما تؤكد نتائج دراسة مخدوم (2020) بأهمية وضوح الإجراءات التي تُتخذ من خلالها القرارات مع تفعيل مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة وتطبيق أسلوب القيادة الجماعية (ص126)، كما أكدت دراسة الدوسري وصقر (2022) على أهمية وضع معايير واضحة لصنع القرارات (ص183)، ويؤكد الغامدي (2020) أنه على رغم من أهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي وما ينتج عنها من آثار إيجابية إلا أن الدراسات التي أجريت في هذا الجانب أظهرت تدني المشاركة في صنع القرار (ص3). وقد أوصت دراسة الهلالي (2021) بضرورة بناء السياسات التعليمية وصنع القرارات استناداً إلى معلومات حقيقية، وانطلاقها من أهداف واقعية يمكن تحقيقها (ص23). كما أكدت

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

دراسة Amalia أماليا (2019) بأن عملية صنع القرار التي يقوم بها القائد يكون لها عدة خطوات رئيسية هي: تحديد المشكلات، وتحديد معايير القرار، وتطوير البدائل المتاحة، وتحليل البدائل، واختيار البدائل، وتنفيذ البدائل، وتقييم فعالية القرارات، كما أوصت دراسة الغامدي (2020) بتعزيز مشاركة الطلبة وأعضاء المجتمع المحلي في المشاركة في صنع القرار (ص21). ويؤكد تشامبي (2003) أن رفع مستوى الأداء وجودته لا يتم إلا بتحسين آلية صنع القرار. وتعمل المشاركة في صنع القرار على تكامل المعلومات، وتظهر آراء وتجارب المشاركين في عملية صنع القرار، كما أن المشاركين يستطيعون تفهم طبيعة وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في إدارتهم. وتوصي دراسة الحسن (2019) بضرورة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار لما لها من تأثيرات إيجابية على بيئة العمل بشكل عام. وتعد عملية صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام في العالم وفي المملكة العربية السعودية من أهم الوظائف الإدارية الرئيسة بل جوهرها، ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات فعملية صناعة القرار التربوي لا بد أن تشتمل على أسس عملية صحيحة كإتباع مراحل صناعة القرار ووجود المشاركة وجمع المعلومات والبيانات الدقيقة والمختصة حتى تتحقق جودة اتخاذ القرار المناسب وبناء على ما سبق جاءت الدراسة الحالية محاولة لبناء رؤية مقترحة نحو إستراتيجية للمشاركة في صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بعد دراسة الواقع واستطلاع مدى الأهمية، **وتتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:**

س1/ ما واقع مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي؟

س2/ ما أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي؟

س3/ ما هو أثر مراحل صناعة القرار على الواقع الحالي لمشاركة أولياء الأمور والطلاب والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في صناعة القرار التربوي؟

س4/ ما الإستراتيجية المقترحة لتحقيق المشاركة الفاعلة في صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام؟

أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة بالأهداف التالية:

1. التعرف على واقع مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.
2. التعرف على أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

3. معرفة أثر مراحل صناعة القرار على الواقع الحالي لمشاركة أولياء الأمور والطلاب والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في صناعة القرار التربوي.
4. تقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق المشاركة الفاعلة في صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام.

أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. أن صناعة القرار التربوي تعد صلب العمل الإداري التربوي، فكل العاملين في حقل التربية يحتاجونها ويمارسونها من القيادات التربوية والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين.
2. أكدت العديد من الدراسات الدولية لمنظمات وأفراد وأدلة ومعايير صادرة من العديد من الجهات الدولية كالأمم المتحدة واليونسكو ومنظمة التعاون والتنمية أهمية المشاركة في صناعة القرار، وأنها أحد أهم أسباب النجاح، لذا هذه الدراسة تسلط الضوء على هذا الموضوع، وتُقدم الدراسة الحالية استراتيجية مقترحة للمشاركة في صناعة القرار التربوي وفق المراحل العلمية لصناعة القرار التربوي.
3. أن صناعة القرار التربوي بالشكل العلمي الصحيح تعمل على وضع الخطط السليمة والبرامج الجيدة وبالتالي تحقيق رؤية وغايات التربية بوضوح تام.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع واقع وأهمية مشاركة كل من الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام، وبناء إستراتيجية مقترحة لصناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام، وتقديم استراتيجية مقترحة للمشاركة في صناعة القرار التربوي.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة ممثلة من الطلاب وأولياء أمور الطلاب، والمعلمين، والموجهين الطلابيين ومديري المدارس والمشرفين التربويين.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الحالية على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة، وهي إحدى أكبر المناطق السكانية والتعليمية في المملكة العربية السعودية
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في المدة الزمنية من أبريل/2021 وحتى يونيو /2023.

مصطلحات الدراسة:

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

رؤية مقترحة: تصور مستقبلي ذو أبعاد طويلة المدى يستند إلى منطلقات فكرية وفلسفية، يهدف إلى إحداث تغيرات في التحديات التي تواجه قضية ما (عساف،2017، ص292)، **مفهوم رؤية مقترحة إجرائياً:** يقصد به تصور تخطيطي مقترح قائم على أسس تربوية ترتكز على تفعيل مؤسسات التعليم العام (المدارس باختلاف مراحلها ومكاتب وإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات ووزارة التعليم) لمنظومة مراحل صناعة القرار والمشاركة فيه ودعم دورها في تحقيق أهداف التعليم.

إستراتيجية: تعرف بأنها خطة أو مناورة أو نموذج أو وسيلة لتحقيق موقف وتصور لوجهة مستقبلية (الركابي،2004، ص43).

صناعة القرار التربوي: هي العملية التي تحتوي على أكثر من خطوة أو مرحلة بغرض الوصول إلى قرار معين، وليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، بل مرحلة متكاملة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر (الدهمشي،2012).

وتعرف صناعة القرار التربوي إجرائياً: مجموعة من الخطوات العلمية المنظمة والإجراءات الدقيقة، تقوم على أساس من التفكير المنطقي والمعالجة العلمية لمجموعة من البيانات والمعلومات المرتبطة بقضايا التعليم بغرض اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق الأهداف التربوية بالشكل الأمثل.

مؤسسات التعليم العام: يقصد بمؤسسات التعليم العام (المدارس باختلاف مراحلها ومكاتب وإدارات التعليم بالمناطق والمحافظات) والتي تتبع إشراف وزارة التعليم بشكل مباشر.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يأتي صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر على أنه عملية يتم من خلالها طرح مجموعة من البدائل لمواجهة مشكلة معينة أو مواجهة موقف معين ومثل هذه العملية تغطي كافة الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق وغيرها، وهناك فرق بين صنع القرار واتخاذ القرار وهو فرق في الترتيب، حيث يأتي صنع القرار أولاً باعتباره عملية تتطلب اتباع مجموعة خطوات ومراحل قائمة على دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، للوصول إلى عدة بدائل يتم المفاضلة بينها والوصول إلى القرار النهائي الذي سيتم اتخاذه، بينما اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية.

أهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي: يعد الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في صناعة القرار التربوي، فمن المسلم به أنه لا يوجد خبير في كل شيء، ولا يمكن لأحد أن يحيط بكل جوانب موضوع ما أو مشكلة ما، فلا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن المشاركة في صناعة القرار التربوي ضرورة حتمية لتجويد صناعة القرارات، وفي هذا الصدد تؤكد UNESCO **(2018)** على ضرورة منح أصحاب الحقوق الفرصة للمشاركة قبل اتخاذ القرار في صياغة

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

جداول أعمال عمليات صنع القرار لضمان مراعاة أولوياتهم واحتياجاتهم (ص16). كما أن صناعة القرار وفق خطوات علمية صحيحة يتطلب مجموعة من الخصائص وتتمثل بضرورة إيجاد منهجية علمية يبذل فيها صناع القرار جهداً كبيراً في تجميع الحقائق المرتبطة بالمشكلة موضوع القرار، ثم القيام بتحليلها ومناقشتها وتقييمها، وربط عناصرها المختلفة بحلول علمية للمشكلة موضع دراسة القرار، ومن ثم إيجاد منهجية جماعية ذات خطوات مقننة فعملية صنع القرار هي عملية جماعية تنتهي بإصدار بدائل مقترحة عديدة. كما أن المشاركة في صناعة القرار تساعد على تحسن نوعية القرار وترشيده حيث تمكن من جمع كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب الخبرات التربوية والتجارب الواسعة، وعملية المشاركة في صنع القرار في المجال التربوي تعني مشاركة كافة المعنيين بالمصلحة التعليمية وفق ما يضمن تحقيق أهداف التربية.

مراحل صناعة القرار: وتتألف صناعة القرارات من عدة مراحل متتالية ويمكن إيجازها بالمراحل التالية:

أ- **مرحلة تحديد المشكلة أو مرحلة التشخيص:** وتعني تشخيص المشكلة وصياغة الأهداف أو تحديد الأهداف أو تحديد المشكلة بدقة والتعرف على المواقف والمشكلات وتحديد أسبابها وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات التفصيلية عنها (Jacob, 2015)، ويرى Jiri (2014) بأن هذه المرحلة تعد من أدق وأهم مراحل صناعة القرار على أساس أن القرار الذي سيُصنع يتعلق بهذه المشكلة أو الهدف موضوع القرار وهذا يرجع إلى أن إدراك المشكلة وتشخيصها هو نصف حلها. وهي تعتبر من أهم مراحل صناعة القرار حيث أن التشخيص الخاطئ للمشكلة أو الأهداف أو جمع معلومات ثانوية وليست دقيقة يؤدي إلى صناعة قرار خاطئ (Nummela, Saarenketo et al. 2014). وهذه المرحلة هي أساس نجاح للمراحل الخمس الأخرى لصناعة القرار التربوي.

ب- مرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات: وهي مرحلة يتم فيها جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة التي تم تشخيصها، ولا بد من توفر كافة البيانات وبشكل تفصيلي، وعدم توفر البيانات والمعلومات الضرورية يعد معوقاً من أكبر المعوقات التي تواجهنا في صناعة القرار بشكل علمي ومنطقي متقن.

ج – مرحلة تحديد البدائل: وتعني التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي يتم تشخيصها، والبديل هو عبارة عن مقترح يؤخذ بالاعتبار إلى جانب مقترحات أخرى بهدف المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد من هذه البدائل ليصبح هو القرار الأخير. ويرى (Montero, 2017) أن عملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار المعرفة والخبرة وتوفر المعلومات فضلاً عن الاستعانة بالمستشارين والخبراء المختصين أو المساعدين أصحاب الكفاءة والخبرة. والاستعانة بالخبراء من منسوبي التعليم العام في المشاركة في تحديد البدائل لصناعة القرارات التربوية هو أكثر نفعاً وجدوى من الاستعانة بالخبراء والاستشاريين العموم أو في المجالات الإدارية فقط.

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

د- مرحلة الاختيار بين البدائل (البديل المناسب): وهذه المرحلة تعد من المراحل الفكرية الصعبة فهي ليست بعملية واضحة أو سهلة إذ يمكن ألاّ تظهر المزايا والعيوب وقت بحثها وإنما قد تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلاً. ويؤكد (Pandey, 2017) على ضرورة ألا تتضمن العملية جوانب غير ملموسة يصعب وضع معايير دقيقة لقياسها، من خلال التنبؤ الجيد، فضلاً عن أن ضيق الوقت قد يقف حائلاً أمام استكشاف كل النتائج المتوقعة عن كل بديل. كما ذكر (Smith2017) بأن التقدير الشخصي والاعتباري لدى صانع القرار في اختيار البديل الافضل هو السائد في هذه المرحلة وهي تعكس القيم والاخلاق والاهتمامات الاجتماعية للمديرين فضلاً عن الإجراءات التنظيمية. لذا من المهم نشر القواعد واللوائح المنظمة للعمل والقيم الاجتماعية التي يحققها التعليم والمثل والسياسات العليا التي يطمح التعليم لتحقيقها حتى يتمكن المشاركون من صناعة القرار من الأخذ بها ووضعها محل الاعتبار والتقدير الشخصي.

هـ – مرحلة تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه: وفي هذه المرحلة يتم رصد كافة مسارات التنفيذ وبدقة والتعرف على مدى انسجام تنفيذ القرار مع الأهداف والخطط المرسومة له، وتشمل هذه المرحلة حشد كافة الموارد والإمكانيات للانطلاق مع رصد ومتابعة لكافة مسارات التنفيذ.

و – مرحلة تقويم القرارات: وبها يتم مقارنة البدائل المحددة في المرحلة السابقة بالأهداف المحددة سلفاً، ومقارنة البديل مع البدائل الأخرى والموازنة بينها بدقة وتقييم موضوعي، وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر من غيره البدائل. ويرى (Fasolo, 2017) أن تتم في هذه المرحلة دراسة خصائص ومزايا وعيوب كل بديل، وذلك من خلال استعراضها من قبل الجهة المسؤولة عن تقييم الحلول البديلة بغرض معرفة نتيجة كل بديل مُسبقاً أو تكوين صورة واضحة عنها وذلك من خلال المقارنة والمفاضلة بين البدائل من حيث خصائص ومزايا وعيوب كل بديل، كما أن محدودية الوقت المتاح في الاختيار وكثرة الأهداف المرصودة قد يؤثر على اختيار البديل المناسب. ويلعب في هذه المرحلة التقدير الشخصي لصانع القرار دوراً كبيراً والذي يتأثر بالقيم والمعتقدات الأخلاقية والإجراءات التنظيمية (Smith.2017). ويمكن القول بأن هذه المراحل في ظل بيانات ومعلومات دقيقة ومتوفرة لجميع المشاركين في صناعة القرار ومهارات وقدرات وتدريب على المشاركة الفاعلة في صناعة القرار واستخدام استراتيجيات متطورة في ظل قيادة إبداعية تؤمن بالمشاركة لكافة أصحاب المصلحة ستكون لدينا قرارات تربوية ذات جودة وكفاءة عالية تحقق أهداف التربية والتعليم.

مداخل صناعة القرار: يتفق معظم الباحثون على وجود مداخل ثلاثة في صناعة القرارات وهي كالتالي باختصار كما أشار إليها كل من (Jiri, 2014) و (Pandey, 2017): **أولاً: المدخل التحليلي:** ويعد من أقدم المداخل، وبناءً على هذا المدخل صانع القرار يعتبر شخصاً مميزاً ذا سلوك منطقي ذكي والقرار هنا يأخذ في الاعتبار كل البدائل المحتملة ويحتاج إلى تحليل المشكلة بشكل نظامي وخطوات منطقية متعاقبة واستخدام هذه الخطوات يساعد المدراء في صنع قرارات أفضل حتى في حالة وجود نقص في المعلومات. **ثانياً: المدخل الحدسي:** ويكون صنع القرار فيه نابع من مزج الحقائق والمعلومات بالأحاسيس والتصورات

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

والإبداعات المتأتية من الانغماس الشخصي العميق بالموضوع قيد القرار، وهناك بعض الخصائص للمدخل الحدسي ومنها يعد إحساس المدير في تقديره للمواقف المستقبلية ركناً أساسياً في اختيار القرار وأن الحدس هو حالة تنبؤيه يعتريها قدر من الشك في النتائج، كما يُنظر إلى الحدس على أنه عملية فكرية تتسم بسرعة حسم الموقف وهو مغاير للتفكير. **ثالثاً: المدخل السلوكي:** ويتم فيه عادة بالاعتراف بواقعية الظروف التي تحيط عادةً بعملية صنع القرار فصانع القرار يعاني عادةً من قصور في المعلومات أو البيانات وعدم الدقة فيها ولا يستطيع التصرف بموضوعية مطلقة بسبب تأثره بقيمه الشخصية أو المجتمعية وعاداته وخبراته المعرفية السابقة وفي ضوء تلك الافتراضات فأن أقصى ما يمكن الوصول إليه في مواجهة المشكلة أو الموقف هو الحل المقبول أو المرضي وليس الحل المثالي. لذا من خلال هذه المداخل تتأثر المنظمات بنوع المدخل سواءً التحليلي والحدسي والسلوكي والذي يعطي انطباع ومسار مهم في صناعة القرارات.

جودة صناعة القرار التربوي: إن الهدف الرئيسي لصانع القرار الاستراتيجي هو صناعة قرارات ذات جودة عالية يترتب عليها تحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من صناعة القرار التربوية، ويمكن قياس مدى تحقيق ذلك من خلال ارتفاع مستوى رضا العاملين في المنظمة حول القرارات المتخذة (Engle, 2011) .كما أن جودة القرار تظهر في مدى توفير وتعدد البدائل المتاحة مع إمكانية ابتكار بدائل جديدة وقياس مدى تطبيقها وتقييمها بكل موضوعية، وتقويمها واختيار البديل الأنسب واختيار الوقت الملائم لتنفيذها(Christensen and Fjermestad, 1997) . ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن المشاركة في صناعة القرار التربوي أمر مهم للغاية في إنجاح العمل التربوي، كما أن مشاركة أصحاب المصلحة يسهم في إيجاد سياسات وقوانين تعليمية أكثر نضجاً وأكثر واقعية وأكثر تقبلاً، بالإضافة إلى صناعة قرارات مبنية على العديد من المعارف والخبرات والبيانات والمعلومات الدقيقة الداعمة والمحققة لنجاح القرارات، كما أن المشاركة الشمولية والمبنية على منهجية علمية تحقق الجودة في إيجاد قرارات تربوية صائبة وأكثر نضجاً وملامسة للواقع.

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي أجريت حول موضوع صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم للإفادة من إجراءاتها المنهجية، والأدب النظري الذي تضمنته، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني: هدفت دراسة كاليني وآخرون Kaliny (2022) إلى معرفة تأثير مشاركة الطلاب في صناعة القرار بشأن إدارة الانضباط في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيسومو بكينيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبيان أداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 225 مدرسة ثانوية، وخلصت الدراسة إلى أن مشاركة الطلاب في صنع القرارات التي يتم تنفيذها بشكل جيد يمكن أن تؤدي إلى تحسن كبير في انضباط الطلاب في المدارس الثانوية العامة، كما أن مستوى المشاركة جاء منخفضًا في معظم المدارس الثانوية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بمجالس الطلاب وبإشراك الطلاب في عمليات صنع القرار، في حين هدفت دراسة بايدار Bayder(2022) لمعرفة العلاقة بين المشاركة في القرارات الإدارية وفعالية المدرسة، وقد استخدمت الدراسة نموذج المسح التنبئي؛ وتكونت عينة الدراسة من 283 معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن: استعداد المعلمين للمشاركة في القرارات الإدارية أعلى

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

بكثير من مستوى مشاركتهم الفعلية في صناعة القرارات، كما أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في القرارات والاستعداد للمشاركة؛ ، وقد أوصت الدراسة بزيادة مستوى مشاركة المعلمين في صناعة القرارات مما سيؤدي إلى جودة التعليم، وتمكين المعلمين من المشاركة في عملية صنع القرار لتقوية العلاقات بين المدرسة والعاملين فيها، وهدفت دراسة العفيري (2022) إلى تحديد مؤشرات الواقع والاتجاهات العامة لصناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي والكمي، واعتمدت الدراسة على أداتي المقابلة المعمقة والاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلي: أن واقع صناعة القرارات الاستراتيجية اتسمت بالارتجال والعشوائية، والاهتمام بالقضايا الهامشية، وغياب ثقافة الحوار ، وأوصت الدراسة بتشكيل لجنة من الخبراء المتخصصين لصناعة القرارات الاستراتيجية، وصناعة قرارات مستقبلية تتوافق مع ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده. في حين هدفت دراسة الدوسري وصقر (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (750) معلم، وتوصلت الدراسة إلى: أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي، وأوصت الدراسة بتمكين القيادات التربوية من مهارات صياغة مشكلة القرار صياغة واضحة قبل البدء في حلها. بينما هدفت دراسة محمود (2022) إلى تعزيز عملية صنع القرار التعليمي الإستراتيجي في مصر على ضوء الإطار التنظيمي لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي للحوكمة الاستراتيجية للتعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أسلوب التحليل، وتم اختيار الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مجالات الدراسة الستة إجمالاً جاءت بدرجة توافر متوسطة، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة نموذج مقترح. بينما هدفت دراسة Chopraشوبرا (2020) إلى معرفة تصورات المعلمين عن مشاركتهم في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية الحكومية في الهند في منطقة جورجاون وهاريانا شمال الهند، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من معلمين وطلاب المرحلة الثانوية وعددهم (68) فرداً، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة والمناقشات الجماعية المركزة، وقد انتهت الدراسة إلى أن المشاركة الديمقراطية للطلاب والمعلمين في عملية صنع القرار هي عنصر حاسم ومهم لإنجاح التعليم الثانوي.في حين هدفت دراسة ميلول Mailool وآخرون (2020) إلى تحليل آثار صنع القرار لدى المدير على الالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي وعلى أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 160 معلماً في المدارس المهنية شمال مدينة ريجنسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن صناعة القرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي كان له أثر إيجابي وهام على أداء معلمي المدارس المهنية، وأن طرق صناعة واتخاذ القرار لها دور إيجابي كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بتشجيع وتمكين المعلمين في المدارس المهنية لتقديم أدوار أكثر إيجابية من خلال دعم وصناعة القرار المدرسي، بينما هدفت دراسة Amalia أماليا (2019) إلى معرفة واقع دور القادة في صناعة القرارات، وقد وتم استخدام المنهج النوعي، واعتمدت المقابلات الشخصية وتوثيقها أداة للدراسة، وقد شملت الدراسة جميع المدارس الابتدائية بمقاطعة جاتيسار بإندونيسيا متضمنة مصادر البيانات في هذا المجال بما في ذلك المديرين والمعلمين وموظفي التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك أدوار ضرورية لصناعة القرارات من قبل القادة

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

تتمثل في أدوار تنظيمية، وأدوار ديمقراطية. في حين هدفت دراسة ميجاوى MIGWI (2018) إلى معرفة أساليب صنع القرار التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في مقاطعات نايري ونيروبي وكاجيادو في كينيا، ومعرفة وتقييم مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في صنع القرار بين المدارس الثانوية العامة في هذه المناطق، وتحديد العلاقة بين مشاركة المعلم في صنع القرار ومستويات التحفيز الوظيفي لديهم، واستخدم المنهج الوصفي والمنهج النوعي والاستبانة أداة للدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة 496 مشاركًا منهم 111 مديرًا و385 معلمًا، وأظهرت الدراسة أن المشاركة في صناعة القرار جاءت دون المأمول، كما أن المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالعلاقات المجتمعية وشؤون الطلاب كانت قليلة جداً، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة المعلمين بفاعلية في صنع القرار في مدارسهم. بينما هدفت دراسة انجرسول Ingersoll (2018) إلى معرفة واقع أدوار المعلمين في صناعة القرارات المدرسية والتي أجريت في مدينة سانتا كروز، كاليفورنيا، ودور المعلمين في المجالات الرئيسية لصنع القرار في مدارسهم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة بمجوعة من المعلمين ومديري المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن 90% من المدارس أكدت أن ليس للمعلمين دورًا جوهريًا في كثير من الأحيان في صناعة القرارات المتعلقة بالتعليم الأكاديمي للفصل الدراسي، وتقنيات التدريس، وتصنيف الطلاب، لكن نادرًا ما يكون لديهم دور في صناعة القرارات على مستوى المدرسة وخارج الفصل الدراسي، وأوصت بأن يتم إشراك المعلمين بفاعلية في صنع القرار مما سيسهم في مستوى أعلى للطلاب.وهدفت دراسة ميثانس Mithans (2017) إلى تحديد المجالات التي يكون للطلاب فيها فرصة للمشاركة في صنع القرار والمجالات التي يريدون المزيد من المشاركة فيها، وقد شملت الدراسة 322 طالبًا في المدرسة في أستراليا، 458 طالبًا في النمسا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستنتاجي، وقد أظهرت النتائج: أن الطلاب لا يزالون غير مدركين بشكل كاف لأساليب وطرق المشاركة في المدرسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة منح الطلبة فرصة المشاركة في صناعة القرارات. في حين هدفت دراسة سارافيدو Sarafidou (2012) إلى معرفة مدى مشاركة المعلم في مجالات مختلفة لصنع القرار في المدارس الابتدائية اليونانية، ومعرفة مدى تأثير المشاركة في صنع القرار على الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من 143 معلمًا يعملون في مدارس ابتدائية تقع في مناطق مختلفة في اليونان، وقد أظهرت النتائج مستويات منخفضة من المشاركة في القرارات الإدارية، وأن تشجيع المشاركة في صنع القرار يزيد الشعور بالكفاءة الذاتية لدى المعلمين، وأن أقوى مؤشر على إحساس المعلمين بالكفاءة والرضا الوظيفي هو مشاركتهم في القرارات المتعلقة بقضايا المعلم، وقد أوصت الدراسة بأنه بضرورة تعزيز أشكال المشاركة في صنع القرار. في حين هدفت دراسة تشي كيونغ Chi Keung (2008) إلى معرفة العلاقة السببية بين مشاركة المعلم في صنع القرار ونتائجها على الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحديد مجالات القرار التي من شأنها مساعدة مديري المدارس على إشراك المعلمين بشكل فعال في صنع القرار، وقد تكونت عينة الدراسة من 20 مدرسة ثانوية في هونغ كونغ، وتضمن الاستبيان آراء 335 معلم، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن هناك ارتباط وثيق بين مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار والرضا الوظيفي وتعزيز التزام المعلمين بسياسات

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

المدرسة، كما أوصت الدراسة بأنه يجب على مديرو المدارس تعزيز مشاركة المعلمين في صنع القرار داخل المدارس، وزيادة فرص مشاركة المعلمين في التخطيط وصياغة السياسات.

يتضح بعد استعراض الدراسات السابقة؛ أن كافة الدراسات تناولت موضوع المشاركة في صناعة القرار، في حين هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على واقع ومستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي أو تأثير المشاركة على بعض المتغيرات كدراسة كاليني وآخرون Kaliny (2022) ودراسة بايدار Bayder(2022) ودراسة العفيري (2022) ودراسة ميلول Mailool وآخرون (2020) ودراسة الدوسري وصقر (2022) ودراسة Chopra شوبرا (2020) ودراسة أماليا Amalia(2019)) ودراسة انجرسول Ingersoll (2018) ودراسة ميجاوي MIGWI (2018) ودراسة سارافيدو Sarafidou (2012)دراسة تشي كيونغ Chi Keung (2008)، كما هدفت بعض الدراسات لتناول أساليب ومجالات صناعة القرار كدراسة ميجاوي MIGWI (2018) ودراسة ميثانس Mithans (2017) ودراسة انجرسول Ingersoll (2018) وقد قدمت بعض الدراسات استراتيجية مقترحة كدراسة محمود (2022)، وقد تنوعت بيئات الدراسات السابقة حيث طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية والهند وإندونيسيا وكينيا واستراليا والنمسا واليونان وهونج كونج ومصر والجزائر والكويت والسعودية والأردن، والبعض منها طبقت في التعليم ما بعد الثانوي، ومعظمها طبقت في بيئة التعليم العام، وقد تنوعت الدراسات في مناهج البحث المستخدمة وأدوات البحث، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها العام وهو المشاركة في صناعة القرار، كما تتفق في بيئة الدراسة مع الدراسات التي طبقت في المملكة العربية السعودية، كما تتفق مع الدراسات التي طبقت في بيئة التعليم العام، وتميزت الدراسة الحالية بتناولها واقع وأهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي وفق مراحل صناعة القرار التربوي المتتابعة، واستيعابها لمجتمع دراسة أكبر ضم كافة المعنيين والمستفيدين من قطاع التعليم العام وهم (الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والموجهين الطلابيين ومديري المدارس والمشرفين التربويين)، واستخدام إحصاء متقدم في معالجة بيانات الدراسة، وتقديمها استراتيجية مقترحة شاملة للمشاركة في صناعة القرار التربوي وفق أسس علمية.

منهج الدراسة: من خلال محاولة دراسة طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، فإن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًا أو كميًا (عبيدات وآخرون،2002، ص 247).

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

مجتمع وعينة الدراسة:

عينة الدراسة: وقد تم اختيار عينة عشوائية في ضوء المعادلة الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع الدراسة، وفقا لمعادلة ريتشارد جيجر.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 * p(1-P)}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 * p(1-P) - 1\right]}$$

حيث أن $\left(Z_{(1-\alpha/2)} = Z_{(0.975)} = 1.96\right)$ هي قيمة المتغير الطبيعي القياسي التي على يسارها مساحة قدرها (0.975)، $\left(\sigma^2 = p(1-p)\right)$ تمثل التباين في المجتمع، d تمثل مستوى الدقة، Nحجم المجتمع، n حجم العينة، p نسبة انتشار الظاهر محل الدراسة، وبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوي 50 % كأقصى حد للحجم المطلوب، ومستوى الدقة يساوي 0.05 وبدرجة ثقة (95) ونسبة خطأ (±5) تكون حجم عينة الدراسة، ولتنوع مجتمع الدراسة كما في جدول رقم (1) وتعدد فئاتهم (معلمين/ مشرفين تربويين/موجهين طلابيين/ طلاب/ أولياء الأمور)، قام الباحث باستخدام المعادلة الإحصائية السابقة لكل فئة مجتمعية لوحدها، * (وتم توزيع الاستبيان على طلاب المرحلة الثانوية لمناسبة سنهم وإدراكهم لمفهوم وأهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي أكثر من أقرانهم في مرحلتي المتوسطة والابتدائية).

الجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وحجم العينة والعينة المستجيبة

مجتمع الدراسة	عدد مجتمع الدراسة	حجم العينة	العينة المستجيبة	النسبة
المعلمين	12900	374	376	**%21.8**
مديري المدارس	523	222	203	**%11.7**
المشرفين التربويين	493	217	233	**%13.5**
موجه طلابي	186	126	114	**%6.6**
***الطلاب**	38176	381	374	**%21.6**
أولياء الأمور	75600	383	428	**%24.7**
المجموع	127.878	1703	1728	**%100**

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

أداة الدراسة: قام الباحث ببناء استبانة الدراسة والتي اشتملت على فقرات تقيس مشاركة كل من المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين والموجهين الطلابيين والطلاب وأولياء أمورهم في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام، كما اشتملت أداة الدراسة على (6) ست مراحل، تمُثل مراحل صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام والمشاركة فيه من قبل صناع القرار، واحتوت كل مرحلة على عدد من العبارات التي تعمل على قياسه والحكم عليه.

صدق أداة الدراسة وثباتها: صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2003م: 229)، وقام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي: أ- **الصدق الظاهري:** بعد بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية قام الباحث بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال الإدارة التربوية وبعض الخبراء التربويين ممن يعملون في مجال التعليم العام والذين بلغ عددهم (26) محكماً، وذلك لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم على أداة الدراسة، وبعد التشاور والنقاش مع المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين لأداة الدراسة، سواءً تعديل الصياغة في بعض العبارات أو بحذفها أو تعديلها أو إبدالها، ومن ثم أصبحت أداة الدراسة مكتملة لتوزيعها على عينة الدراسة.

ب- **ثبات أداة الدراسة:** لغرض التحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل محور فتراوحت قيمتها بين 0.755 و0.889 وهي قيمة تزيد عن 0.70 وهي مقبولة إحصائياً، ولمجموع أداة الدراسة وفق معادلة ألفا كرونباخ بلغ 0.896 وهي أيضاً مقبولة ودالة إحصائياً، بحسب مقياس (Nunnally & Bernstein. 1994: 264-265) والذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2).

جدول رقم (2) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
الأول	0.755	11
الثاني	0.870	18
الثالث	0.774	18
الرابع	0.889	18
الكل	0.896	54

ج- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة من اجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث، وقام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وتم حساب معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة والجدول التالي يوضح هذه المعاملات:

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين فقرات المحاور الفرعية والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معاملات الارتباط	المحور	رقم العبارة	معاملات الارتباط
واقع المشاركة في صناعة القرار التربوي	a1	.776**0	صُنّاع القرار في التعليم العام (الطلاب وأولياء الأمور)	b11	.716**0
	a2	.601**0		b12	.797**0
	a3	.650**0		b13	.770**0
	a4	.617**0		b21	.728**0
	a5	.596**0		b22	.732**0
	a6	.588**0		b23	.722**0
	a7	.520**0		b31	.676**0
	a8	.558**0		b32	.672**0
	a9	.570**0		b33	.688**0
	a10	.614**0		b41	.703**0
	a11	.529**0		b42	.653**0
				b43	.667**0
				b51	.793**0
				b52	.782**0
				b53	.774**0
				b61	.797**0
				b62	.792**0
				b63	.787**0
صُنّاع القرار	c11	.217**0	صُنّاع القرار	d11	.380**0

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

c12	.286**0		d12	.476**0
c13	.259**0		d13	.415**0
c21	.441**0		d21	.382**0
c22	.410**0		d22	.524**0
c23	.496**0		d23	.407**0
c31	.503**0		d31	.350**0
c32	.417**0		d32	.519**0
c33	.433**0		d33	.461**0
c41	.501**0		d41	.498**0
c42	.399**0		d42	.462**0
c43	.385**0		d43	.486**0
c51	.429**0		d51	.492**0
c52	.393**0		d52	.534**0
c53	.327**0		d53	.510**0
c61	.338**0		d61	.385**0
c62	.219**0		d62	.542**0
c63	.271**0		d63	.508**0

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل *دال عند مستوى الدلالة 0.05فأقل

يتضح من جدول رقم (3) أن المحاور تتسق مع الاستبانة حيث تتراوح معاملات الارتباط بين: (0.217 – 0.776) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى أن هناك اتساقاً بين جميع محاور الاستبانة، وأنه بوجه عام صادق في قياس ما وضع لقياسه. واعتمد معيار للحكم على بنود الاستبانة المعيار التالي (أعلى عدد لمقياس ليكرت–1 / 5=0.8)، وعليه يكون المعيار بالنسبة لمعرفة ممارس الواقع وتوفره :(1–1.8 لا يمارس اطلاقاً، 1.8–2.6 يمارس بدرجة منخفضة جداً، 2.6–3.4 يمارس بدرجة منخفضة، 3.4–4.2 يمارس بدرجة مرتفعة، 4.2–5 يمارس بدرجة مرتفعة جداً)، وبالنسبة للأهمية سيكون المعيار :(1–1.8 غير مهم اطلاقا، 1.8–2.6 غير مهم، 2.6–3.4متوسط الأهمية، 3.4–4.2 مهم، 4.2–5مهم جداً).

مناقشة نتائج الدراسة:

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

أولاً: الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما واقع مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي؟

ولمعرفة واقع المشاركة في صناعة القرار التربوي حسبنا المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري ونسب الذين شاركوا في الدراسة كما في الجدول (4) وجاءت إجاباتهم جميعا في الجدول (4) كما يلي: الإجابة على السؤال الأول: فيما يخص واقع مشاركة الطلاب كما في الفقرة الثانية من الجدول جاء بنسبة 62% ممن شاركوا في الدراسة يرون أن مشاركة الطلاب في جميع مراحل صناعة القرار يُمارس بدرجة منخفضة جداً و36% منهم يرون أنه لا يمارس نهائياً، وجاءت إجاباتهم فيما يخص واقع مشاركة أولياء الأمور كما في الفقرة الثالثة من الجدول جاء بنسبة 48% يرون أن مشاركة أولياء الأمور في جميع مراحل صناعة القرار يمارس بدرجة منخفضة جداً و47% منهم يرون أنه لا يمارس نهائياً، وجاءت إجاباتهم فيما يخص واقع مشاركة المعلمين كما في الفقرة الرابعة من الجدول جاء بنسبة 30% يرون أن مشاركة المعلمين في جميع مراحل صناعة القرار يمارس بدرجة منخفضة جداً و 61% منهم يرون أنه لا يمارس نهائياً، وجاءت إجاباتهم فيما يخص واقع مشاركة مديري المدارس كما في الفقرة الخامسة من الجدول جاء بنسبة 40% يرون أن مشاركة مديري المدارس في جميع مراحل صناعة القرار يمارس بدرجة منخفضة جداً و 53% منهم يرون أنه لا يمارس نهائياً، وجاءت إجاباتهم فيما يخص واقع مشاركة المشرفين التربويين كما في الفقرة السادسة من الجدول جاء بنسبة 43% يرون أن مشاركة المشرفين التربويين في جميع مراحل صناعة القرار يمارس بدرجة منخفضة جداً و50% منهم يرون أنه لا يمارس نهائياً. ومن بيانات الجدول رقم (4) نلاحظ أن الفقرة رقم (1) تَتوفر آلية واضحة وداعمة للمشاركة في صناعة القرار التربوي) حصلت على أقل متوسط حيث بلغت (1.09) حيث يرى 93% من المشاركين أنه لا يمارس نهائياً أي لا توجد آلية واضحة وداعمة للمشاركة في صناعة القرار التربوي، وبشكل عام دلت النتائج أن المتوسط العام لواقع مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (1.47) وهذا يدل أن المستجيبين يؤكدون على أن واقع مشاركتهم منخفض جداً، حيث يرى 58% من المشاركين أنها لا يمارس نهائياً، ويرى 37% من المشاركين أنه يمارس بدرجة منخفضة جداً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من كالايني وآخرون Kaliny (2022) ودراسة العفيري (2022) ودراسة ميجاوى MIGWI (2018) ودراسة انجرسول Ingersoll (2018) ودراسة سارافيدو Sarafidou (2012)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الدوسري وصقر (2022) ودراسة محمود (2022) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

الجدول (4) يوضح التكرار والنسب والمتوسط والانحراف المعياري والتفلطح والالتواء لكل عبارة

الفقرات	فقرات المحور الأول	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	التفلطح أقل من 3	الالتواء أقل من 3	لا يمارس نهائياً	يمارس بدرجة منخفضة جداً

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

									العدد	النسبة
1	تَتوفر آلية واضحة وداعمة للمشاركة في صناعة القرار التربوي	1.09	11	0.366	-1.20	0.000	732	93%	36	5%
2	يشترك الطلاب في كافة مراحل المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.67	1	0.522	-1.386	0.438	281	36%	486	62%
3	يشترك أولياء الأمور في كافة مراحل المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.58	2	0.590	1.774	1.700	370	47%	376	48%
4	يشترك المعلمين في كافة مراحل المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.47	3	0.654	-1.135	0.023	484	61%	235	30%
5	يشترك مديري المدارس في كافة مراحل المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.53	4	0.614	0.266	-1.122	421	53%	318	40%
6	يشترك المشرفين التربويين في كافة مراحل المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.57	5	0.627	0.807	-1.330	395	50%	340	43%
7	تُشارك مؤسسات المجتمع في عملية صنع القرارات التي تتعلق بعلاقة التعليم بالمجتمع	1.49	6	0.608	2.120	2.721	452	57%	288	37%
8	تتوفر قناعة لدى صانع القرار التعليمي بكفاءة المعنيين في التعليم للمشاركة في صناعة القرار التربوي	1.49	7	0.602	2.732	2.118	444	56%	301	38%
9	تُذلل كافة الصعوبات لتمكين المعنيين من المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.46	8	0.594	-0.861	-0.170	466	59%	280	36%
10	تتوفر معايير شاملة تعنى بدعم وتحقيق المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.41	9	0.564	-0.685	0.444	498	63%	259	33%
11	يتم التدريب على مهارات المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.38	10	0.559	0.126	1.086	516	66%	243	31%

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

المجموع	واقع المشاركة في صناعة القرار التربوي	1.47		0.227			460	58%	287	37%

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

ثانياً: الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي؟

ولإجابة هذا السؤال فيما يخص مدى أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم، حسبنا المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري ونسب الذين شاركوا في الدراسة وجاءت إجاباتهم على مدى أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم في السؤال الثاني كما في الجدول رقم (5) بنسبة 87% يرون أن مشاركة الطلاب وأولياء الأمور في جميع مراحل صناعة القرار مهم جداً و10% منهم يرون أنه مهم. والبقية 3% فقط يرون الأمر ليس بهذه الأهمية، وجاءت عبارة " يشارك الطلاب وأولياء أمورهم في تشخيص المشكلات التعليمية" بأعلى متوسط إذ بلغت (4.83) وهي مهمة جداً، وهذا يدل على ثقة عينة الدراسة بقدرة الطلاب وأولياء أمورهم على تشخيص وتحديد المشكلات التعليمية بدقة وذلك لأنهم المستفيدين أولاً من التعليم وبشكل مباشر ويمثل الطلاب محور ومرتكز العمل التعليمي والتربوي، وجاءت عبارة " يشارك الطلاب وأولياء أمورهم بتصنيف المعلومات بناء على متطلبات حل المشكلة المتعلقة بالقرار" بأدنى متوسط إذ بلغت (3.95) وهي مهمة، ورغم أهميته إلا أنه جاء أقل متوسطاً وهذا طبيعي لعدم قدرة وإمكانية الطلاب وأولياء الأمور وعدم امتلاكهم الخبرة الكافية في تصنيف المعلومات وتحليلها بناءً على متطلبات الحل للمشكلة المتعلقة بالقرار، وبشكل عام دلت النتائج على أن المتوسط العام لأهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي جاء بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ (4.35) وهذا يدل على أن المستجيبين يؤكدون على أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كاليني وآخرون Kaliny (2022) ودراسة Chopra شوبرا (2020) ودراسة ميلول Mailool وآخرون (2020) ودراسة Amalia أماليا (2019) ودراسة ميجاوى MIGWI (2018).

الجدول رقم (5) التكرار والنسب والمتوسط والانحراف المعياري والتفلطح والالتواء لكل عبارة

مراحل صناعة القرار	القفرات	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	التفلطح أقل من 3	الالتواء أقل من 3	مهم جدا		مهم	
							العدد	النسبة	العدد	النسبة
مرحلة المشكلة	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم في تشخيص المشكلات التعليمية	**4.83**	1	0.487	2.837	-3.417	**803**	**87%**	93	10%
تحديد	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم في تحديد الحاجات التطويرية والتعليمية	4.54	6	0.649	-0.451	-0.887	569	61%	302	33%

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

	يسهم مجلس الآباء بتقديم مقترحات تطويرية وتنظيمية	4.62	4	0.605	0.42	-1.223	625	67%	258	28%
مرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم بجمع المعلومات اللازمة لصنع القرار	4.44	7	0.624	-1.123	-0.333	466	50%	413	45%
	يسهم الطلاب وأولياء أمورهم في وصف المشكلات الدراسية وأسبابها	4.28	10	0.638	-0.529	-0.044	342	37%	**513**	**55%**
	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم بتحديد درجة أهمية المعلومات المقدمة لصنع القرارات	4.27	11	0.698	-0.688	-0.326	372	40%	442	48%
مرحلة البحث عن البدائل	يقترح الطلاب وأولياء أمورهم مجموعة من البدائل لحل المشكلة الواحدة	4.22	13	0.829	-01.27	-0.44	427	46%	289	31%
	يصنف الطلاب وأولياء أمورهم البدائل المناسبة التي تدعم القرار	4.01	16	0.827	-1.328	-0.033	303	33%	343	37%
	يحدد الطلاب وأولياء أمورهم البدائل الملائمة الداعمة للقرار	4.04	15	0.866	-1.535	-0.109	348	38%	284	31%
مرحلة اختيار الحل (البديل الأمثل)	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم بتحليل المعلومات الداعمة للقرار	4.11	14	0.848	-1.567	-0.179	385	42%	266	29%
	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم بتصنيف المعلومات بناء على متطلبات حل المشكلة المتعلقة بالقرار	3.95	18	0.832	-01.41	0.121	285	31%	321	35%
	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم بإيضاح مميزات وعيوب القرار الذي تم اختياره	3.98	17	0.878	-1.555	-0.01	327	35%	278	30%
مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم في اقتراح أدوات التنفيذ المناسبة	4.35	9	0.692	-00.64	-0.499	433	47%	396	43%
	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم في وضع مراحل التنفيذ المناسبة	4.26	12	0.676	-00.58	-0.202	354	38%	471	51%

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم في تحديد الآثار السلبية لبعض القرارات	4.37	8	0.689	-0.622	-0.527	439	47%	396	43%
مرحلة تقويم القرار	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم تقييم القرارات	4.65	3	0.610	1.023	-1.456	661	71%	217	23%
	يقوم الطلاب وأولياء أمورهم مدى انسجام القرارات مع بعضها البعض	4.61	5	0.563	-0.063	-0.968	598	65%	292	32%
	يشارك الطلاب وأولياء أمورهم بإيضاح نقاط القوة ونقاط الضعف في القرارات	4.68	2	0.558	1.206	-1.476	672	73%	211	23%
المجموع	أهمية مشاركة الطلاب وأولياء الأمور في جميع مراحل صناعة القرار التربوي	4.35		0.395	-0.473	-0.478	803	87%	93	10%

ولإجابة السؤال الثاني أيضاً فيما يخص مدى أهمية مشاركة المعلمون ومديرو المدارس، حسبنا المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري ونسب الذين شاركوا في الدراسة وجاءت إجاباتهم على مدى أهمية مشاركة المعلمون ومديرو المدارس كما في الجدول رقم (6) بنسبة 50% يرون أن مشاركة **المعلمين ومديري المدارس** في جميع مراحل صناعة القرار مهم جداً و 35% منهم يرون أنه مهم، والبقية 15% فقط يرون الأمر ليس بهذه الأهمية، وجاءت عبارة " يشارك المعلمون ومديرو المدارس في تشخيص المشكلات التعليمية" وعبارة " يشارك المعلمون ومديرو المدارس في تقييم القرارات" بأعلى متوسط إذ بلغتا (4.79) وهي مهمة جداً، وهذا يدل على ثقة عينة الدراسة بقدرة المعلمين ومديرو المدارس على تشخيص وتحديد المشكلات التعليمية بدقة عالية، وقدرتهم بشكل أفضل في تقييم القرارات التعليمية التي تصدرها وزارة التعليم، وذلك لمعايشتهم الواقع المدرسي وملازمته أكثر من باقي العينة كالمشرفين التربويين وأولياء الأمور، وجاءت عبارة " يصنف المعلمون ومديرو المدارس البدائل المناسبة التي تدعم القرار" وعبارة "يشارك المعلمون ومديرو المدارس بتصنيف المعلومات بناء على متطلبات حل المشكلة المتعلقة بالقرار" بأدنى متوسط إذ بلغتا (4.44) وهي مهمة، وبشكل عام دلت النتائج على أن المتوسط العام لأهمية مشاركة المعلمون ومديرو المدارس في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي جاء بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ (4.60) وهذا يدل على أن المستجيبين يؤكدون على أهمية مشاركة المعلمون ومديري المدارس في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بايدار Bayder (2022) ودراسة Chopra شوبرا (2020) ودراسة ميلول Mailool وآخرون (2020) ودراسة Amaliaأماليا (2019) ودراسة ميجاوى MIGWI (2018) ودراسة سارافيدو Sarafidou (2012).

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

الجدول رقم (6) التكرار والنسب والمتوسط والانحراف المعياري والتفلطح والالتواء لكل عبارة

المرحلة	الفقرات	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	التفلطح أقل من 3	الالتواء أقل من 3	مهم جدا		مهم	
							العدد	النسبة	العدد	النسبة
مرحلة تحديد المشكلة	يشارك المعلمون ومديرو المدارس في تشخيص المشكلات التعليمية	4.79	1	0.457	2.255	-2.004	748	81%	**159**	**17%**
	يشارك المعلمون ومديرو المدارس في تحديد الحاجات التطويرية والتعليمية	4.61	9	0.566	0.009	-1.009	605	65%	283	31%
	يسهم المعلمون ومديرو المدارس بتقديم مقترحات تطويرية وتنظيمية	4.67	4	0.556	0.825	-1.343	658	71%	228	25%
مرحلة البحث والاستقصاء	يشارك المعلمون ومديرو المدارس بجمع المعلومات اللازمة لصنع القرار	4.67	5	0.521	0.278	-1.164	649	70%	253	27%
	يسهم المعلمون ومديرو المدارس في وصف المشكلات الدراسية وأسبابها	4.47	16	0.591	-0.667	-0.465	485	52%	395	43%
	يشارك المعلمون ومديرو المدارس بتحديد درجة أهمية المعلومات المقدمة لصنع القرارات	4.49	14	0.618	-0.484	-0.703	517	56%	348	38%
مرحلة البحث عن البدائل	يقترح المعلمون ومديرو المدارس مجموعة من البدائل لحل المشكلة الواحدة	4.61	10	0.541	-0.45	-0.819	589	64%	312	34%
	يصنف المعلمون ومديرو المدارس البدائل المناسبة التي تدعم القرار	4.44	17	0.590	-0.718	-0.355	**457**	49%	422	46%
	يحدد المعلمون ومديرو المدارس البدائل الملائمة الداعمة للقرار	4.50	13	0.591	-0.601	-0.581	508	55%	372	40%
مرحلة	يشارك المعلمون ومديرو المدارس بتحليل المعلومات الداعمة للقرار	4.62	8	0.541	-0.313	-0.877	596	64%	304	33%

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

	يشارك المعلمون ومديرو المدارس بتصنيف المعلومات بناء على متطلبات حل المشكلة المتعلقة بالقرار	4.44	18	0.570	-0.802	-0.225	**445**	48%	445	48%
	يشارك المعلمون ومديرو المدارس بإيضاح مميزات وعيوب القرار الذي تم اختياره	4.48	15	0.607	-0.556	-0.619	501	54%	370	40%
مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته	يشارك المعلمون ومديرو المدارس في اقتراح أدوات التنفيذ المناسبة	4.71	3	0.502	0.826	-1.361	677	73%	228	25%
	يشارك المعلمون ومديرو المدارس في وضع مراحل التنفيذ المناسبة	4.59	12	0.554	-0.349	-0.82	576	62%	320	35%
	يشارك المعلمون ومديرو المدارس في تحديد الآثار السلبية لبعض القرارات	4.63	7	0.552	0.163	-1.078	615	66%	278	30%
مرحلة تقويم القرار	يشارك المعلمون ومديرو المدارس في تقييم القرارات	4.79	2	0.442	2.609	-1.876	742	80%	171	18%
	يقوم المعلمون ومديرو المدارس مدى انسجام القرارات مع بعضها البعض	4.60	11	0.570	0.316	-1.035	593	64%	298	32%
	يشارك المعلمون ومديرو المدارس بإيضاح نقاط القوة ونقاط الضعف في القرارات	4.64	6	0.570	0.524	-1.226	631	68%	254	27%
المجموع	أهمية مشاركة المعلمون ومديرو المدارس في جميع مراحل صناعة القرار التربوي	4.60		0.252	1.103	-0.653	467	50%	321	35%

ولإجابة السؤال الثاني أيضاً فيما يخص مدى أهمية مشاركة المشرفين التربويين، حسبنا المتوسط والانحراف المعياري والخطأ المعياري ونسب الذين شاركوا في الدراسة وجاءت إجاباتهم على مدى أهمية مشاركة المشرفين التربويين كما في الجدول رقم (7) بنسبة 64% يرون أن مشاركة **المشرفين التربويين** في جميع مراحل صناعة القرار مهم جداً و33% منهم يرون أنه مهم، والبقية 3% فقط يرون الأمر ليس بهذه الأهمية، وجاءت عبارة "يشارك المشرفون التربويون في تقييم القرارات" بأعلى متوسط إذ بلغت (4.85) وهي مهمة جداً، وهذا يدل على ثقة عينة الدراسة بقدرة المشرفين التربويين على تقييم القرارات التربوية وتقديم نتائج تقويمية جيدة تعمل على إنجاح القرارات التربوية، كما أن المشرفين التربويين أصحاب خبرة ولديهم دورات تدريبية متخصصة في التقويم، والتقويم أحد أهم مهام المشرف التربوي، وجاءت عبارة "يصنف المشرفون التربويون البدائل المناسبة التي تدعم القرار"

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

بأدنى متوسط إذ بلغت (4.62) وهي مهمة جداً، وبشكل عام دلت النتائج على أن المتوسط العام لأهمية مشاركة المشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي جاء بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط بلغ (4.73) وهذا يدل على أن المستجيبين يؤكدون على أهمية المشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بايدار Bayder (2022) ودراسة Chopra شوبرا (2020) ودراسة ميلول Mailool وآخرون (2020) ودراسة Amalia أماليا (2019) ودراسة ميجاوى MIGWI (2018) ودراسة سارافيدو Sarafidou (2012).

الجدول رقم (7) التكرار والنسب والمتوسط والانحراف المعياري والتفلطح والالتواء لكل عبارة

مراحل صناعة القرار	الفقرات	المتوسط	الترتيب	الانحراف المعياري	التفلطح أقل من 3	الالتواء أقل من 3	مهم جدا		مهم	
							العدد	النسبة	العدد	النسبة
مرحلة تحديد المشكلة	يشارك المشرفون التربويون في تشخيص المشكلات التعليمية	4.78	1	0.477	5.397	−2.31	744	80%	159	17%
	يشارك المشرفون التربويون في تحديد الحاجات التطويرية والتعليمية	4.65	16	0.540	0.192	−1.106	627	68%	270	29%
	يسهم المشرفون التربويون بتقديم مقترحات تطويرية وتنظيمية	4.68	12	0.541	1.119	−1.435	666	72%	227	25%
مرحلة البحث والاستقصاء	يشارك المشرفون التربويون بجمع المعلومات اللازمة لصنع القرار	4.78	5	0.452	2.798	−1.937	742	80%	168	18%
	يسهم المشرفون التربويون في وصف المشكلات الدراسية وأسبابها	4.64	17	0.537	−0.231	−0.968	614	66%	**286**	**31%**
	يشارك المشرفون التربويون بتحديد درجة أهمية المعلومات المقدمة لصنع القرارات	4.67	13	0.563	1.327	−1.503	667	72%	219	24%
مرحلة البحث عن	يقترح المشرفون التربويون مجموعة من البدائل لحل المشكلة الواحدة	4.78	6	0.481	3.543	−2.081	744	80%	160	17%
	يصنف المشرفون التربويون البدائل المناسبة التي تدعم القرار	4.62	18	0.575	0.176	−1.1	617	67%	272	29%

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

	يحدد المشرفون التربويون البدائل الملائمة الداعمة للقرار	4.67	14	0.560	1.049	-1.412	657	71%	231	25%
مرحلة اختيار الحل (البديل الأمثل)	يشارك المشرفون التربويون بتحليل المعلومات الداعمة للقرار	4.78	7	0.480	.3672	-2.239	752	81%	148	16%
	يشارك المشرفون التربويون بتصنيف المعلومات بناء على متطلبات حل المشكلة المتعلقة بالقرار	4.66	15	0.536	0.321	-1.186	640	69%	259	28%
	يشارك المشرفون التربويون بإيضاح مميزات وعيوب القرار الذي تم اختياره	4.70	10	0.551	2.033	-1.705	690	75%	195	21%
مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته	يشارك المشرفون التربويون في اقتراح أدوات التنفيذ المناسبة	4.80	3	0.460	.3822	-2.436	765	83%	137	15%
	يشارك المشرفون التربويون في وضع مراحل التنفيذ المناسبة	4.69	11	0.527	1.203	-1.474	672	73%	226	24%
	يشارك المشرفون التربويون في تحديد الآثار السلبية لبعض القرارات	4.78	8	0.506	.5192	-2.467	753	81%	140	15%
مرحلة تقويم القرار	يشارك المشرفون التربويون في تقييم القرارات	**4.85**	2	0.420	2.19	-2.459	**806**	**87%**	100	11%
	يقوم المشرفون التربويون مدى انسجام القرارات مع بعضها البعض	4.73	9	0.561	2.786	-1.91	722	78%	171	18%
	يشارك المشرفون التربويون بإيضاح نقاط القوة ونقاط الضعف في القرارات	4.79	4	0.548	.1541	-2.212	783	85%	100	11%
مجموع	أهمية مشاركة المشرفون التربويون في جميع مراحل صناعة القرار التربوي	4.73		0.306	1.981	-1.059	588	64%	302	33%

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798
www.ajsp.net

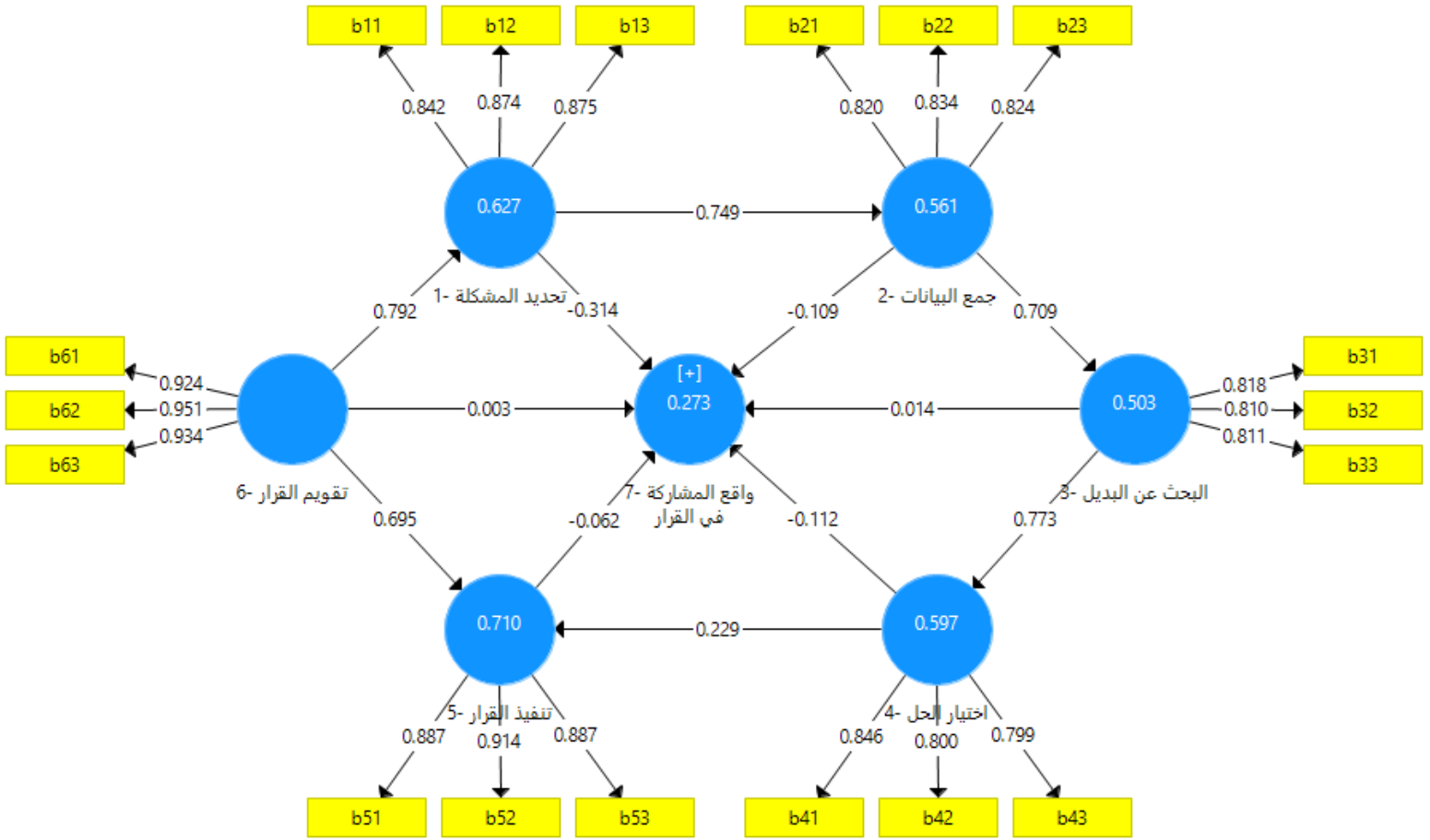
ثالثاً: الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: ما هو أثر مراحل صناعة القرار على الواقع الحالي لمشاركة أولياء الأمور والطلاب والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في صناعة القرار التربوي؟

ولبحث هذا الأثر استخدمنا التحليل العاملي التوكيدي لبناء نموذج هيكلي يدرس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير كل متغير على باقي المتغيرات باستخدام برنامج (Smart PLS 3) وتعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) هي سلسلة من الأساليب الإحصائية التي تسمح بعلاقات معقدة بين متغير واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة. والشكل رقم (1) التالي يوضح الهيكل البنائي للعلاقات بين مراحل صناعة القرار والواقع الحالي لمشاركة أولياء الأمور، والنموذج البنائي يساهم في تقييم تأثير العوامل المؤثرة باستخدام PLS-SEM (Ringle, 2005). ويتم شرح هذا النموذج في العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومتغيراتها الواضحة النسبية في هذه الدراسة، وقد تم تطوير النموذج المفاهيمي بناءً على 18 عاملاً مؤثراً (تُعرف أيضًا باسم المتغيرات الواضحة) والتي تم تجميعها في 6 فئات (تُعرف باسم المتغيرات الكامنة) المسماة بالعوامل المتعلقة بالمشاركة في صناعة القرار التربوي وهي مرحلة تحديد المشكلة ومرحلة البحث والاستقصاء وجمع المعلومات ومرحلة البحث عن البدائل ومرحلة اختيار الحل (البديل المناسب) ومرحلة تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه ومرحلة تقويم القرار، ويظهر النموذج المفاهيمي العلاقة بين الواقع الحالي والمتغيرات الواضحة في الشكل رقم (1) حيث يتم رسم LVs بشكل دائري أزرق بينما تمثل العناصر المستطيلة الصفراء الشكل المتغيرات الواضحة. ويهدف تقييم نموذج القياس إلى تقييم اتساق وصحة المتغيرات الصريحة (الصفراء)، وتتم تقييمات الاتساق من خلال البيان الفردي وبناء اختبارات الموثوقية، بينما يتم اختبار صلاحية المتغيرات بناءً على الصلاحية المتقاربة والتمييزية (Hair, 2012)، وتشرح موثوقية الظاهر الفردي تباين الظاهر الفردي بالنسبة للمتغير الكامن عن طريق حساب الأحمال الخارجية المعيارية للمتغيرات الصريحة، وتعتبر المتغيرات الصريحة ذات التحميل الخارجي 0.7 أو أعلى مرضية للغاية (Gotz, and Krafft 2010). بينما تعتبر قيمة التحميل 0.5 مقبولة، يجب إسقاط متغيرات البيان التي تقل قيمة التحميل عن 0.5 (Chin 2012). وقد تم اعتماد اقتراح Henseler et al. 2009 للتخلص من المتغيرات الواضحة ذات التحميل الأقل من هذا الحد.

الشكل رقم (1) نموذج العلاقة بين مراحل صناعة القرار والواقع الحالي لمشاركة أولياء الأمور

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م

ISSN: 2663-5798 www.ajsp.net

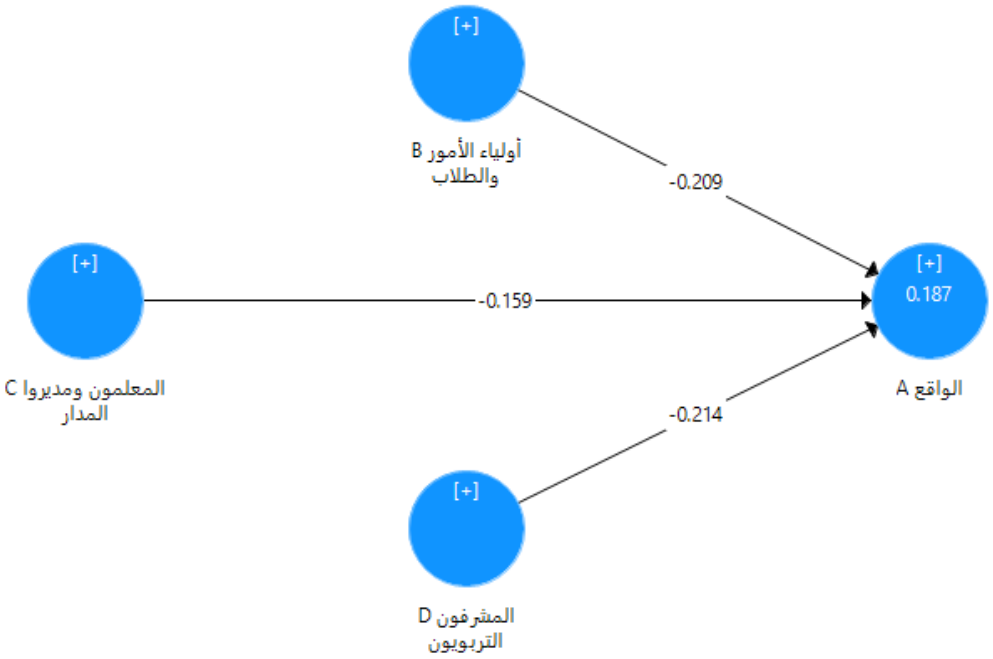


الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

وبالنظر لقيم التشبع (التحميل الخارجي) للنموذج السابق والمدونة على الخط الواصل بين المتغيرات الصريحة (الصفراء) والمتغيرات الضمنية (الزرقاء) نلاحظ أن قيمها جميعا تزيد عن 0.5 كحد أدنى، لذلك تعتبر قيم التشبعات جميعاً مقبولة ودالة إحصائياً لنموذج العلاقة كما في الشكل (2)، وقد جاءت قيم التشبع (التحميل الخارجي) للنماذج الأربعة الأخرى – فيما يخص الطلاب والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين – قيمها جميعاً تزيد عن 0.5 كحد أدنى، لذلك تعتبر قيم التشبعات جميعاً مقبولة ودالة إحصائياً لجميع النماذج الأربعة الأخرى، ومما سبق يتضح أن نسبة التشبع للنموذج كانت مقبولة وعليه فهذا يدل على أن جميع النماذج الخمسة مقبولة وهامة وصالحة من الناحية الإحصائية.

كما أن النموذج التالي يقدم إجابة واضحة وملخصة للسؤال الثالث:

شكل رقم (2) دراسة العلاقة بين واقع المشاركة في صناعة القرار وأهمية المشاركة لكل مجموعة في صناعة القرار التربوي.



ونلاحظ أن قيمة معاملات المسار في النموذج كلها سالبة ويرجع ذلك لأن الواقع مخالف تماماً لما هو مأمول ولأهمية مشاركة الجميع في صناعة القرار التربوي، والجدول التالي يبين الدلالة الإحصائية لعلاقات هذا النموذج.

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

جدول رقم (8) يبين الدلالة الإحصائية للعلاقة لكافة المراحل وكافة أفراد عينة الدراسة

المسار	معاملات المسار β	المتوسط (M)	الانحراف المعياري (SD)	T	P
أهمية مشاركة أولياء الأمور والطلاب ← الواقع	-0.209	-0.207	0.07	2.977	0.003
أهمية مشاركة المعلمون ومديرو المدارس ← الواقع	-0.159	-0.186	0.039	4.026	0.000
أهمية مشاركة المشرفون التربويون ← الواقع	-0.214	-0.232	0.04	5.354	0.000

ويتضح أن جميع المسارات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01 والقيمة السالبة لمعاملات المسار دالة على أن الواقع لا يرقى لما هو مأمول ولا يحقق طموح المشاركين في الدراسة، ويرون أن المشاركة في جميع مراحل صناعة القرار التربوي أمر مهم لتحقيق الأهداف التربوية.

ملخص نتائج الدراسة:

1- يرى أفراد عينة الدراسة أن واقع مشاركة كل من الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط عام بلغ (1.47) في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.

2- يرى أفراد عينة الدراسة من الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين والموجهين الطلابيين ومديري المدارس والمشرفين التربويين أن **واقع مشاركة الطلاب** جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (1.67) في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.

3- يرى أفراد عينة الدراسة من الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين والموجهين الطلابيين ومديري المدارس والمشرفين التربويين أن **واقع مشاركة أولياء الأمور** جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (1.58) في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.

4- يرى أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين الطلابيين ومديري المدارس والمشرفين التربويين أن **واقع مشاركة المعلمين** جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (1.47) في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.

5- يرى أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين الطلابيين ومديري المدارس والمشرفين التربويين أن **واقع مشاركة مديري المدارس** جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (1.53) في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.

6- يرى أفراد عينة الدراسة من المعلمين والموجهين الطلابيين ومديري المدارس والمشرفين التربويين أن **واقع مشاركة المشرفين التربويين** جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (1.53) في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي.

7- يرى أفراد عينة الدراسة أن أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط عام بلغ (4.56) في كل مراحل صناعة القرار التربوي.

8- يرى أفراد عينة الدراسة أن **أهمية مشاركة الطلاب وأولياء أمورهم** جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط عام بلغ (4.35) في كل مراحل صناعة القرار التربوي.

9- يرى أفراد عينة الدراسة أن **أهمية مشاركة المعلمون ومديري المدارس** جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط عام بلغ (4.60) في كل مراحل صناعة القرار التربوي.

10- يرى أفراد عينة الدراسة أن **أهمية مشاركة المشرفين التربويين** جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط عام بلغ (4.73) في كل مرحلة صناعة القرار التربوي.

11- بدراسة نماذج العلاقة بين أهمية المشاركة في مراحل صناعة القرار والواقع الحالي اتضح أن قيمة معاملات المسار في النموذج كلها سالبة أي أن الواقع مخالف تماماً لما هو مأمول ولا يحقق طموح المشاركين في الدراسة رغم أهمية المشاركة في جميع مراحل صناعة القرار التربوي لتحقيق الأهداف التربوية.

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. الأخذ بالاستراتيجية المقترحة كنموذج فني وعلمي وتقني يضمن مشاركة كل الأطراف المعنية مشاركة حقيقية وفعالة في صناعة القرار التربوي.
2. نشر الوعي بأهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي بين كل المعنيين والمستفيدين من القطاع التربوي وإرشادهم للأساليب الصحيحة والقنوات الرسمية للمشاركة في صناعة القرار التربوي.
3. تنفيذ دورات تدريبية لتمكين منسوبي التعليم في القطاع العام وأصحاب المصلحة المستفيدين من هذا القطاع للتعرف على أساليب ومهارات المشاركة في صناعة القرار التربوي.
4. إنشاء مركز يُعنى بصناعة وتجويد القرار التربوي في التعليم العام يسهم في تطوير التعليم العام.
5. بناء أدلة تفصيلية وتوضيحية لأساليب وخطوات ومداخل ومهارات المشاركة في صناعة القرار التربوي يستهدف بها العاملين في قطاع التعليم العام والمستفيدين منه.

أنموذج مقترح يمثل استراتيجية للمشاركة في صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام يعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي:

- **مبررات الاستراتيجية المقترحة:**

- نتائج الدراسة الحالية والتي اشتملت على مجتمع وعينة كبيرة، والتي أكدت على أن واقع المشاركة منخفض جداً وأهمية المشاركة مهمة جداً.
- تمثل المشاركة في صناعة القرارات أحد أهم المعايير المجتمعية والتي أكدت عليه الهيئات والمنظمات الدولية، وأحد أهم أسباب تقدم وتميز الدول تعليمياً.
- تم الرجوع إلى (64) دراسة سابقة من عام 1980 وحتى عام 2022 في 28 دولة، جميعها أكدت على أهمية المشاركة في صناعة القرار.

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

- أن المشاركة في صناعة القرارات التربوية يحقق معايير كل من جودة الحياة، ومعايير منظمة اليونسكو، ومعايير الأمم المتحدة، ومعايير منظمة التعاون والتنمية ومعايير الشراكة المجتمعية ومعايير الجودة العالمية من خلال تحقيق رضا المستفيد وإشراكه.

الهدف الرئيسي للاستراتيجية المقترحة: يتمثل في إيجاد صناعة حقيقة فاعلة في بناء قرارات تربوية من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنيين بالمصلحة التعليمية تضمن تحقيق أهداف التربية والتعليم المنشودة.

الأهداف الفرعية للاستراتيجية:

1- تجويد القرار التربوي من خلال المشاركة في كل مرحلة من مراحل صناعته.
2- تفهم طبيعة وأبعاد المواقف التي تواجه مؤسسات التعليم العام، باعتبار مشاركة المعنيين في صناعة القرار، فسيكونون أكثر استعداداً لقبول ما يقضي به من تغيير في أمور عدة كتنظيمات العمل، أو تنظيم أوقات العمل ونحوها.
3- يسهم المشاركون في صناعة القرار التربوية من خلال هذه الاستراتيجية وهم كافة الفئات المعنية بالتعليم بالاقتناع بالقرارات والدفاع عنها.
4- تعمل هذه الاستراتيجية على إيجاد الثقة المتبادلة، وتكوين علاقات إنسانية طيبة تشعر الجميع بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف التعليم.
5- تكامل المعلومات والآراء والتجارب والخبرات وأفكار المشاركين في عملية صنع القرار، فللمجموعة طاقة أكبر لتوليد الأفكار، فالبيانات الدقيقة والخبرات الثرية هي زاد أساسي في تغذية كافة مراحل صناعة القرار بمعلومات تعمل على تحقيق جودة القرارات.
6- تمكين الأطراف الفاعلة من الاستفادة من المعلومات وتحليلها ومن ثم المشاركة في صناعة قرارات على وعي وإدراك.
7- جمع معلومات وبيانات من كافة المشاركين في صناعة القرارات لتحليلها وتوظيفها لبناء قرارات أكثر واقعية وملامسة لحاجة المستفيدين من قطاع التعليم العام.

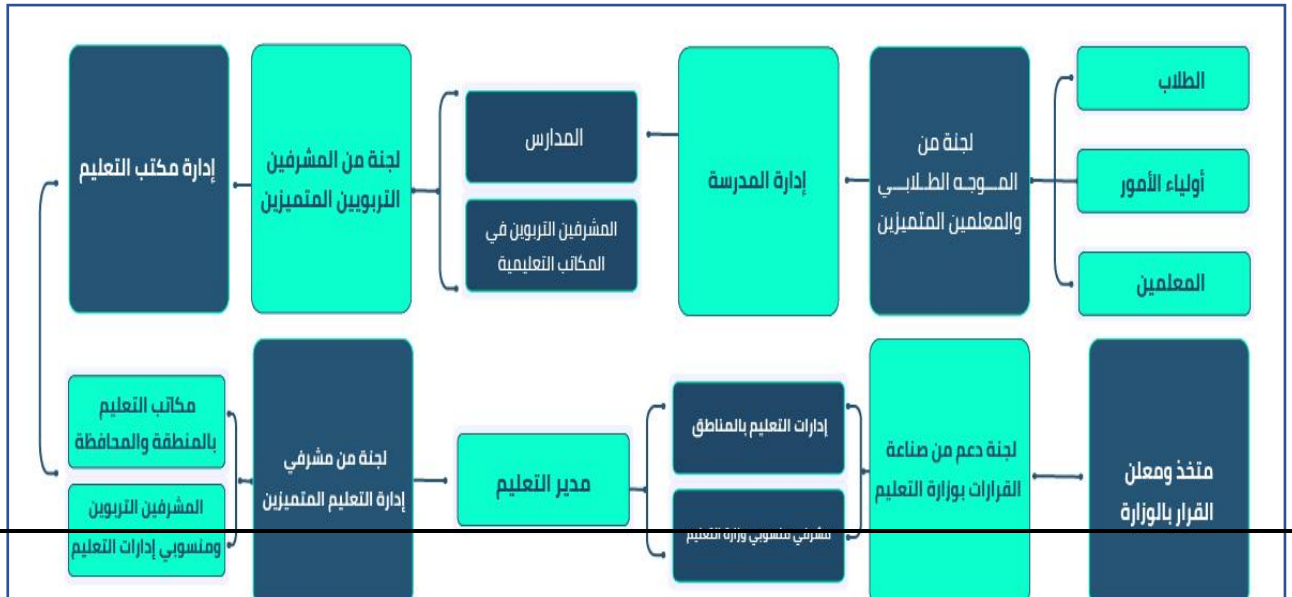
- **آلية التنفيذ:**
- يتم إنشاء موقع إلكتروني للتواصل الرسمي في المشاركة في صناعة القرار التربوي وتوضح فيه آلية المشاركة ومعرفة مراحل وأساليب صناعة القرار التربوي وبعض البيانات والأيقونات المهمة والداعمة للمشاركة في صناعة القرار التربوي، والشكل رقم (3) يوضح كيفية المشاركة في صناعة القرار التربوي ومراحله.
- كافة المعنيين يمكنهم الدخول وإبداء آرائهم حول القضية المطروحة للنقاش أو تقديم مقترحات تطويرية وهم (الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين والموجهين الطلابي ومديري المدارس والمشرفين التربويين، والقطاعات الحكومية والأهلية)، والشكل رقم (4) يوضح مسار المعنيين في المشاركة في صناعة القرار التربوي، والشكل رقم (5) يعطي ملخص لمسار مشاركة كافة المعنيين بالتعليم العام في صناعة القرارات التربوية.
- تشرف وزارة التعليم على هذا الموقع ويكون هناك لجنة تقنية وفنية مسؤولة عنه.
- توفر وزارة التعليم المعلومات والبيانات والقواعد واللوائح المنظمة للعمل وبشكل ميسر حتى تساعد المعنيين بالمصلحة التعليمية من الاستفادة في صياغة وصناعة القرارات التربوية.
- يتم تطبيق برامج وتطبيقات الذكاء الاصطناعي للاستفادة منها في صناعة القرارات التربوية كما في الشكل رقم (6).

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

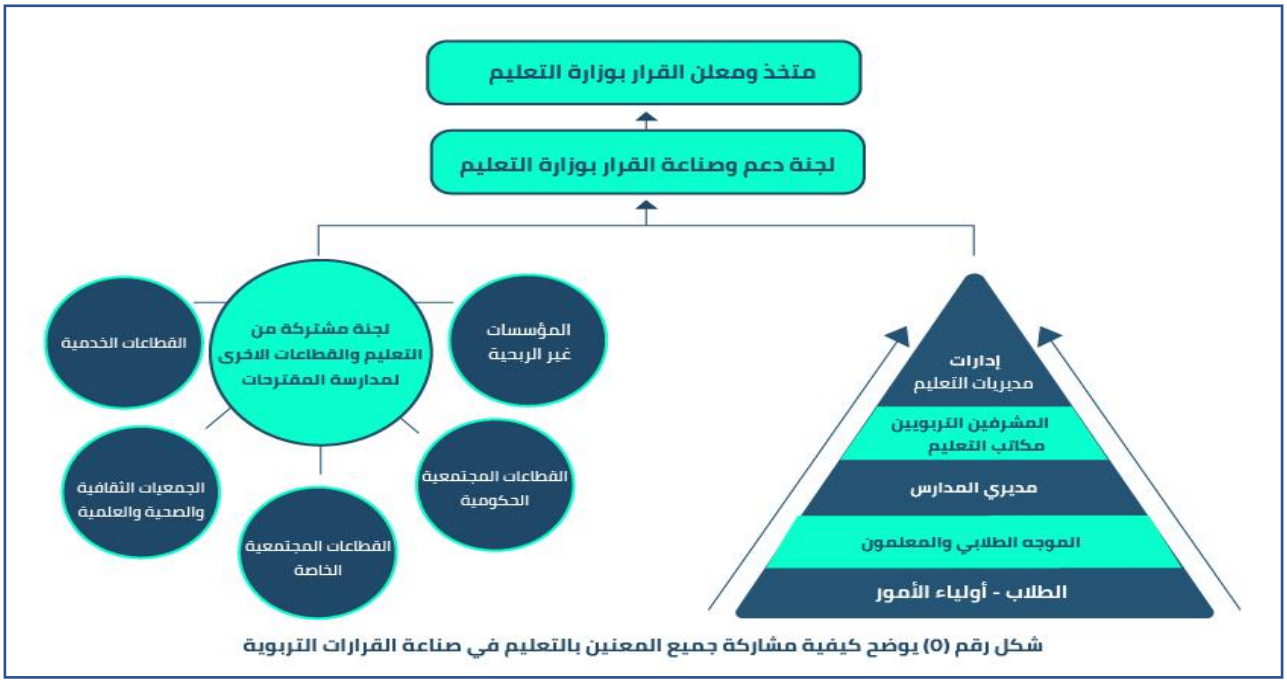
- يتم في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي الستة المشاركة من كافة المعنيين بالقطاع التعليمي العام ويتم معالجة البيانات والمعلومات في كل مرحلة من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة، فكل مرحلة لها تطبيقاتها المناسبة.
- تعمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالإضافة إلى الجهد البشري من خلال اللجان الموجودة في كافة التسلسل الهرمي لنموذج المشاركة في صناعة القرار إلى إيجاد معلومات دقيقة وواضحة ومبنية على شراكة واسعة من كافة شرائح المعنيين بالتعليم تقدم إلى متخذ القرار.

*

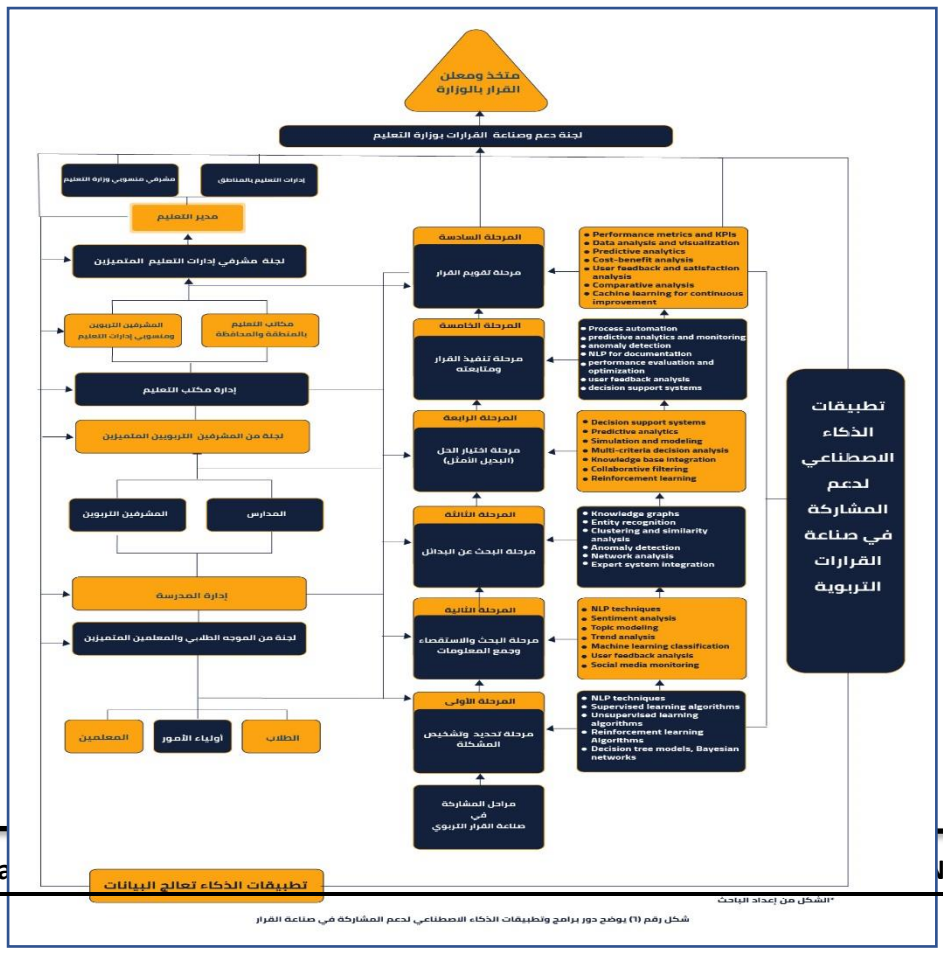
شكل رقم(٣)يوضح كيفية المشاركة في صناعة القرار التربوي ومراحله



الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798



شكل رقم (0) يوضح كيفية مشاركة جميع المعنين بالتعليم في صناعة القرارات التربوية



*الشكل من إعداد الباحث

شكل رقم (1) يوضح دور برامج وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لدعم المشاركة في صناعة القرار

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

الشكل (6) ملخص لمسار مشاركة كافة المعنيين بالتعليم العام في صناعة القرارات التربوية

قائمة المراجع:

آل بن علي، صباح محمد صقر، سالم، مشيرة أحمد، ومسيل، محمود عطا محمد علي. (2021) العوامل المؤثرة في عملية مشاركة المعلمين في صنع القرار التربوي بدولة الكويت. آفاق جديدة في تعليم الكبار، 29، 483-504، مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1220445

الباطنية، أحمد عوني (2017). كفاءة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء وادي السير في إشراك المعلمين في عملية صنع القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش.

تشامي، جيمس (2003). إعادة هندسة الإدارة، المطلب الحتمي للقيادة الجديدة، ترجمة هيمان، عبد الرحمن، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

الحسن، هدى أحمد علي (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 7 (20)، 507-562.

الدهمشي، سعود عامر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة في الكويت. دار المسلية للتوزيع: الكويت.

الدوسري، مدعث ماجد محمد، وصقر، عبد العزيز محمد علي. (2022). واقع ممارسة القيادات التربوية بمحافظة الأفلاج لمهارات صناعة القرار الإبداعي. مجلة القراءة والمعرفة، 248، 157-186 مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1306690

الركابي، كاظم نزار (2004). الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة. ط1، دار وائل للنشر: عمان – الأردن.

ساعاتي، توماس (2000). صناعة القرار للقادة عملية التحليل الهرمي في عالم معقد، ترجمة محمد، أسماء، علي، سهام، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عامر، عبد الرؤوف عامر والمصري، إيهاب عيسى (2016). صناعة واتخاذ القرار. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة (2002). البحث العلمي (البحث النوعي والبحث الكمي). عمان: دار الفكر.

العساف، صالح حمد (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء: الرياض.

عساف، محمود عبد المجيد (2017). رؤية تربوية مقترحة للحد من التحديات التي تواجه طلبة الجامعات في خدمة القضية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 5 (18)، 289-305.

العفيري، نبيل أحمد محمد. (2022). تخطيط سيناريوهات صناعة القرارات الاستراتيجية في جامعة إب. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(58)، 32-56، مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1349041

الغامدي، سعيد محمد آل عاتق. (2020). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (28)، 53-75.

الغامدي، علي مرزوق (2020) مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4 (26)، 1-24.

محمود، إيناس أحمد فتحي. (2022). نموذج مقترح لتعزيز عملية صنع القرار التعليمي الإستراتيجي في مصر على ضوء الإطار التنظيمي للحوكمة الإستراتيجية للتعليم. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 3 (46)، 15-197.

مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 100،9-130، مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1082366

منظمة الأمم المتحدة (2018). دليل مبادئ توجيهية للدول بشأن الإعمال الفعال للحق في المشاركة في الشؤون العامة، ص1- 24.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة – اليونسكو. (2017). ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم – المساءلة في مجال التعليم: الوفاء بتعهداتنا، ص1-60.

الهلالي، الشربيني الهلالي (2021). مستقبل السياسة التعليمية في مصر بعد جائحة كورونا، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 62، 1-26.

المراجع الأجنبية:

Amalia, K. (2019), Leadership in Education: Decision-Making in Education, 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019), Advances in Social Science. Education and Humanities Research, 400, 134-137.

Babalola, J. B., Nsibande, N., & Awolola, O. I. (2019). Decision making in education. Ilorin Journal of Educational Management. Available at http://ejournals. unilorin. edu. ng/journals/index. php/ije m.

Bayder, Fatih (2022). The Relationship Between Participation in Administrative Decisions and School

Effectiveness: An Empirical Study on Teachers, International Journal of Psychology and Educational

Studies, 2022, 9(1), 143-152.

Cerna, L. & Burns, T. (2016). Enhancing effective education governance, In Burns, T. and F. Koster (eds) "Governing Education in a Complex World", OECD.

Chi Keung, C. (2008). The effect of shared decision-making on the improvement in teachers' job development, Hong Kong Institute of Education. New Horisons in Education. 56 (3), 31-46.

Chin. W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling," in Modern Methods for Business Research, G. A. Marcoulides, Ed., pp. 295–336, Erlbaum, Mahwah, NJ, USA.

Chopra, P. (2020). Teachers' Participation in School Decision - Making Processes and practices: the Case of an Indian Government Secondary School. Italian Journal of Sociology of Education, 12(1), 41-55.

Christensen, E. and Fjermestad, J. (1997). Challenging Group Support Systems Research: The Case for Strategic Decision Making, Group Decision and Negotiation 6(4), 351-372 DOI:10.1023/A:1008664812184.

Engle, M. T. (2011). The strategic decision-making process of the board and its impact on decision outcomes. Cleveland, Weather head School of Management, Case Western Reserve University.

Fasolo, D. (2017). Strategic Decision Making for Management. Electronic London School Journal of Economic and Political Since,9(2), 113-152.

Gotz, K. L. and Krafft, M. (2010). "Evaluation of structural equation models using the Partial Least Squares (PLS) approach," in Handbook of Partial Least Squares, V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, and H. Wang, Eds., Springer Handbooks of Computational Statistics, pp. 47–82.
Hair Jr J F, Ringle C M, Sarstedt M (2012). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139–152.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing", In New challenges to international marketing. Emerald Group Publishing Limited.

Ingersoll, R. M. (2018), Leadership Matters Teachers' Roles in School Decision Making and School Performance. American educator, 13-39

Jacob, F. (2015). Strategic Implications of Decision Comprehensiveness, Academy of Management Review, 82(13), 361-376

Jiri, P. (2014). Strategic Decision-Making Process. Business Technology Journal, 14(3), 49-53.

Mailool, J. ؛ Badrun K. ؛ Tri Hariti R.؛ Sri W. ؛ Himawan P. (2020). The Effects of Principal's Decision-making, Organizational Commitment and School Climate on Teacher Performance in Vocational High School Based on Teacher Perceptions, European Journal of Educational Research, 9 (4), 1675-1687.

Migwi, C. (Oct. 2018). Influence of teacher participation in decision-making on job motivation in public secondary schools in nyeri, nairobi and kajiado counties, Unpublished PhD. Kenyatta University.

Mithans, M. (2017), Participation in Decision-making in Class: Opportunities and Student Attitudes in Austria and Slovenia, CEPS Journal, Vol.7, No 4, P.P. 165-184.

Montero, S. (2017). Developing People Through Decision Making: A Power Case Study, Business Case Studies, 12(-), 30-44.

Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic decision-making of a born global: A comparative study from three small open economies. Management International Review, 54, 527-550.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychological theory. New York, NY: MacGraw-Hill.

Kaliny, S., Kalai, J. M., & Okoth, U. A. (2022). Principals' Involvement of Students in Decision Making and Discipline in Public Secondary Schools in Baringo County, Kenya. Msingi Journal, 6(1), 96-107.

Pandey, C. (2017). Strategic decision making. Magazine of Decision-Making Power, 10(1), 37-52.

Ringle, C. M. (2005). Smart PLS 2.0 (M3). http://www. Smart pls. de.

Sarafidou, J. (2012), Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers, International Journal of Educational Management. 27 (2), 170-183.

Smith, Ebla k., (2017). Strategic Decisions Definition and Characteristics. Strategic Management Review, 23(1), 10-12.

الإصدار السادس – العدد سبعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

"A proposed vision towards a strategy for educational decision-making in public education institutions"

Abstract:

The study aimed to investigate the reality and significance of students, parents, teachers, school principals, and educational supervisors participating at every stage of educational decision-making. It also sought to understand the impact of these decision-making stages on the current level of participation by parents, students, teachers, school principals, and educational supervisors. Additionally, the study aimed to propose an effective strategy to enhance participation by these actors in educational decision-making within public education institutions. To achieve the study's objectives, a descriptive analytical approach was employed. A questionnaire was designed as a tool to measure the study's goals. The questionnaire underwent an assessment of its validity through expert review, and the reliability of the scale was tested using Cronbach's alpha coefficient. The study included a sample of (376) teachers, (203) school principals, (233) educational supervisors, (114) student counselors, (374) students, and (428) parents of students. The study's findings indicated that the participation of students, parents, teachers, educational counselors, school principals, and educational supervisors in all stages of educational decision-making was characterized by a low degree and an overall average of (1.47). By examining the relationship between the importance of participation in decision-making stages and the current reality, it became evident that all path coefficients in the model were negative. This suggests a complete contradiction between the current reality and the desired outcome, as the participants' aspirations were not met, despite the importance of participation in all stages of educational decision-making to achieve educational goals. Furthermore, the study proposed a strategy to promote participation in educational decision-making. Based on the results, the study recommended adopting the proposed strategy as a technical, scientific, and methodological model that ensures the active involvement of all stakeholders in educational decision-making. It also emphasized the need to raise awareness about the importance of participation in educational decision-making among all stakeholders and beneficiaries in the educational sector. Guidance should be provided to them regarding the appropriate methods and official channels for engaging in educational decision-making.

Keywords: Educational institutions, Strategies, Educational decision, Proposed vision, Public education.