Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (5), Issue (21): 30 Jun 2021
P: 19 - 45
ISSN: 2522-3399
مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (5)، العدد (21): 30 يونيو 2021 م
ص: 19 - 45

The consultative style of the high school leader in Riyadh: A comparative study between 1427 AH and 1442 AH

Abdul Rahman Abdul Wahhab Saud Al-babtain
College of Education || King Saud University || KSA

Abstract: This study aimed to investigate the degree of practicing the consultative style of the high school leader from the point of view of secondary school teachers in Riyadh.

The researcher used the descriptive approach, and applied it to members of the study sample from secondary school teachers in Riyadh. Their number reached (551) teachers in the first study, and as for the second study, their number reached (125) teachers. The researcher designed the questionnaire as a tool for the study, and among the most important results of this study were the following:

-The consultative method in the humanitarian field is practiced by the high school leader in Riyadh to a high degree, while in the fields of study (administrative and technical) it is practiced by the high school leader in Riyadh with a medium degree from the point of view of the teachers of the study sample in the first study.

-That the consultative method in the three fields of study (human, technical, and administrative) is practiced by the leader of the secondary school in Riyadh to a high degree, from the point of view of the teachers of the study sample in the second study.

- The arithmetic mean in the first study was the degree of the high school leader's practicing the consultative style in the humanitarian field with teachers (3.41), in the administrative field (3.21), and in the technical field (.(2.71

-The arithmetic average in the second study reached the degree of the high school leader's practicing the consultative style in the humanitarian field with teachers (3.47), in the technical field (3.45), and in the administrative field (.(3.44

-There are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the opinions of secondary school teachers about the degree of the high school leader's practice of the consultative method in the three fields of study (human, administrative, and technical) according to the different study variables (scientific specialization, academic qualification, training programs) , In the first study.

- There are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the opinions of secondary school teachers about the degree of the high school leader's practice of the consultative method in the three fields of study (human, administrative, and technical) according to the different study variables: (scientific specialization, academic qualification, experience in the field of Teaching), in the second study.

In light of the results of the study, the researcher put forward a number of recommendations.

Keywords: consultative style - high School Leaders - Riyadh.

الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض: دراسة مقارنة بين عامي 1427هـ و1442هـ

عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود البابطين
كلية التربية || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمقارنة بين الدراسة الأولى والثانية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقها على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهم (551) معلماً في الدراسة الأولى، وأما الدراسة الثانية فقد بلغ عددهم (125) معلماً. وصمم الباحث الاستبانة أداةً للدراستين، وبينت نتائج الدراسة أن الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني يمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية، أما في مجالي الدراسة (الإداري، الفني) تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي أفراد عينة الدراسة في الدراسة الأولى، كما أن الأسلوب الشوروي في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الفني، الإداري) يمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية، من وجهة نظر معلمي أفراد عينة الدراسة في الدراسة الثانية.

- بلغ المتوسط الحسابي في الدراسة الأولى لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للأسلوب الشوروي في المجال الإنساني مع المعلمين (3.41)، وفي المجال الإداري (3.21)، وفي المجال الفني (2.71)، وبلغ المتوسط الحسابي في الدراسة الثانية لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للأسلوب الشوروي في المجال الإنساني مع المعلمين (3.47)، وفي المجال الفني (3.45)، وفي المجال الإداري (3.44).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين المدارس الثانوية حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للأسلوب الشوروي في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) باختلاف متغيرات الدراسة: (التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، البرامج التدريبية)، في الدراستين الأولى والثانية.

وفي ضوء نتائج الدراسة، قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات لتعزيز الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعموم المملكة.

الكلمات المفتاحية: الأسلوب الشوروي - قادة المدارس الثانوية - مدينة الرياض.

المقدمة.

تعد القيادة المدرسية الجهاز الإداري التنفيذي الأصغر في النظام التعليمي الذي يتولى مهمة تحقيق أهداف العملية التربوية عن طريق أداء العملية التعليمية وما يتعلق بها داخل المدرسة ويترجمها قائد المدرسة بإنجاز أعمال القيادة المدرسية. وتتكون القيادة المدرسية من مجموعة أفراد المجتمع المدرسي، ويكون على رأسها الهرمي وأهم عضو فيها قائد المدرسة الذي يقوم بالمهام القيادية والإنسانية والإدارية والفنية باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في المدرسة، والمسؤول الأول عن إنجاز مهام وأعمال القيادة المدرسية.

ولم تعد مهام القيادة المدرسية الحديثة تقتصر على مراقبة الأعمال في المدرسة وضبط النظام وحفظ السجلات، وتسيير أمور المدرسة بشكل روتيني، كما لم تعد مهمة قائد المدرسة المحافظة على النظام، وتطبيق الأنظمة الإدارية ومعاقبة المقصر من المعلمين والطلاب، بل أصبح محور عمل القيادة المدرسية، وهدفها الرئيس يدور حول الطالب والاهتمام بتنشئته وتوجيهه من جميع الجوانب التربوية التي تقوم على الأخلاق الفاضلة والقيم التي يسعى المجتمع المسلم إلى تحقيقها.

إن مهام وأعمال القيادة المدرسية الحديثة كثيرة ومتشعبة يصعب على قائد المدرسة القيام بها جميعها لوحده، حيث إن هذا الوضع يفرض على قائد المدرسة الأخذ بمبدأ الشورى والتعاون ومشاركة أفراد المجتمع المدرسي بإنجاز مهام العملية الإدارية والقيادية لتوفير الجو المناسب المريح والملائم للعمل في المجتمع المدرسي. حيث إن مشاركة المعلمين في أعمال القيادة المدرسية تساعد على تحسين أدائهم التدريسي وتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.

وتكون المشاركة بين قائد المدرسة والمعلم في العمل المدرسي في غاية الأهمية، لأن المعلم يمثل حجر الأساس، وعصب العملية التعليمية والتربوية وعنصراً مهماً فيها لأنه يقوم بترجمة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة. فإذا قام قائد المدرسة باحترام وتقدير المعلم، وشاورته في الأمور المتعلقة بالقيادة المدرسية التي تعتبر جوهر العملية الإدارية المدرسية، فإن هذه المشاركة للمعلم ترفع من مستوى رضاه الوظيفي، وتزيد من دافعيته نحو العمل المدرسي، وتجعله أكثر نشاطاً وتفانياً في إنجاز مهامه الإنسانية والإدارية والفنية في مجال القيادة المدرسية. وتشجيع قائد المدرسة مشاركة المعلمين في إنجاز أعمال القيادة المدرسية، تزيد المعلمين من ثقتهم بأنفسهم وحماسهم لتنفيذها بأعلى جودة ممكنة.

وإذا استخدم قائد المدرسة الأسلوب الشوروي في إنجاز أعمال القيادة المدرسية، فإن هذا الأسلوب القيادي يتيح لمعلمي المدرسة المشاركة بآرائهم وجهودهم في إنجاز أعمال القيادة المدرسية بكل فاعلية وتحمل للمسؤولية.

ويعتبر مبدأ الشورى ظاهرة صحية في الإدارة فهو يجعل المرؤوس إيجابياً وفعالاً ومساهماً بدور بارز في إدارة المؤسسة، كما يجعل المسؤولين في إدارة المنظمات الإدارية الإسلامية ملتزمين به كفريضة فرضها الله على المجتمع المسلم، وكأسلوب يشارك المرؤوسين في تحمل المسؤولية الإدارية مما يحفزهم للعمل والبذل والعطاء (أبو سن، 1996م، ص203).

ويعتبر أسلوب الشورى للقائد الأساس في مشاركة أعضاء الفريق الإداري، لأنه يمحص الرأي ويسدده ويقوي العزيمة ويشحذ الهمة، ويدفع إلى الاخلاص في القول والعمل، ويضمن للقائد تعاون وموافقة أعضاء الفريق الإداري، وحسن تنفيذ الأعمال الإدارية (ملائكة، 1428، ص8).

وعندما يطبق قائد المدرسة الأسلوب الشوروي في القيادة الإدارية المدرسية، فإنه يوجه أعمال القيادة المدرسية التوجيه الإسلامي. ويظل أسلوب الشورى النمط القيادي المقبول لدى المعلمين عند اختلاف المواقف، وتغير الأحوال، وسخط المعلمين فيشكل وقاية لصرح القيادة المدرسية من التصدع (القوزي، 1415هـ، ص64).

فقائد المدرسة الناجح يشجع على استخدام أسلوب الشورى بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث يستشيرهم قبل اتخاذ القرار المدرسي الخاص بهم أو أي أعمال أخرى تتعلق بالقيادة المدرسية. ويعتبر الأسلوب الشوروي لقائد المدرسة الثانوية في غاية الأهمية لكي تنجز أعمال القيادة المدرسية على أفضل وجه، وخاصةً مع المعلم الذي يقوم بجزء مهم من العملية التربوية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

ولأهمية الأسلوب الشوروي في إنجاز أعمال القيادة المدرسية والحاجة إلى دراسته، فإن معرفة واقع درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقائد المدرسة الثانوية بمدينة الرياض أصبح موضوعاً جديراً بالدراسة والبحث العلمي.

مشكلة الدراسة:

يقوم قائد المدرسة بأعمال كثيرةً ومتنوعةً من خلال القيام بأداء مهامه في مجال القيادة المدرسية، ومن أبرز هذه المهام هي القيادة الإدارية التي تعتبر إحدى وظائف الإدارة المهمة.

وكما هو معلوم أن قائد المدرسة الثانوية هو القائد الإداري والفني والمسؤول الأول عن إنجاز أعمال القيادة المدرسية. وقد يختلف قائد مدرسة عن قائد اخر في ممارسة أساليب القيادة المدرسية، وربما يرجع سبب هذا الاختلاف إلى وجود الفروق الفردية في سماتهم الشخصية لكل واحد منهم. فتجد قائد مدرسة يمارس الأسلوب التشاركي، وثاني يمارس الأسلوب التسلطي، وثالث يمارس الأسلوب الفوضوي، ورابع يمارس الأسلوب الشوروي في إنجاز أعمال القيادة المدرسية. ومما لا شك فيه أن اختلاف أساليب القيادة المدرسية تؤثر تأثيراً واضحاً (إيجاباً أو سلباً) على أداء أفراد المجتمع المدرسي لمهامهم المنوطة بهم. وقد تعترض قائد المدرسة الثانوية بعض الصعوبات

المدرسية أثناء أداء العمل المدرسي اليومي، والتي بدورها قد تعيقه عن تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية المنشودة. ومن أبرز تلك الصعوبات المدرسية: أن قادة مدارس التعليم العام يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (50%) من وجهة نظر أفراد الدراسة بمحافظة ينبع (الجهني، 1439).

وجاءت درجة تطبيق قائدات المدارس لبعد المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي منخفضة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (آل فراج، 1441).

وقد تكون الدراسة الحالية من الدراسات القليلة – حسب علم الباحث- التي تناولت الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كدراسة مستقلة على مستوى المملكة العربية السعودية.

ويبدو أنه رغم أهمية الأسلوب الشوروي وفائدته للعمل الإداري المدرسي، إلا أن بعض قادة المدارس يمارسونه بدرجة منخفضة في التعامل مع المعلمين، ويعد الأسلوب القيادي الشوروي لقادة المدارس في غاية الأهمية لتسيير أعمال القيادة المدرسية، بالإضافة إلى أنه أحد أهم مقومات القيادة الإسلامية.

وقد يفيد قادة المدارس الذين يمتلكون مهارات تطبيق الأسلوب الشوروي، في تحسين العلاقات الإنسانية بينهم وبين أفراد المجتمع المدرسي. لكي يسهموا في رفع مستوى أداء القيادة المدرسية.

لذا يرى الباحث بأن هناك حاجة ماسة إلى إجراء دراسة علمية لمعرفة واقع درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض في إنجاز أعمال القيادة المدرسية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- الكشف عن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجالات التالية (الإنساني، الإداري، الفني) لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمقارنة بين الدراسة الأولى وبين الدراسة الثانية.
2- التعرف على اختلاف آراء المعلمين حول درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي - المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس).

أسئلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجالات التالية (الإنساني، الإداري، الفني) لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمقارنة بين الدراسة الأولى وبين الدراسة الثانية؟
2- هل تختلف آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي - المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس)؟

أهمية الدراسة:

1- لعل من أهم الأسباب التي شجعت الباحث لإجراء هذه الدراسة هو الخلط وعدم الوضوح عند بعض الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية بين الأسلوب القيادي الشوروي، وبين الأسلوب القيادي الديمقراطي على مستوى المملكة العربية السعودية والوطن العربي.
2- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية قادة المدارس الثانوية التي تعتبر من أهم ركائز العملية التعليمية والتربوية في التعليم العام.

3- أهمية الأسلوب القيادي الشوروي للإنسان المسلم لذكره والتأكيد عليه في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة كأسلوب حياة الفرد المسلم.
4- كونها دراسة ميدانية تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والمقارنة بين الدراسة الأولى وبين الدراسة الثانية.
5- يتوقع الباحث أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج علمية يستفاد منها باستخدام الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية وتطوير العملية الإدارية في القيادة المدرسية على مستوى التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
6- قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس في التعليم العام على عينة أكبر أو مناطق أكثر على مستوى المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدارسة على درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما يراها معلمي هذه المرحلة. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية الأولى على معلمي المدارس الثانوية أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1427/1426هـ وقد تم إجراء الدراسة الميدانية الثانية على معلمي المدارس الثانوية أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1442هـ واقتصرت هذه الدارسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية النهارية التابعة لوزارة التعليم بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

- **قائد المدرسة:** هو قائد إداري وتربوي والمسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، كما أنه المسؤول عن جميع أفراد المجتمع المدرسي في إنجاز أعمالهم المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة للمدرسة الثانوية بمدينة الرياض.
- **الأسلوب الشوروي:** هو عملية استطلاع قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لآراء بعض المعلمين من ذوي الخبرة والدراية في أحد المجالات التالية (الإنساني، الإداري، الفني) في أداء العمل المدرسي، قبل اتخاذ القرار المدرسي النهائي بشأنه، من أجل الوصول إلى أفضل الأداء في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية المنشودة.

2. الدراسات السابقة.

يستعرض الباحث الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو علاقة جزئية بالدراسة الحالية، وتعرض الدراسات السابقة حسب نشرها من القديم إلى الحديث، ومن أهمها، ما يلي:

- **أوضحت دراسة القوزي (1415)** التي هدفت إلى التعرف على السلوك القيادي في إدارات المدارس الثانوية للبنين بمدينة مكة المكرمة ومدى مطابقته لما جاء في القرآن الكريم من أنماط القيادة. واستخدمت المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة (360) فرداً، شملت (12) مديراً، و (33) وكيلاً، و (238) معلماً، و (77) مشرفاً تربوياً، وكانت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة، وبينت النتائج؛ جاءت إجابات مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة مؤيدة لممارسة أسلوب الشورى في القيادة الإدارية المدرسية بنسبة (96.6%)، كما وافق وكلاء المدارس الثانوية على ممارسة المديرين لأسلوب الشورى بنسبة (92.1%)، وافق المشرفون التربويون في مدينة مكة المكرمة على ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الشورى بنسبة (85.5%)، وأخيراً؛ وافق المعلمون على

ممارسة مديري المدارس لأسلوب الشورى بنسبة (80.6%). وتؤكد هذه النتيجة التزام مديري المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة تطبيق أسلوب الشورى في القيادة الإدارية المدرسية، وسيادة أسلوب الشورى على ممارسة مديري المدارس.

- **وأجرت فلمبان (1419هـ)** دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الشوروية من قبل مديرات مدارس التعليم العام. واستخدمت المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة (1000) معلمة، وأما أداة الدراسة فهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبق الإدارة الشوروية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية، المتوسطة، والثانوية جاءت عالية من خلال (إقامة علاقات إنسانية جيدة، مشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الشوروية عند إقامة علاقات إنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، والتعاون في العمل، من قبل مديرات التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.
- **وأشارت دراسة البابطين (1429)** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشورى من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، البالغ عددهم (551) معلماً. وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مجالات الأسلوب الشوروي الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) يمارسها مدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة، بدرجات متفاوتة، جاء ت درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني عالية، جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في مجالي الإداري والفني متوسطة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوروي في مجالات الدراسة الثلاثة (الإداري، الفني، الإنساني) باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، التخصص العلمي)، وأخيراً؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوروي في مجالي (الإداري والإنساني) باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس، لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.
- **وأوضحت دراسة السفياني (1433)** التي هدفت إلى التعرف على مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة الطائف، استخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (354) معلماً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية (المعلمين، شؤون الطلاب، المناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمور المالية) جاءت بدرجة منخفضة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية بمجال شؤون الطلاب باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين الذين تزيد خبراتهم عن (15) سنة.
- **وأما دراسة المالكي (2014)** التي هدفت إلى التعرف على ممارسة مديرو المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأساليب القيادة (التشاركي، التسلطي، التسيبي)، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديرو والمدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في مجال التدريس). واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (217) معلماً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون أسلوب القيادة التشاركي بدرجة عالية، وأن مديري المدارس الثانوية يمارسون أسلوبي القيادة التسلطي والتسيبي بدرجة

متوسطة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية الثلاثة باختلاف متغيري الدراسة (المؤهل الدراسي، التخصص العلمي)، وأخيراً؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرو المدارس الثانوية لأسلوب القيادة التشاركي باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس لصالح ذو الخبرة الطويلة (10سنوات فأكثر).

- **وأوضحت دراسة المطيري (1436)** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية في مجالي (الأداء الإداري، العلاقة مع المعلمين). واستخدام المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (342) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى الآتي: حصلت ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال الأداء الإداري والعلاقة مع المعلمين للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين على درجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لمجالات القيادة التشاركية باختلاف متغير التخصص العلمي، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال العلاقة مع المعلمين للقيادة التشاركية باختلاف متغير المؤهل الدراسي، لصالح المعلمين الذين يحملون المؤهل الدراسي للدراسات العليا، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال الأداء الإداري للقيادة التشاركية باختلاف متغير الخبرة، لصالح المعلمين ذو الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).
- **أما دراسة الباز (1437)** فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة (132) معلماً بمكتب السويدي في مدينة الرياض، وأما أداة الدراسة فهي الاستبانة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين في مجالي الدراسة: الإداري والفني متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة قادة المدارس الثانوية لأسلوب الشورى في محوري الدراسة (الإداري، الفني) باختلاف متغيرات الدراسة: (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة).
- **وفي دراسة الروقي (2016)** التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات المدرسية في إدارة التعليم بمحافظة عفيف، واستخدمت المنهج الوصفي، وكان عدد افراد الدراسة (95) قائداً وقائدةً، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادات المدرسية لبعدي تفويض السلطة والنمو المهني من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة، وأن تطبيق القيادات المدرسية لبعد العمل الجماعي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، وأن تطبيق القيادات المدرسية لبعد السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة حول التمكين الإداري لدى القيادات المدرسية باختلاف متغير المؤهل الدراسي.
- **وأوضحت دراسة الحنتوشي (2016)** التي هدفت إلى التعرف على أكثر الأنماط القيادية التي يستخدمها قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (108) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في محافظة القريات هو النمط الديمقراطي، إذ بلغت نسبته المئوية (63%) من وجهة نظر المعلمين.

- **وهدفت دراسة الشهري (2016)** إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في إدارة التربوية والتعليم بمحافظة النماص، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (115) معلماً ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة. وبينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة النماص لأنماط القيادية كما يراها المعلمون متوسطة، وأن أكثر الأنماط القيادية ممارسةً لدى مديرو المدارس النمط القيادي المشارك الذي يعزز السلوك الديمقراطي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، التخصص، والخبرة في التعليم).
- **وأما دراسة البابطين (1438)** فهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة الموقفية باختلاف متغير المؤهل الدراسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (118) مديراً. واستخدمت الاستبانة، وكشفت النتائج أن أسلوب التفويض احتل المرتبة الأولى بتكرار (46) ونسبة مئوية (41.4%). وفي هذا الأسلوب يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض صلاحياته إلى بعض المعلمين لإنجازها دون تدخل من المدير في طريقة أداء المهمة المدرسية، وجاء أسلوب المشاركة في المرتبة الثانية بتكرار (31) ونسبة مئوية (27.9%). وفي هذا الأسلوب القيادي يفسح من خلاله مدير المدرسة المجال للمعلمين بإعطائهم فرص أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والمهام المدرسية الأخرى، واحتل أسلوب الإقناع المرتبة الثالثة بتكرار (23) ونسبة مئوية (20.7%). وفي هذا الأسلوب القيادي يقوم من خلاله مدير المدرسة بالاهتمام بإنجاز العمل وممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين في وقت واحد، وجاء أسلوب الإبلاغ في المرتبة الرابعة بتكرار (11) ونسبة مئوية (9.9%). وفي هذا الأسلوب القيادي يقوم من خلاله مدير المدرسة بالاهتمام بالعمل والإنتاج أكثر من العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين.، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول ممارسة مدير المدرسة أسلوب المشاركة باختلاف متغير المؤهل الدراسي (تربوي، غير تربوي) لصالح المديرين غير التربويين، وأخيراً؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة حول درجة ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف متغير المؤهل الدراسي فيما يتعلق بالأساليب القيادية (أسلوب الإبلاغ، أسلوب الإقناع، أسلوب التفويض).
- **وأجرى الغامدي (2018)** دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (278) معلمةً، طبقت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة قائدات المدارس للنمطين الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي باختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح فئة (5) دورات تدريبية فأكثر، وأخيراً؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة (10) سنوات فأكثر.
- **بينما دراسة الجهني (1439)** التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (93) قائداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات

في إدارة الأزمات المدرسية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد الدراسة، وأن قادة المدارس يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (50%) من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية باختلاف متغير التخصص الدراسي.

- **وأوضحت دراسة التويجري (2019)** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مدينة بريدة للعلاقات الإنسانية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (325) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيري الدراسة: الدورات التدريبية والخبرة.
- **وتوصلت دراسة السبيعي (1441)** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد العينة (101) معلمة، وكانت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الإدارية – العلاقات الإنسانية -العمل بروح الفريق- الصفات الشخصية) عالية.
- **وأشارت دراسة آل فراج (1441)** التي هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (227) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (الاتصال وبناء المعلومات – العلاقات الإنسانية – تفويض السلطة) متوسطة، وجاءت درجة تطبيق قائدات المدارس الثانوية لبعد المشاركة في القيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار منخفضة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء معلمات المرحلة الثانوية حول درجة تطبيق قائدات المدارس لأبعاد القيادة التشاركية باختلاف متغيري الدراسة (المؤهل الدراسي – عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس).

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة حول الأسلوب الشوروي لقادة مدارس التعليم العام، أن هناك اتفاقاً أو اختلافاً فيما بينها في بعض الجوانب، ومدى الاستفادة منها، وذكر تميز الدراسة الحالية، وهي كما يأتي:

- اتفقت الدراسة الحالية في هدف التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية، مع بعض الدراسات السابقة، وهي: دراسة [البابطين (1429هـ)، الباز (1437)].
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها، في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وأن جميع الدراسات كانت ميدانية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث اقتصرت عينة الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. في حين كانت عينة دراسة القوزي (1415هـ) تتكون من المديرين والوكلاء والمعلمين والمشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. وأما دراسة فلمبان (1419هـ) فإن عينتها اقتصرت على معلمات مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الهدف وهو التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس، في حين كان هدف بعض الدراسات السابقة هو التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية مثل دراسة المالكي (2014)، ودراسة البابطين (1438).
- استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وربط الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية.
- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانفرادها في تركيزها على دراسة واقع ممارسة الأسلوب الشوروي في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي الذي يصف واقع ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس عن طريق إجابة معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض عن عبارات الاستبانة المعدة لذلك.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، هما:

الأول: مجتمع الدراسة الأولى: تكون مجتمع الدراسة الأولى من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض في الفصل الثاني للعام الدراسي 1427/1426هـ.وقد بلغ عدد المعلمين (2843) معلماً (مركز المعلومات والحاسب الآلي، 1426هـ).

الثاني: مجتمع الدراسة الثانية: تكون مجتمع الدراسة الثانية من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض في الفصل الأول للعام الدراسي 1442هـ.وقد بلغ عدد المعلمين (4342) معلماً (مركز إحصاءات التعليم، 1441هـ).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينتين، هما:

الأولى: عينة الدراسة الأولى: قام الباحث في الدراسة الأولى باختيار خمسة مراكز للإشراف التربوي، وهي (مركز الجنوب – الروضة – الشمال – الغرب – الشرق) لتغطي الاتجاهات الخمسة بمدينة الرياض، وقد تم توزيع (1000) استبانة ورقية على عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في الفصل الثاني للعام الدراسي 1426هـ/ 1427هـ على مراكز الإشراف التربوي الخمسة، فكان المجموع الكلي للعائد من الاستبانات (551) استبانة مكتملة البيانات الذين أجابوا على الاستبانة من المجموع الكلي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض.

الثانية: عينة الدراسة الثانية: قام الباحث في الدراسة الثانية بتوزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، عن طريق إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، خلال الفصل الأول للعام الدراسي 1442هـ، فكان المجموع الكلي للعائد من الاستبانات (125) استبانة مكتملة البيانات الذين أجابوا على الاستبانة من المجموع الكلي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض.

خصائص أفراد عينة الدراسة: خصائص أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
التخصص العلمي	أدبي	312	56,6	49	39,2
	علمي	213	38,3	76	60,8
	غير مبين	26	4,7	----	-----
المؤهل الدراسي	تربوي	439	79,7	92	73,6
	غير تربوي	107	19,4	33	26,4
	غير مبين	5	0,9	----	-----
التدريب في مجال التدريس	حضر دورة	464	84,2	109	87,2
	لم يحضر دورة	79	14,3	16	12,8
	غير مبين	8	1,5	------	------
الخبرة في مجال التدريس	قصيرة (أقل من 5 سنوات)	136	24,9	9	7,2
	متوسطة (5 إلى 10 سنوات)	182	33,0	25	20,0
	طويلة (أكثر من 10 سنوات)	228	41,4	91	72,8
	غير مبين	5	0,9	-----	------

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة وقام بإعدادها معتمداً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة وتكونت من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة التي تغطي التخصص العلمي، والمؤهل الدراسي، التدريب في مجال التدريس، والخبرة في مجال التدريس.

القسم الثاني: تكون من (30) عبارة تقيس درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية، وطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة(√) أمام واحد من الاختيارات التالية: 1- منخفضة جداً 2- منخفضة 3- متوسطة 4- عالية

وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي على النحو التالي:

جدول رقم (2) تحديد الفئات وفق مقياس أداة الدراسة

منخفضة جداً	1 – 1,75
منخفضة	1.76 – 2.50
متوسطة	2.51 – 3.25
عالية	3.26 – 4

صدق الأداة: بعد إعداد أداة (استبانة) الدراسة في صورتها الأولية تم قياس صدقها كما يلي:

صدق المحكمين (الظاهري):

تم عرض أداة الدراسة على ثمانية عشر (18) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص بكلية التربية في جامعة الملك سعود، وكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ووزارة التعليم. وذلك للتأكد من وضوح عبارات الأداة ومناسبتها لأهداف الدراسة. وقد اقترح المحكمون إجراء بعض تعديلات وحذف لبعض العبارات. وأجرى الباحث التعديلات المطلوبة فأصبحت الأداة مناسبة لأهداف الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عبارات مجالات الأداة. وجاءت عبارات الاستبانة في الدراسة الأولى، وكذلك في الدراسة الثانية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها.

ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ((Cronbach alpha. والجدول رقم (3) يوضح معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة الثلاثة، وهي:

جدول رقم (3) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

الرقم	مجالات الاستبانة	عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة الأولى	معامل ثبات الدراسة الثانية
1	المجال الإنساني	10 (من 1 إلى 10)	0.94	0.95
2	المجال الإداري	10 (من 11 إلى 20)	0.94	0.98
3	المجال الفني	10 (من 21 إلى 30)	0.94	0.96
	الثبات الكلي **للاستبانة**	30	0.97	0.99

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، معامل ثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الاختبار (ت) T,testK، تحليل التباين الأحادي، اختبار شيفيه.

4. عرض النتائج ومناقشتها:

- **إجابة السؤال الأول:** ما درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمقارنة بين الدراسة الأولى (1427هـ) وبين الدراسة الثانية (1442هـ)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المعلمين عن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية عن كل مجالات الدراستين الثلاثة. كما تم ترتيب هذه المجالات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً من وجهة نظر المعلمين. والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4) ترتيب المتوسطات الحسابية لمجالات الدراستين حسب درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية.

مجالات الدراسة	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
المجال الإنساني	3.41	عالية	3.47	عالية
المجال الإداري	3.21	متوسطة	3.44	عالية
المجال الفني	2.71	متوسطة	3.45	عالية
المتوسط الحسابي العام	3.11	متوسطة	3.45	عالية

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

تكونت استبانة الأسلوب الشوروي من ثلاثة مجالات وهي: (الإنساني، الإداري، الفني) أجاب عنها معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض، في الدراسة الأولى والثانية، وجاءت نتائج الدراستين، كما يلي:

- **نتائج الدراسة الأولى**: جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية لمجال الدراسة الإنساني بدرجة عالية، وأما مجالي الدراسة الأولى: (الإداري، الفني) بدرجة متوسطة. وأخيراً لم يحصل أي مجال من مجالات الاستبانة على درجة ممارسة من قبل قادة المدارس الثانوية على درجة منخفضه أو منخفضة جداً من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- **نتائج الدراسة الثانية**: جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة، وهي: (الإنساني، الإداري، الفني) بدرجة عالية. وأخيراً لم يحصل أي مجال من مجالات الاستبانة على درجة ممارسة من قبل قادة المدارس الثانوية على درجة متوسطة أو منخفضه أو منخفضة جداً من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتراوح المتوسط الحسابي في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

- **نتائج الدراسة الأولى:** تراوح المتوسط الحسابي لمجالات الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بين (2.71)، وبين (3.41)، أي أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة بين متوسطة وبين عالية.
- **نتائج الدراسة الثانية:** تراوح المتوسط الحسابي لمجالات الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين بين (3.44)، وبين (3.47)، أي أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة عالية.

وجاء المتوسط الحسابي العام في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

- **نتائج الدراسة الأولى:** أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة الثلاثة بلغ (3.11) وهذا يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية متوسطة من وجهة نظر المعلمين.
- **نتائج الدراسة الثانية:** أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة الثلاثة بلغ (3.45) وهذا يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت نتائج مجالات الدراسة مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر المعلمين، كما يلي:

- **نتائج الدراسة الأولى:** جاء ترتيب مجالات الدراسة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر المعلمين.
  - جاء المجال الإنساني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41).
  - وجاء المجال الإداري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.21).
  - أما المجال الفني جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.71).
- **نتائج الدراسة الثانية:** جاء ترتيب مجالات الدراسة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر المعلمين.
  - جاء المجال الإنساني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.47).
  - وجاء المجال الفني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.45).
  - أما المجال الإداري جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44).

وفيما يأتي تعرض نتائج المجالات الثلاثة: (الإنساني، الإداري، الفني) في الدراستين الأولى والثانية، بصورة مفصلة، وهي كما يلي:

المجال الأول: المجال الإنساني:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المجال الإنساني في الدراستين

م	العبارات	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يساهم بأسلوبه القيادي الشوروي في رفع الروح المعنوية للمعلمين.	3.60	1	3.44	6
2	يبدي تواضعاً في تعامله مع جميع المعلمين.	3.59	2	3.69	1
3	يحرص على عدم إفشاء أسرار المعلمين.	3.57	3	3.62	2
4	يتعاون مع جميع المعلمين في المدرسة.	3.52	4	3.56	3
5	يحسن عملية الإصغاء للآخرين.	3.47	5	3.49	5
6	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.41	6	3.54	4
7	يتقبل النقد البناء مهما كان مصدره حول أدائه لمهام عمله.	3.30	7	3.34	9
8	يساهم في تقوية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي.	3.27	8	3.39	8
9	ينمي روح المبادرة عند المعلمين لتنفيذ أسلوبه الشوروي.	3.24	9	3.43	7
10	يمتلك مهارات اتصال غير لفظية جيدة.	3.22	10	3.26	10
	المتوسط الحسابي العام	3.41		3.47	

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

تكوّن المجال الإنساني من عشر عبارات في الدراسة الأولى والدراسة الثانية، وجاءت نتائج الدراستين، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: جاء ثمان عبارات منها تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وأما العبارتين (9 و 10) فإنهما تمارسان بدرجة متوسطة. وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الإنساني على درجة ممارسة منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قادة المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال الإنساني تمارس فعلاً بدرجة متوسطة وعالية، وأن قادة المدارس الثانوية يمارسون الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

نتائج الدراسة الثانية: تمارس جميع العبارات العشر من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الإنساني على درجة ممارسة متوسطة أو منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قادة المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال الإنساني تمارس فعلاً بدرجة عالية، وأن قادة المدارس الثانوية يمارسون الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتراوح المتوسط الحسابي في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية مع المعلمين بين (3.22) وبين (3.60). يعني جاءت درجة الممارسة بين متوسطة وعالية.

نتائج الدراسة الثانية: تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية مع المعلمين بين (3.26) وبين (3.47). يعني جاءت درجة الممارسة عالية.

وجاء المتوسط الحسابي العام في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوروي في المجال الإنساني بلغ (3.41) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين.

نتائج الدراسة الثانية: أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوروي في المجال الإنساني بلغ (3.47) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراستين. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يفضلون هذه الممارسات الإنسانية من قبل قادة المدارس الثانوية مثل: (التواضع في العمل وعدم إفشاء أسرار المعلمين والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون مع جميع المعلمين في المدرسة والاصغاء والمبادرة وتقوية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي ورفع الروح المعنوية، وامتلاك مهارات الاتصال غير اللفظي، وتتقبل النقد مهما كان مصدره وغيرها من العلاقات الإنسانية المميزة الأخرى التي تربطها مع المعلمين داخل المدرسة). وتؤكد هذه النتيجة أيضاً على إدراك قادة المدارس الثانوية أهمية المجال الإنساني والتعامل الإنساني الراقي المستمد من تعاليم الدين الإسلامي في جميع أعمال الإنسان الذي ينجزها بصفة عامة، وفي العمل المدرسي بصفة خاصة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمين يفضلون المناخ المدرسي المريح الذي يعكس التفاهم الكبير بين قادة المدارس وبين معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة نتيجة طبيعية لأن قائد المدرسة الثانوية إنسان مسلم وينتمي إلى مجتمع مسلم ويعيش تحت مظلة الدين الإسلامي الحنيف؛ وعليه فهو يحرص على أن يكون تعامله مع المعلمين قائم على التعامل الإنساني الإسلامي الراقي لأنه أحد مكونات الأخلاق الإسلامية الراقية؛ وعليه حقق قائد المدرسة الثانوية درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني عالية، مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين المعلمين على ذلك.

ويرى الباحث أن هذا مؤشراً على اهتمام قادة المدارس الثانوية على ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني في تعامله مع المعلمين، وربما يكون ذلك استجابة من قادة المدارس الثانوية لتطبيقه تعاليم الدين الإسلامي الحنيف التي تؤكد على ممارسة التعامل الإنساني الإسلامي خاصةً، وأن الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة تحث الفرد المسلم على ذلك في جميع تعاملاته الإنسانية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (1429)، والتويجري (2019)، والسبيعي (1441) جميعها جاءت الممارسة في المجال الإنساني بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة آل فراج (1441) حيث جاءت الممارسة في المجال الإنساني بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: المجال الإداري:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المجال الإداري في الدراستين

م	العبارات	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب
11	يثني على الأفكار الجيدة التي يقترحها المعلمون لتطوير العملية التعليمية.	3.54	1	3.67	1
12	يساهم بأسلوبه القيادي الشوروي في حل الصعوبات التي تعيق عمل المعلمين.	3.41	2	3.49	4
13	يتقبل اقتراحات المعلمين لتطوير العملية الإدارية.	3.36	3	3.56	2
14	يشجع المعلمين على تقديم مقترحات لتطوير أداء القيادة المدرسية.	3.34	4	3.39	6
15	ينوع في أسلوبه القيادي الشوروي من أجل مصلحة العمل المدرسي.	3.22	5	3.37	8
16	يتقبل ملاحظات المعلمين حول تقويم الأداء الوظيفي.	3.17	6	3.53	3
17	يستثمر الأسلوب الشوروي في تنمية الإبداع الإداري عند المعلمين.	3.11	7	3.43	5
18	يشاور المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.	3.01	8	3.38	7
19	يتيح للمعلمين المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي.	2.99	9	3.34	9
20	يتيح للمعلمين الفرصة في وضع آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية.	2.98	10	3.30	10
	المتوسط الحسابي العام	3.21		3.44	

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

تكوّن المجال الإداري من عشر عبارات في الدراسة الأولى والدراسة الثانية، وجاءت نتائج الدراستين كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: حصلت أربع عبارات منها تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وأما العبارات الست الباقية فإنها تمارس بدرجة متوسطة. وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الإداري على درجة ممارسة منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قادة المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال الإداري تمارس فعلاً بدرجة متوسطة وعالية، وأن قادة المدارس الثانوية يمارسون الأسلوب الشوروي في المجال الإداري مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

نتائج الدراسة الثانية: تمارس جميع العبارات العشر من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الإداري على درجة ممارسة متوسطة أو منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قادة المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال

الإداري تمارس فعلاً بدرجة عالية، وأن قادة المدارس الثانوية يمارسون الأسلوب الشوروي في المجال الإداري مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتراوح المتوسط الحسابي في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية مع المعلمين بين (2.98) وبين (3.54). يعني جاءت درجة الممارسة بين متوسطة وعالية.

نتائج الدراسة الثانية: تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية مع المعلمين بين (3.30) وبين (3.67). يعني جاءت درجة الممارسة عالية.

وجاء المتوسط الحسابي العام في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوروي في المجال الإداري بلغ (3.21) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

نتائج الدراسة الثانية: أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوروي في المجال الإداري بلغ (3.44) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية في العبارات الأربعة من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية. وأما العبارات الستة جاءت بدرجة ممارسة متوسطة في الدراسة الأولى، وقد جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في الدراسة الثانية عالية. مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين آراء أفراد عينة الدراسة على أن قادة المدارس الثانوية يقومون بالأعمال الإدارية في القيادة المدرسية على الوجه الصحيح والمطلوب. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يفضلوا هذه الممارسات الإدارية من قبل قادة المدارس الثانوية، ومنها على سبيل المثال: (تثني على الأفكار الجيدة التي يقترحها المعلمين، ويتقبل اقتراحات المعلمين لتطوير العملية الإدارية، وينوع في أسلوبه الشوروي من أجل مصلحة العمل المدرسي)، وغيرها من الأمور التي تشكل الأسلوب الشوروي في المجال الإداري، والتي تربط دور قادة المدارس مع المعلمين في إنجاز الأعمال الإدارية في مجال القيادة المدرسية.

وتؤكد هذه النتيجة كذلك على إدراك قادة المدارس الثانوية أهمية المجال الإداري الذي ينجزه أفراد المجتمع المدرسي الذي يعمل بروح الفريق الواحد. وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمين يفضلوا هذا الأسلوب الإداري الراقي الذي يمارسه قادة المدارس الثانوية، وقد يعود السبب في ذلك إلى التفاهم الإداري الكبير بين قادة المدارس وبين معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتبرز هذه النتيجة أن آراء المعلمين تكاد تتفق على أن دور قادة المدارس الثانوية في تطوير العملية الإدارية المدرسية، ويرى الباحث أن ذلك مؤشراً على اهتمام قادة المدارس بمشاركة المعلمين له في قيادة المدرسة، وربما يكون هذا سبباً لزيادة مشاركة المعلمين وتحملهم المسؤولية ليشاركوا في تطوير العمل الإداري المدرسي أولاً، ثم النهوض بالعملية التعليمية التربوية ثانياً.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد المجتمع المدرسي يتصف بعلاقات مميزة تربطهم ببعضهم، مما يجعل ذلك المجتمع قائمًا على المحبة والألفة والتعاون، تجعل ممارسة الأعمال في المجال الإداري يحصل على درجة عالية.

وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن قادة المدارس الثانوية يعطون المعلمين الفرصة الكافية في المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي، علماً أن هذه المهمة من صلب عمل قادة المدارس في المجال الإداري. وقد يعود السبب في ذلك إلى إن المعلمين يروا أن لديهم القدرة التي تؤهلهم في المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي، وأن

قادة المدارس يفسحون المجال لهم بالمشاركة الفعالة والكبيرة في هذا المجال الإداري المهم من مجالات القيادة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من القوزي (1415)، وفلمبان (1419)، والغامدي (2018)، والسبيعي (1441) جميعها جاءت الممارسة في المجال الإداري بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسات كل من البابطين (1429)، والمطيري (1436)، والباز (1437)، حيث جاءت الممارسة في المجال الإداري بدرجة متوسطة. وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل فراج (1441) حيث جاءت الممارسة بدرجة منخفضة.

المجال الثالث: المجال الفني:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والترتيب لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المجال الفني في الدراستين

م	العبارات	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب
21	يشجع المعلمين على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف.	3.27	1	3.57	2
22	يتفق مع المعلمين على الموعد المناسب للزيارة الصفية.	3.25	2	3.72	1
23	يتابع توجيهاته الفنية للمعلمين بعد الزيارة الصفية.	3.09	3	3.52	3
24	يساهم في رفع مستوى المعلمين المهني.	3.04	4	3.46	6
25	يشاور المعلمين في كيفية استخدام أساليب مختلفة لتقويم الطلاب.	2.99	5	3.50	4
26	يشاور المعلمين في تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب.	2.99	6	3.42	7
27	يشاور المعلمين في وضع برنامج للعملية الإشرافية.	2.98	7	3.47	5
28	يشاور المعلمين في كيفية تطوير أساليب التدريس.	2.96	8	3.38	8
29	يتفق مع المعلمين على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية.	2.82	9	3.26	9
30	يشاور المعلمين في كيفية صياغة الأهداف السلوكية.	2.79	10	3.18	10
	المتوسط الحسابي العام	2.71		3.45	

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

تكوّن المجال الفني من عشر عبارات في الدراسة الأولى والدراسة الثانية، وجاءت نتائج الدراستين، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: حصلت عبارة واحدة تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وأما العبارات التسع الباقية فإنها تمارس بدرجة متوسطة. وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الفني على درجة ممارسة منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قادة المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال الفني تمارس فعلاً بدرجة متوسطة وعالية، وأن قادة المدارس الثانوية يمارسون الأسلوب الشوروي في المجال الفني مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

نتائج الدراسة الثانية: حصلت تسع عبارات تمارس من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين. وحصلت عبارة واحدة تمارس بدرجة متوسطة، وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الفني على درجة ممارسة منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قادة المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية. وهذا

يعني أن جميع عبارات المجال الفني تمارس فعلاً بدرجة متوسطة وعالية، وأن قادة المدارس الثانوية يمارس الأسلوب الشوروي في المجال الفني مع المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتراوح المتوسط الحسابي في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الفني لقادة المدارس الثانوية مع المعلمين بين (2.79) وبين (3.27).يعني جاءت درجة الممارسة بين متوسطة وعالية.

نتائج الدراسة الثانية: تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الفني لقادة المدارس الثانوية مع المعلمين بين (3.18) وبين (3.72). يعني جاءت درجة الممارسة بين متوسطة وعالية.

وجاء المتوسط الحسابي العام في نتائج الدراسة الأولى ونتائج الدراسة الثانية، كما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوروي في المجال الفني بلغ (2.71) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الفني لقادة المدارس الثانوية متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

الدراسة الثانية: أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوروي في المجال الفني بلغ (3.45) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الفني لقادة المدارس الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين.

أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للأسلوب الشوروي في المجال الفني متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين. بحيث أن جميع عبارات الأسلوب الشوروي في المجال الفني لقادة المدارس الثانوية، وكذلك المتوسط الحسابي العام حصلت على درجة ممارسة متوسطة وعالية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة وعالية. مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين آراء المعلمين على أن قادة المدارس الثانوية يقوم بأعمال القيادة المدرسية في المجال الفني على الوجه الصحيح والمطلوب، وكذلك يرى الباحث أن قادة المدارس الثانوية يقدرون على التعامل مع المعلمين بالطريقة الصحيحة التي تؤدي إلى إنجاز مهام الأسلوب الشوروي في المجال الفني بإتقان وممارسة بدرجة عالية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يفضلوا هذه الممارسات الفنية من قبل قادة المدارس الثانوية، ومنها على سبيل المثال: (يتفق مع المعلمين على الموعد المناسب للزيارة الصفية-يتابع توجيهاته الفنية للمعلمين بعد الزيارة الصفية-يشجع المعلمين على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف-يساهم في رفع مستوى المعلمين المهني-يتفق مع المعلمين على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية-يشاور المعلمين في كيفية تطوير أساليب التدريس). والتي تربط دور قادة المدارس مع المعلمين في إنجاز الأعمال الفنية في مجال القيادة المدرسية.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قادة المدارس حريصون على تطوير المعلمين مهنياً وفنياً ويسعون إلى النهوض بمستوى العملية التعليمية في المدرسة. وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمين يروا أهمية إدارة الصف وضبطه لأن ذلك يرجع بالفائدة على زيادة تحصيل الطلاب وفهمهم للدرس، وأن قادة المدارس الثانوية يدركون تلك الأهمية، وعلى ذلك يقومون بتشجيع المعلمين على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف.

ومن خلال نتائج عبارات الأسلوب الشوروي في المجال الفني يتضح أن قادة المدارس الثانوية يمارسون هذه الجوانب بدرجة متوسطة وعالية. وربما يعود سبب ذلك لاهتمام قادة المدارس الثانوية في الجانب الفني الذي يعتبر الركن الأساس من عمل قادة المدارس الثانوية في أداء أعمال القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن قادة المدارس يعطون الجانب الفني وقتاً كافياً لإنجازه بالطريقة الصحيحة كما يرى أفراد عينة

الدراسة. وقد يرى المعلمون مشاركتهم في الأسلوب الشوروي في المجال الفني الذي يعتبر أحد أهم جوانب عمل قادة المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة كل من البابطين (1429)، والباز (1437)، حيث جاءت درجة الممارسة في المجال الفني بدرجة متوسطة.

- **إجابة السؤال الثاني:** هل تختلف آراء معلمي في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي - المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس)؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرى الباحث اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة قادة المدارس للأسلوب الشوروي باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي- المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية). والجداول التالية في الدراستين توضح ذلك:

متغير التخصص العلمي:

جدول رقم (8) يبين نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين في التخصصات الأدبية والعلمية في مجالات الدراستين

المحاور	المجموعات	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الإنساني	أدبي	0.88	غير دالة	0.32	غير دالة
	علمي				
المجال الإداري	أدبي	0.99	غير دالة	0.78	غير دالة
	علمي				
المجال الفني	أدبي	0.56	غير دالة	0.78	غير دالة
	علمي				
الدرجة الكلية	أدبي	0.93	غير دالة	0.66	غير دالة
	علمي				

يتضح من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين باختلاف متغير التخصص العلمي (أدبي، علمي)، فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة في الدراسة الأولى، وكذلك في الدراسة الثانية. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين في التخصصات الأدبية، والمعلمين في التخصصات العلمية في الدراسة الأولى وفي الدراسة الثانية، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (1429)، والمالكي (2014)، والباز (1437)، حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير التخصص العلمي.

متغير المؤهل الدراسي

جدول رقم (9) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً في مجالات الدراستين

المحاور	المجموعات	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الإنساني	تربوي	0.27	غير دالة	0.96	غير دالة
	غير تربوي				
المجال الإداري	تربوي	0.33	غير دالة	0.65	غير دالة
	غير تربوي				
المجال الفني	تربوي	0.69	غير دالة	0.43	غير دالة
	غير تربوي				
الدرجة الكلية	تربوي	0.34	غير دالة	0.67	غير دالة
	غير تربوي				

يتضح من الجدول رقم (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المعلمين باختلاف متغير المؤهل الدراسي (تربوي، غير تربوي) فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة في الدراسة الأولى، وكذلك في الدراسة الثانية. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين المؤهلين تربوياً، والمعلمين غير المؤهلين تربوياً، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (1429)، والمالكي (2014)، والباز (1437)، وآل فراج (1441) حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير المؤهل.

متغير البرامج التدريبية

جدول رقم (10) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين الذين تدربوا والذين لم يتدربوا في مجالات الدراستين

المحاور	المجموعات	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الإنساني	حضر دورة	0.47	غير دالة	1.99-	غير دالة
	لم يحضر دورة				
المجال الإداري	حضر دورة	0.86	غير دالة	2.86-	دالة عند مستوى 0.01
	لم يحضر دورة				
المجال الفني	حضر دورة	0.15	غير دالة	1.04-	غير دالة
	لم يحضر دورة				
الدرجة الكلية	حضر دورة	0.50	غير دالة	1.34-	دالة عند مستوى 0.05
	لم يحضر دورة				

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

نتائج الدراسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة) فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتدل هذه النتيجة على أن آراء المعلمين الذين تدربوا، والمعلمين الذين لم يتدربوا في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الباز (1437)، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير البرامج التدريبية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2019) بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير البرامج التدريبية.

نتائج الدراسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة) فيما يتعلق بمجالي الدراسة (الإنساني، الفني). وتدل هذه النتيجة على أن آراء المعلمين الذين تدربوا، والمعلمين الذين لم يتدربوا في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية في مجالي الدراسة (الإنساني، الفني).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في مجال الدراسة الإداري لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة)، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة، لصالح المعلمين الذين لم يتدربوا في مجال التدريس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين الذين لم يتدربوا في مجال التدريس (3.77) درجة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين الذين تدربوا في مجال التدريس (3.39) درجة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين الذين لم يحضروا البرامج التدريبية في مجال التدريس يرون أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في مجال الدراسة الإداري لقادة المدارس الثانوية، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة، أكثر مما يراه المعلمون الذين حضروا البرامج التدريبية في مجال التدريس. وربما يرجع السبب في ذلك إلى قصر مدة خدمة هؤلاء المعلمين في مجال التدريس، وكذلك قلة معرفتهم في ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2019) بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير البرامج التدريبية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجتي كل من دراستي البابطين (1429)، والباز (1437) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير البرامج التدريبية في مجال التدريس (حضر دورة، لم يحضر دورة) فيما يتعلق بمجال الدراسة الإداري، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة.

متغير الخبرة في مجال التدريس؟

للإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين المعلمين أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس. والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

جدول رقم (11) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة باختلاف الخبرة في مجال التدريس في الدراستين

المجالات	مصدر التباين	الدراسة الأولى		الدراسة الثانية	
		قيمة ف	مستوى الدلالة	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الإنساني	بين المجموعات	5.41	دالة عند مستوى 0.01	1.70	غير دالة
	داخل المجموعات				
المجال الإداري	بين المجموعات	3.86	دالة عند مستوى 0.05	2.07	غير دالة
	داخل المجموعات				
المجال الفني	بين المجموعات	2.35	غير دالة	2.83	غير دالة
	داخل المجموعات				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.91	دالة عند مستوى 0.05	2.26	غير دالة
	داخل المجموعات				

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

نتائج الدراسة الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الفني لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس. مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الفني باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الباز (1437) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس فيما يتعلق بمجال الدراسة الفني.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.01) في آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر الفروق. جدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول رقم (12) نتيجة اختبار شيفيه للكشف عن مصادر الفروق في المجال الإنساني باختلاف متغير الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	قصيرة (أقل من 5 سنوات) 1	متوسطة (5 إلى أقل من 10 سنوات) 2	طويلة (10 سنوات فأكثر) 3
1	قصيرة (أقل من 5 سنوات)	33.69			
2	متوسطة (5 إلى 10 سنوات)	32.79			
3	طويلة (أكثر من 10 سنوات)	34.92		*	

يتضح من الجدول رقم (12) أن هناك فروقاً بين آراء المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وبين آراء المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (10سنوات فأكثر)، لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (34.92) درجة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (32.79) درجة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة يرون أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية أكثر مما يراه المعلمون ذوو الخبرة المتوسطة. ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى المعلمين كانت نظرتهم لواقع ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية أكثر إيجابية، وربما يعزى ذلك إلى أنه كلما زادت الخبرة في مجال التدريس عند المعلم أصبح أكثر دراية ومعرفة بممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإنساني لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) في آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس. وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر الفروق، جدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13) نتيجة اختبار شيفيه للكشف عن مصادر الفروق في المجال الإداري باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس

م	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	قصيرة (أقل من 5 سنوات) 1	متوسطة (5 إلى 10 سنوات) 2	طويلة (أكثر من 10 سنوات) 3
1	قصيرة (أقل من 5 سنوات)	31.55			
2	متوسطة (5 إلى 10 سنوات)	30.70			
3	طويلة (أكثر من 10 سنوات)	32.70		*	

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

- توجد فروق بين المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وبين المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (10سنوات فأكثر)، لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين ذوي الخبرة الطويلة (32.70) درجة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (30.70) درجة. ويدل هذا على أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة يرون أن درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية أكثر مما يراه المعلمون ذوي الخبرة المتوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة الذين أمضوا فترة زمنية أطول في العمل المدرسي، مما ساعدتهم على اكتساب مهارة التعامل مع قادة المدارس الثانوية، مما أدى ذلك إلى تشجيع هؤلاء المعلمين على تكوين انطباعات إيجابية نحو درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في المجال الإداري لقادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الباز (1437) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس فيما يتعلق بمجال الدراسة الإداري.

نتائج الدراسة الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لقادة المدارس الثانوية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني). وتدل هذه النتيجة

على أن آراء المعلمين الذين لديهم خبرة قصيرة أو متوسطة أو طويلة في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة البابطين (1429)، ونتيجة دراسة آل فراج (1441)، التي توصلتا إلى أنهما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس فيما يتعلق بمجال الدراسة الفني.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البابطين (1429) التي توصلت إلى أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس فيما يتعلق بمجالي الدراسة الإنساني والإداري، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (2019) التي توصلت إلى أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث ويقترح بما يلي:

1- كشفت نتائج الدراسة عن أن الأسلوب الشوروي يمارس في المجالات الثلاثة: (الإنساني والإداري والفني) من قبل قادة المدارس الثانوية بدرجة عالية، عليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بوضع الأسلوب الشوروي كأحد المعايير في اختيار قادة المدارس الثانوية للعمل في القيادة المدرسية.

2- التأكيد على قادة مدارس التعليم العام بالأخذ بمبدأ الشورى في القيادة المدرسية وبيان أهميته لأفراد المجتمع المدرسي باعتباره أحد أهم مبادئ القيادة الإدارية في الإسلام.

3- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بزيادة الاهتمام باختيار قادة المدارس المؤهلين تربوياً وإدارياً، لما له من أثر فاعل وإيجابي في رفع مستوى أداء المعلمين في المدرسة، والعملية التعليمية والتربوية.

4- تضمين البرامج التدريبية المقامة لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مقرراً دراسياً يعني بأساليب القيادة الإدارية، وخاصة ٍ الأسلوب الشوروي في قيادة المدرسة.

5- كما يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك للتأكد من نتائج الدراسة الحالية.
2. إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوروي بين قادة مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في مدينة الرياض.
3. إ جراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوروي بين قادة وبين قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض.
4. إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوروي لقادة المدارس الابتدائية والمتوسطة من وجهة نظر معلمي المرحلتين.

قائمة المراجع

- أبو سن، أحمد إبراهيم (1416هـ)، الإدارة في الإسلام، الطبعة السادسة، الرياض، دار الخريجي.
- آل فراج، أشواق عبد الله (1441هـ) واقع تطبيق أبعاد القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
- البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (1429)، مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض للأسلوب الشوروي في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين، جامعة الملك سعود، مركز بحوث كلية التربية.
- البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب (1438)، واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، دراسات في القيادة المدرسية، دار الحامد للنشر، عمّان، الأردن.
- الباز، عبد الرحمن فهد (1437)، ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
- التويجري، هيلة منديل (2019)، العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، دراسات العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (1)، ملحق (2)، الجامعة الأردنية، ص ص 387- 418.
- الجهني، عبد الله مسعود (1439) أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (60)، الرياض، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، ص ص 45-64.
- الحنتوشي، عباس غازي (2016) الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (5)، العدد (12)، ص ص 32-47.
- الروقي، مطلق مقعد (2016) التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (5)، العدد (8)، ص ص 230-258.
- السبيعي، هياء شافي (1441) واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي.
- السفياني، ماجد سفر (1433) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- الشهري، عبد الله سعد (2016) دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (5) العدد (12)، ص ص 288-298.
- الغامدي، عزيزة خبتي (2018) الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد (2)، ص ص 355-369.
- فلمبان، أمل (1419 هـ)، مدى تطبيق الإدارة الشوروية من قبل مديرات المدارس بمراحل التعليم العام بمدينة مكة المكرمة كما تراها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

- القوزي، بلغيث (1415 هـ)، أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أ م القرى، كلية التربية.
- المالكي، عمر عبد الله (2014) ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (3) العدد (8)، ص ص143-158.
- مركز إحصاءات التعليم (1441) إحصاءات التعليم العام، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
- مركز المعلومات والحاسب الآلي (1426) دليل التعليم العام، الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بمنطقة الرياض، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، بندر عبد المحسن (1436)، درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ملائكة، عبد العزيز محمد (1428)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة، مؤسسة المدينة للنشر.