# الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض

# The consultative style of the high school leader in Riyadh

إعداد

**أ.د/ عبد الرحمن بن عبدالوهاب بن سعود البابطين**

أستاذ الإدارة التربوية - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

**Doi: 10.21608/jasep.2021.162449**

استلام البحث : ٢٢ / ٢ /٢٠٢١ قبول النشر: ٦ / ٣ / ٢٠٢١

**المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقه على أفراد عينة الدراسة من معلمات المدرسة الثانوية بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهن (١٢٤) معلمةً. وصمم الباحث الاستبانة أداةً للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: ن الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) تمارسها قائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات أفراد عينة الدراسة. وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة قائدة المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الإنساني مع المعلمات (٣,٤٩)، وفي المجال الإداري (٣,٣٣)، وفي المجال الفني (٣,٥٠). أي أن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الثلاثة تمارس بدرجة عالية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء معلمات المدارس الثانوية حول درجة ممارسة قائدة المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) باختلاف متغيرات الدراسة :( التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، البرامج التدريبية، الخبرة في مجال التدريس).

**Abstract**

The study aimed at the first stage in the first stage of education in the first stage of the school. The researcher used the descriptive approach, and applied it to the study sample of high school teachers in Riyadh. And their number reached (124) teachers. The researcher designed the questionnaire as a tool for the study, and among the most important results of this study were the following: To practice Shura in the three fields (humanitarian, administrative, and technical). -The arithmetic mean of the female teacher who was the leader of the

secondary school of the consultative style in the humanitarian field with female teachers was (3.49), the administrative field (3.33), and in the technical field (3.50). That is, all upper medians are upper-upper.

-There are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the school of high school teachers about the practice of the school leader in the fields of study in the fields of general study, administrative and technical sciences, with different variables: (specialization, academic qualification, training programs, experience in the field of teaching). In light of the results of the study, the researcher developed an effective situation

**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 فيها داخل المدرسة وتترجمها قائدة المدرسة بإنجاز أعمال القيادة المدرسية. وتتكون القيادة المدرسية من مجموعة أفراد المجتمع المدرسي، ويكون على رأسها الهرمي وأهم عضو فيها قائدة المدرسة التي تقوم بالمهام القيادية والإنسانية والإدارية والفنية باعتبارها 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 قائدة 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 قائدة المدرسة القيام بها جميعها لوحدها، حيث إن هذا الوضع يفرض على قائدة 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 المعلمات في أعمال القيادة المدرسية تساعد على تحسين أداءهن التدريسي وتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة.

وتكون المشاركة بين قائدة المدرسة والمعلمة في العمل المدرسي في غاية الأهمية، لأن المعلمة تمثل حجر الأساس، وعصب العملية التعليمية والتربوية وعنصراً مهماً فيها لأنها

تقوم بترجمة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة. فإذا قامت قائدة المدرسة باحترام وتقدير المعلمة، وشاورتها في الأمور المتعلقة بالقيادة المدرسية التي تعتبر جوهر العملية الإدارية المدرسية، فإن هذه المشاركة للمعلمة ترفع من مستوى رضاها الوظيفي، وتزيد من دافعيتها نحو العمل المدرسي، وتجعلها أكثر نشاطاً وتفانياً في إنجاز مهامها الإنسانية والإدارية والفنية في مجال القيادة المدرسية. وتشجيع قائدة المدرسة مشاركة المعلمات في إنجاز أعمال القيادة المدرسية، تزيد المعلمات من ثقتهن بأنفسهن وحماسهن لتنفيذها بأعلى جودة ممكنة.

وإذا استخدمت قائدة المدرسة الأسلوب الشوري في إنجاز أعمال القيادة المدرسية، فإن هذا الأسلوب القيادي يتيح لمعلمات المدرسة المشاركة بآرائهن وجهودهن 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، ١٩٩٦م، ص٢٠٣).

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،١٤٢٨، ص٨).

وعندما يطبق قائد المدرسة الأسلوب الشوري 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، ١٤١٥هـ، ص٦٤).

فقائدة المدرسة الناجحة تشجع على استخدام أسلوب الشورى بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث تستشيرهم قبل اتخاذ القرار المدرسي الخاص بهم أو أي أعمال أخرى تتعلق بالقيادة المدرسية. ويعتبر الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية في غاية الأهمية لكي تنجز أعمال القيادة المدرسية على أفضل وجه، وخاصةً مع المعلمة التي تقوم بجزء مهم من العملية التربوية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

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

**مشكلة الدراسة:**

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

وكما هو معلوم فإن قائدة المدرسة الثانوية هي القائدة الإدارية والفنية والمسؤولة الأولى عن إنجاز أعمال القيادة المدرسية. وقد تختلف قائدة مدرسة عن قائدة أخرى في ممارسة أساليب القيادة المدرسية، وربما يرجع سبب هذا الاختلاف إلى وجود الفروق الفردية في سماتهن الشخصية لكل واحدة منهن. فتجد قائدة مدرسة تمارس الأسلوب التشاركي، وثانية تمارس الأسلوب التسلطي، وثالثة تمارس الأسلوب الفوضوي، ورابعة تمارس الأسلوب الشوري 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 قائدة المدرسة الثانوية بعض الصعوبات المدرسية أثناء أداء العمل المدرسي اليومي، والتي بدورها قد تعيقها 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 (٥٠%) من وجهة نظر أفراد الدراسة بمحافظة ينبع (الجهني،١٤٣٩).

وجاءت درجة تطبيق قائدات المدارس لبعد المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي منخفضة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (آل فراج،١٤٤١).

وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة – حسب علم الباحث- التي تناولت الأسلوب الشوري لدى قائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات كدراسة مستقلة على مستوى المملكة العربية السعودية.

ويبدو أنه رغم أهمية الأسلوب الشوري وفائدته للعمل الإداري المدرسي، إلا أن بعض قائدات المدارس تمارسه بدرجة منخفضة في التعامل مع المعلمات، ويعد الأسلوب القيادي الشوري لدى قائدات المدارس في غاية الأهمية لتسيير أعمال القيادة المدرسية، بالإضافة إلى أنه أحد أهم مقومات القيادة الإسلامية.

وقد يفيد قائدات المدارس اللاتي يمتلكن مهارات تطبيق الأسلوب الشوري، في تحسين العلاقات الإنسانية بينهن وبين أفراد المجتمع المدرسي. لكي يسهمن في رفع مستوى أداء القيادة المدرسية.

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

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
١- الكشف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات التالية (المجال الإنساني، المجال الإداري، المجال الفني) لقائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض.
٢- التعرف على اختلاف آراء المعلمات حول درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي - المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس).
**أسئلة الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:
١-ما درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات التالية (المجال الإنساني، المجال الإداري، المجال الفني) لقائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية؟
٢- هل تختلف آراء المعلمات في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي - المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية -الخبرة في مجال التدريس)؟
**أهمية الدراسة:**
١-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 الشوري، وبين الأسلوب القيادي الديمقراطي على مستوى المملكة العربية السعودية والوطن العربي.
٢-تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية قائدة المدرسة الثانوية التي تعتبر من أهم ركائز العملية التعليمية والتربوية في التعليم العام.
٣-أهمية الأسلوب القيادي الشوري للإنسان المسلم لذكره والتأكيد عليه في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة كأسلوب حياة الفرد المسلم.
٤-كونها دراسة ميدانية تسعى لمعرفة الواقع الفعلي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوري لدى قائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر معلمات تلك المرحلة.
٥-يتوقع الباحث أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج علمية يستفاد منها باستخدام الأسلوب الشوري لدى قائدات المدارس الثانوية وتطوير العملية الإدارية في القيادة المدرسية على مستوى التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
٦-قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة الأسلوب الشوري لدى قائدات المدارس في التعليم العام على عينة أكبر أو مناطق أكثر على مستوى المملكة العربية السعودية.
**حدود الدراسة:** اقتصرت هذه الدارسة على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لدى قائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض كما تراه معلمات هذه المرحلة. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على معلمات المدارس الثانوية أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من

العام الدراسي ١٤٤٢هـ. واقتصرت هذه الدارسة على عينة من معلمات المدارس الثانوية النهارية التابعة لوزارة التعليم بمدينة الرياض.

**مصطلحات الدراسة:**

**قائدة المدرسة:** هي قائدة إدارية وتربوية والمسؤولة الأولى عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، كما أنها المسؤولة عن جميع أفراد المجتمع المدرسي في إنجاز أعمالهم المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة للمدرسة الثانوية بمدينة الرياض.

**الأسلوب الشوري:** هو عملية استطلاع قائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض لآراء بعض المعلمات من ذوي الخبرة والدراية في أحد المجالات التالية (المجال الإنساني، المجال الإداري، المجال الفني) في أداء العمل المدرسي، قبل اتخاذ القرار المدرسي النهائي بشأنه، من أجل الوصول إلى أفضل الأداء في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية المنشودة.

**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 ( ١٤١٥) 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 (٣٦٠) فرداً، شملت (١٢) مديراً، و( ٣٣) وكيلاً، و (٢٣٨) معلماً، و (٧٧) مشرفاً تربوياً، وكانت الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت إجابات مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة مؤيدة لممارسة أسلوب الشورى في القيادة الإدارية المدرسية بنسبة (٩٦,٦%).
- وافق وكلاء المدارس الثانوية على ممارسة المديرين لأسلوب الشورى بنسبة (٩٢,١%).
- وافق المشرفون التربويون في مدينة مكة المكرمة على ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الشورى بنسبة ( ٨٥,٥%).
- وافق المعلمون على ممارسة مديري المدارس لأسلوب الشورى بنسبة (٨٠,٦%).

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 (١٤١٩هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الشورية من قبل مديرات مدارس التعليم العام. واستخدمت المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة (١٠٠٠) معلمة، وأما أداة الدراسة فهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة تطبق الإدارة الشورية من قبل مديرات المدارس بالمرحلة الابتدائية، المتوسطة، والثانوية جاءت عالية من خلال ( إقامة علاقات إنسانية جيدة، مشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الشورية عند إقامة علاقات إنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، والتعاون في العمل، من قبل مديرات التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

وأشارت دراسة البابطين (١٤٢٩) 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 (٥٥١) معلماً. وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن جميع مجالات الأسلوب الشوري الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) يمارسها مدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة، بدرجات متفاوتة.

-جاء ت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني عالية.

-جاء ت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجالي الإداري والفني متوسطة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاثة (الإداري، الفني، الإنساني) باختلاف متغيرات الدراسة : (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، التخصص العلمي).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين آراء معلمي المرحلة الثانوية حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوري في مجالي (الإداري والإنساني) باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس، لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

أوضحت دراسة السفياني (١٤٣٣) التي هدفت إلى التعرف على مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة الطائف، استخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٤) معلماً، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرارات المدرسية (المعلمين، شؤون الطلاب، المناهج وطرق تنفيذها، المجتمع المحلي، المرافق المدرسية والأمور المالية) جاءت بدرجة منخفضة.

-توجد 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 (١٥) سنة.

وأما دراسة المالكي (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على ممارسة مديرو المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأساليب القيادة (التشاركي،التسلطي،التسيبي)، وكذلك التعرف على درجة اختلاف أراء 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 (٢١٧) معلماً،وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إن مديري المدارس الثانوية يمارسون أسلوب القيادة التشاركي بدرجة عالية.

-إن مديري المدارس الثانوية يمارسون أسلوبي القيادة التسلطي والتسيبي بدرجة متوسطة.

-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).

-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 (١٠سنوات فأكثر).

أوضحت دراسة المطيري (١٤٣٦) 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 (٣٤٢) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-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 أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لمجالات القيادة التشاركية باختلاف متغير التخصص العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء 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 أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال الأداء الإداري للقيادة التشاركية باختلاف متغير الخبرة، لصالح المعلمين ذو الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر).

بينما دراسة الباز (١٤٣٧) إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة الدراسة (١٣٢) معلماً بمكتب السويدي في مدينة الرياض، وأما أداة الدراسة فهي الاستبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

-جاءت درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى من وجهة نظر المعلمين في مجالي الدراسة: الإداري والفني متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أرآء 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 (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات المدرسية في إدارة التعليم بمحافظة عفيف، واستخدمت المنهج الوصفي، وكان عدد افراد الدراسة (٩٥) قائداً وقائدةً، وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-جاءت درجة تطبيق القيادات المدرسية لبعدي تفويض السلطة والنمو المهني من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة.

-أن تطبيق القيادات المدرسية لبعد العمل الجماعي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.

-أن تطبيق القيادات المدرسية لبعد السلوك الإبداعي من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بدرجة كبيرة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد الدراسة حول التمكين الإداري لدى القيادات المدرسية باختلاف متغير المؤهل الدراسي .

وأضحت دراسة الحنتوشي ( ٢٠١٦ ) 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 (١٠٨) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية في محافظة القريات هو النمط الديمقراطي، إذ بلغت نسبته المئوية (٦٣%) من وجهة نظر المعلمين.

أوضحت دراسة الشهري (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في إدارة التربوية والتعليم بمحافظة النماص، واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (١١٥) معلماً ومعلمةً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-جاءت درجة ممارسة مديرو المدارس بمحافظة النماص لأنماط القيادية كما يراها المعلمون متوسطة.
-أن أكثر الأنماط القيادية ممارسةً لدى مديرو المدارس النمط القيادي المشارك الذي يعزز السلوك الديمقراطي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة ( المؤهل الدراسي، التخصص، والخبرة في التعليم ).

وأما دراسة البابطين (١٤٣٨) التي تهدف 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 (١١٨) مديراً. واستخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-احتل أسلوب التفويض المرتبة الأولى بتكرار (٤٦) ونسبة مئوية (٤١,٤%). وفي هذا الأسلوب يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض صلاحياته إلى بعض المعلمين لإنجازها دون تدخل من المدير في طريقة أداء المهمة المدرسية.
-جاء أسلوب المشاركة في المرتبة الثانية بتكرار (٣١) ونسبة مئوية (٢٧,٩%). وفي هذا الأسلوب القيادي يفسح من خلاله مدير المدرسة المجال للمعلمين بإعطائهم فرص أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية والمهام المدرسية الأخرى.
-احتل أسلوب الإقناع المرتبة الثالثة بتكرار (٢٣) ونسبة مئوية (٢٠,٧%). وفي هذا الأسلوب القيادي يقوم من خلاله مدير المدرسة بالاهتمام بإنجاز العمل وممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين في وقت واحد.
-جاء أسلوب الإبلاغ في المرتبة الرابعة بتكرار (١١) ونسبة مئوية (٩,٩%). وفي هذا الأسلوب القيادي يقوم من خلاله مدير المدرسة بالاهتمام بالعمل والإنتاج أكثر من العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين.
-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.
-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).

وأشارت دراسة الغامدي (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) معلمةً، طبقت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، بدرجة كبيرة.
- جاءت ممارسة قائدات المدارس للنمطين الاستبدادي الخير والاستبدادي التسلطي بدرجة قليلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي باختلاف متغير الدورات التدريبية، لصالح فئة (٥) دورات تدريبية فأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس للنمطين التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي باختلاف متغير سنوات الخبرة، لصالح فئة (١٠) سنوات فأكثر.

بينما دراسة الجهني (١٤٣٩) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٩٣) قائداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد الدراسة.

-أن قادة المدارس يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بنسبة بلغت (٥٠%) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في مستوى ممارستهم لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية باختلاف متغير التخصص الدراسي.

أوضحت دراسة التويجري (٢٠١٩) 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 (٣٢٥) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيري الدراسة: الدورات التدريبية والخبرة.

وتوصلت دراسة السبيعي (١٤٤١) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد العينة (١٠١) معلمة، وكانت الاستبانة أداةً للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-جاءت درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الإدارية – العلاقات الإنسانية -العمل بروح الفريق- الصفات الشخصية) عالية.

وأشارت دراسة آل فراج (١٤٤١) التي هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق أبعاد القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدمت المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٢٧) معلمة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التاالية:-

-جاءت درجة تطبيق قائدات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التشاركية (الاتصال وبناء المعلومات – العلاقات الإنسانية – تفويض السلطة ) متوسطة.

-جاءت درجة تطبيق قائدات المدارس الثانوية لبعد المشاركة في القيادة التشاركية في مجال اتخاذ القرار منخفضة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء 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 الشوري لدى قادة 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 الهدف وهو التعرف على ممارسة الأسلوب القيادي لدى مديري المدارس في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مع بعض الدراسات السابقة، وهي: دراسة [البابطين ( ١٤٢٩هـ)، الباز(١٤٣٧)].
- 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 معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. في حين كانت عينة دراسة القوزي( ١٤١٥هـ) تتكون من المديرين والوكلاء والمعلمين والمشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. وأما دراسة فلمبان ( ١٤١٩هـ) 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 الشوري لدى قائدة المدرسة، في حين كان هدف بعض الدراسات

السابقة هو التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية مثل دراسة المالكي (٢٠١٤)، ودراسة البابطين (١٤٣٨).

- 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 الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لدى قائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض.

**إجراءات الدراسة:** تم عرض منهج الدراسة وإجراءاتها على النحو التالي:

**منهج الدراسة:** استخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي الوصفي الذي يصف واقع ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة عن طريق إجابة معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض عن عبارات الاستبانة المعدة لذلك.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض في الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٤٢ه.وقد بلغ عدد المعلمات (٦١٨٤) معلمةً (مركز المعلومات الإحصائية، ١٤٤١ هـ).

**عينة الدراسة:** قام الباحث بتوزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، عن طريق إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، خلال الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٤٢هـ، فكان المجموع الكلي للعائد من الاستبانات (١٢٤) استبانة اللآتي أجبن من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض مكتملة البيانات.

**خصائص أفراد عينة الدراسة:** خصائص أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات | التصنيف | العدد | النسبة |
|---|---|---|---|
| التخصص العلمي | علمي | 42 | 34.4 |
| | أدبي | ٨٢ | ٦٦,١ |
| المؤهل الدراسي | تربوي | ٩٠ | 72.٦ |
| | غير تربوي | 34 | 27.9 |
| الالتحاق ببرامج تدريبية في مجال التدريس | نعم (حضرت دورة) | 11٥ | 92.٧ |
| | لا (لم تحضر دورة) | 9 | 7.4 |
| سنوات الخبرة في مجال التدريس | قصيرة (أقل من خمس سنوات) | 2 | 1.6 |

Doi: 10.21608/jasep.2021.162449

| | | | |
|---|---|---|---|
| | متوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) | 39 | 31,٥ |
| | طويلة (١٠سنوات فأكثر) | ٨٣ | ٦٦,٩ |
| المجموع | | ١٢٤ | ١٠٠ |

**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، البرامج التدريبية في مجال التدريس، والخبرة في مجال التدريس.

**القسم الثاني:** تكون من (٣٠) عبارة تقيس واقع ممارسة الأسلوب الشوري لدى قائدة المدرسة الثانوية، وطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام واحد من الاختيارات التالية:

١-عالية ٢- متوسطة ٣- منخفضة ٤- منخفضة جداً

وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي على النحو التالي:

جدول رقم (٢) توزيع الفئات وفق مقياس أداة الدراسة

| الوصف | مدى المتوسط |
|---|---|
| عالية | ٤ -٣,٢٦ |
| متوسطة | ٣,٢٥ - ٢,٥١ |
| منخفضة | ٢,٥٠ - ١,٧٦ |
| منخفضة جدا | ١,٧٥ - ١ |

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على مجالات الدراسة الثلاثة، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (٣) توزيع عبارات الاستبانة على مجالات الدراسة الثلاثة

| مجالات الدراسة | عدد العبارات |
|---|---|
| **المجال الإنساني** | **١٠( من ١ إلى ١٠)** |
| **المجال الإداري** | **١٠( من ١١ إلى ٢٠)** |
| **المجال الفني** | **١٠( من ٢١ إلى ٣٠)** |

**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 (١٨) 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 كل عبارة والدرجة الكلية لكل عبارات الأداة. وجاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها، والجدول رقم (٤) يبين صدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم(٤) معاملات ارتباط عبارات(ممارسة قائدة المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري) بالمجال الذي تنتمي إليه وارتباط كل مجال بالدرجة الكلية

| البعد | م | معامل ارتباط العبارة بالمجال | م | معامل ارتباط العبارة بالمجال | معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الإنساني** | 1 | 0.87** | 6 | 0.85** | 0.97** |
| | 2 | 0.74** | 7 | 0.89** | |
| | 3 | 0.61** | 8 | 0.88** | |
| | 4 | 0.90** | 9 | 0.91** | |
| | 5 | 0.91** | 10 | 0.84** | |
| **المجال الإداري** | 1 | 0.84** | 5 | 0.94** | 0.99** |
| | 2 | 0.91** | 6 | 0.95** | |
| | 3 | 0.94** | 7 | 0.89** | |
| | 4 | 0.92** | 8 | 0.90** | |
| | 5 | 0.94** | 10 | 0.86** | |
| **المجال الفني** | 1 | 0.79** | 6 | 0.94** | 0.97** |
| | 2 | 0.70** | 7 | 0.94** | |
| | 3 | 0.74** | 8 | 0.94** | |
| | 4 | 0.90** | 9 | 0.77** | |
| | 5 | 0.95** | 10 | 0.91** | |

**** دالة عند مستوى ٠,٠١**

Doi: 10.21608/jasep.2021.162449

**ثبات أداة الدراسة**:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ( Cronbach alpha)، عن طريق الحاسب الآلي. والجدول رقم (٤) يوضح معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة الثلاثة، وهي:

جدول رقم ( ٥) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

| البعد/المحور | عدد العبارات | معامل ألفا للثبات |
|---|---|---|
| المجال الإنساني | ١٠ | ٠,٩٥ |
| المجال الإداري | ١٠ | ٠,٩٨ |
| المجال الفني | ١٠ | ٠,٩٦ |
| **الثبات الكلي للاستبانة** | ٣٠ | ٠,٩٩ |

**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.

**عرض النتائج ومناقشتها**:

يشمل هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج التي أسفرت عنها إجابات المعلمات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة ومناقشتها، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو التالي:

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة في المجالات الثلاثة (المجال الإنساني، المجال الإداري، المجال الفني) بمدينة الرياض من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والترتيب تنازلياً لإجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية عن كل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة. والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول رقم (٦) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والترتيب لمجالات الدراسة حسب درجة ممارسة قائدة المدرسة الثانوية

| مجالات الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| المجال الفني | ٣,٥٠ | ٠,٧٠ | عالية | ١ |
| المجال الإنساني | ٣,٤٩ | ٠,٦٨ | عالية | ٢ |
| المجال الإداري | ٣,٣٣ | ٠,٨٩ | عالية | ٣ |
| المتوسط الحسابي العام ٣,٤٤ | | ٠,٧٦ | عالية | |

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- تكونت استبانة الأسلوب الشوري من ثلاثة مجالات وهي:(المجال الإنساني، المجال الإداري، المجال الفني) اجابت عنها معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- جاءت ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة، وهي: (المجال الإنساني، المجال الإداري، المجال الفني) بدرجة عالية. وأخيراً لم يحصل أي مجال من مجالات الاستبانة على درجة ممارسة من قبل قائدة المدرسة الثانوية على درجة متوسطة أو منخفضه أو منخفضة جداً من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

-تراوح المتوسط الحسابي لمجالات الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات بين ( ٣,٣٣)، وبين (٣,٥٠)، أي أن درجة ممارسة قائدة المدرسة الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة عالية.

-أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة الثلاثة بلغ (٣,٤٤) وهذا يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمات.

- جاءت مجالات الدراسة مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر المعلمات.
  - جاء المجال الفني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٠).
  - وجاء المجال الإنساني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( ٣,٤٩).
  - أما المجال الإداري جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( ٣,٣٣).

ويستعرض الباحث مجالات الدراسة الثلاثة بالتفصيل، كما يلي:

Doi: 10.21608/jasep.2021.162449

**المجال الأول: المجال الإنساني:**

جدول رقم(٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة مرتبة تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن المجال الإنساني

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢ | تبدي تواضعاً في تعاملها مع جميع المعلمات. | 3.70 | 0.61 | عالية | ١ |
| ٣ | تحرص على عدم إفشاء أسرار المعلمات. | 3.66 | 0.64 | عالية | ٢ |
| ٦ | تشجع المعلمات على العمل بروح الفريق الواحد. | 3.59 | 0.72 | عالية | ٣ |
| ٤ | تتعاون مع جميع المعلمات في المدرسة. | 3.58 | 0.70 | عالية | ٤ |
| ٥ | تحسن عملية الإصغاء للآخرين. | 3.51 | 0.76 | عالية | ٥ |
| ٩ | تنمي روح المبادرة عند المعلمات لتنفيذ أسلوبها الشوري. | 3.46 | 0.86 | عالية | ٦ |
| ٨ | تساهم في تقوية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي. | 3.44 | 0.82 | عالية | ٧ |
| ١ | تساهم بأسلوبها القيادي الشوري في رفع الروح المعنوية للمعلمات. | 3.35 | 0.98 | عالية | ٨ |
| ١٠ | تمتلك مهارات اتصال غير لفظية جيدة. | 3.31 | 0.90 | عالية | ٩ |
| ٧ | تتقبل النقد البناء مهما كان مصدره حول أدائها لمهام عملها. | 3.31 | 0.98 | عالية | ١٠ |
| | **المتوسط الحسابي العام** | ٣,٤٩ | ٠,٦٨ | عالية | |

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- تكوّن المجال الإنساني من عشر عبارات جميعها تمارس من قبل قائدة المدرسة الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات. وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الإنساني على درجة ممارسة متوسطة أو منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قائدة المدرسة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال الإنساني تمارس فعلاً بدرجة عالية، وأن قائدة المدرسة الثانوية تمارس الأسلوب الشوري في المجال الإنساني مع المعلمات داخل المدرسة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لقائدة المدرسة الثانوية مع المعلمات بين (٣,٣١) وبين (٣,٧٠). يعني جاءت درجة الممارسة عالية.

-أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوري في المجال الإنساني بلغ ( ٣,٤٩) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لدى قائدة المدرسة الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمات.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لقائدة المدرسة الثانوية عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات يفضلن هذه الممارسات الإنسانية من قبل قائدة المدرسة الثانوية مثل: (التواضع في العمل وعدم إفشاء أسرار المعلمات والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون مع جميع المعلمات 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 المعلمات داخل المدرسة). وتؤكد هذه النتيجة أيضاً على إدراك قائدة المدرسة 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 المعلمات يفضلن المناخ المدرسي المريح الذي يعكس التفاهم الكبير بين قائدة المدرسة وبين معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وأظهرت نتائج إجابات المعلمات أن جميع عبارات الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لقائدة المدرسة الثانوية وأن المتوسط الحسابي العام حصلت على درجة ممارسة عالية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. ويرى الباحث أن هذه النتيجة نتيجة طبيعية لأن قائدة المدرسة الثانوية إنسانة مسلمة وتنتمي إلى مجتمع مسلم وتعيش تحت مظلة الدين الإسلامي الحنيف؛ وعليه فهي تحرص على أن يكون تعاملها مع المعلمات قائم على التعامل الإنساني الإسلامي الراقي لأنه أحد مكونات الأخلاق الإسلامية الراقية؛ وعليه حققت قائدة المدرسة الثانوية درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني عالية، مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين المعلمات على ذلك. ويرى الباحث أن هذا مؤشراً على اهتمام قائدة المدرسة الثانوية على ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني في تعاملها مع المعلمات، وربما يكون ذلك استجابة من قائدة المدرسة الثانوية لتطبيقها 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 (١٤٢٩)، والتويجري (٢٠١٩)، والسبيعي (١٤٤١) جميعها جاءت الممارسة في المجال الإنساني بدرجة عالية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل فراج (١٤٤١) حيث جاءت الممارسة في المجال الإنساني بدرجة متوسطة.

Doi: 10.21608/jasep.2021.162449

**المجال الثاني: المجال الإداري:**

جدول رقم(٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة مرتبة تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن المجال الإداري

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| ١١ | تثني على الأفكار الجيدة التي تقترحها المعلمات لتطوير العملية التعليمية. | 3.66 | 0.72 | عالية | ١ |
| ١٣ | تتقبل اقتراحات المعلمات لتطوير العملية الإدارية. | 3.35 | 1.00 | عالية | ٢ |
| ١٥ | تنوع في أسلوبها الشوري من أجل مصلحة العمل المدرسي. | 3.35 | 0.96 | عالية | ٣ |
| ١٢ | تساهم بأسلوبها الشوري في حل الصعوبات التي تعيق عمل المعلمات. | 3.35 | 1.04 | عالية | ٤ |
| ١٧ | تستثمر الأسلوب الشوري في تنمية الإبداع الإداري عند المعلمات. | 3.33 | 0.99 | عالية | ٥ |
| ٢٠ | تتيح للمعلمات الفرصة في وضع آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية. | 3.31 | 0.91 | عالية | ٦ |
| ١٤ | تشجع المعلمات على تقديم مقترحات لتطوير أداء القيادة المدرسية. | 3.30 | 1.00 | عالية | ٧ |
| ١٦ | تتقبل ملاحظات المعلمات حول تقويم الأداء الوظيفي. | 3.29 | 1.08 | عالية | ٨ |
| ١٩ | تتيح للمعلمات المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي. | 3.25 | 0.98 | متوسطة | ٩ |
| ١٨ | تشاور المعلمات قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهن. | 3.13 | 1.11 | متوسطة | ١٠ |
| | **المتوسط الحسابي العام** | 3.33 | ٠,٨٩ | عالية | |

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

-تكوّن المجال الإداري من عشر عبارات منها، ثمانية عبارات، وهي (١١-١٣-١٥-١٢-١٧-٢٠-١٤-١٦) تمارس من قبل قائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية. وأما العبارتين الباقيتين، وهي (١٩-١٨) فإنها تمارس بدرجة متوسطة ( قريبة جداً من عالية). وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الإداري على درجة ممارسة منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قائدة المدرسة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال الإداري تمارس فعلاً بدرجة عالية ومتوسطة، وأن قائدة المدرسة الثانوية تمارس الأسلوب الشوري في المجال الإداري مع المعلمات داخل المدرسة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لقائدة المدرسة الثانوية مع المعلمات بين (٣,١٣) وبين (٣,٦٦). يعني تراوحت الممارسة بين درجة متوسطة، ودرجة عالية.

-أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوري في المجال الإداري للمجال بلغ (٣,٣٣) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لقائدة المدرسة الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمات.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لقائدة المدرسة الثانوية في العبارات الثمانية من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية. وأما العبارتين الباقيتين جاءت بدرجة ممارسة متوسطة(قريبةً جداً من عالية). مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين آراء أفراد عينة الدراسة على أن قائدة المدرسة الثانوية تقوم بالأعمال الإدارية في القيادة المدرسية على الوجه الصحيح والمطلوب. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات يفضلن هذه الممارسات الإدارية من قبل قائدة المدرسة الثانوية، ومنها على سبيل المثال: (تثني على الأفكار الجيدة التي تقترحها المعلمات، وتتقبل اقتراحات المعلمات لتطوير العملية الإدارية، وتنوع في أسلوبها الشوري من أجل مصلحة العمل المدرسي، وغيرها من الأمور التي تشكل الأسلوب الشوري في المجال الإداري)، والتي تربط دور القائدة مع المعلمات في إنجاز الأعمال الإدارية في مجال القيادة المدرسية.

وتؤكد هذه النتيجة كذلك على إدراك قائدة المدرسة الثانوية أهمية المجال الإداري الذي ينجزه أفراد المجتمع المدرسي الذي يعمل بروح الفريق الواحد. وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن المعلمات يفضلن هذا الأسلوب الإداري الراقي التي تمارسه قائدة المدرسة الثانوية، وقد يعود السبب في ذلك إلى التفاهم الإداري الكبير بين قائدة المدرسة وبين معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتبرز هذه النتيجة أن آراء المعلمات تكاد تتفق على أن دور قائدة المدرسة الثانوية في تطوير العملية الإدارية المدرسية، ويرى الباحث أن ذلك مؤشراً على اهتمام قائدة المدرسة بمشاركة المعلمات لها في قيادة المدرسة، وربما يكون هذا سبباً لزيادة مشاركة المعلمات وتحملهن المسؤولية ليشاركن في تطوير العمل الإداري المدرسي أولاً، ثم النهوض بالعملية التعليمية التربوية.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أفراد المجتمع المدرسي يتصف بعلاقات مميزة تربطهن ببعضهن، 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 قائدة المدرسة الثانوية تعطي المعلمة الفرصة الكافية في المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي، علماً أن هذه المهمة من صلب عمل قائدة المدرسة في المجال الإداري. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات يرين أن لديهن

القدرة التي تؤهلهن في المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي، وأن قائدة المدرسة تفسح المجال لهن بالمشاركة الفعالة والكبيرة في هذا المجال الإداري المهم من مجالات القيادة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من القوزي (١٤١٥)، وفلمبان (١٤١٩)، والغامدي (٢٠١٨)، والسبيعي (١٤٤١) جميعها جاءت الممارسة في المجال الإداري بدرجة عالية.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسات كل من البابطين (١٤٢٩)، والمطيري (١٤٣٦)، والباز (١٤٣٧)، حيث جاءت الممارسة في المجال الإداري بدرجة متوسطة. وكذلك اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل فراج (١٤٤١) حيث جاءت الممارسة بدرجة منخفضة.

**المجال الثالث: المجال الفني:**

جدول رقم(٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة مرتبة تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن المجال الفني

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢٢ | تتفق مع المعلمات على الموعد المناسب للزيارة الصفية. | 3.84 | 0.43 | عالية | ١ |
| ٢٣ | تتابع توجيهاتها الفنية للمعلمات بعد الزيارة الصفية. | 3.67 | 0.64 | عالية | ٢ |
| ٢١ | تشجع المعلمات على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف. | 3.66 | 0.67 | عالية | ٣ |
| ٢٤ | تساهم في رفع مستوى المعلمات المهني. | 3.57 | 0.71 | عالية | ٤ |
| ٢٩ | تتفق مع المعلمات على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية. | 3.51 | 0.86 | عالية | ٥ |
| ٢٨ | تشاور المعلمات في كيفية تطوير أساليب التدريس. | 3.43 | 0.95 | عالية | ٦ |
| ٢٥ | تشاور المعلمات في كيفية استخدام أساليب مختلفة لتقويم الطالبات. | 3.41 | 0.92 | عالية | ٧ |
| ٣٠ | تشاور المعلمات في كيفية صياغة الأهداف السلوكية. | 3.33 | 0.94 | عالية | ٨ |
| ٢٦ | تشاور المعلمات في تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب. | 3.31 | 0.97 | عالية | ٩ |
| ٢٧ | تشاور المعلمات في وضع برنامج للعملية الإشرافية. | 3.28 | 0.97 | عالية | ١٠ |
| | **المتوسط الحسابي العام** | ٣,٥٠ | ٠,٧٠ | عالية | |

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:
-تكوّن المجال الفني من عشر عبارات جميعها تمارس من قبل قائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية. وأخيراً لم تحصل أية عبارة من عبارات المجال الفني على درجة ممارسة متوسطة أو منخفضة أو منخفضة جداً من قبل قائدة المدرسة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية. وهذا يعني أن جميع عبارات المجال الفني تمارس فعلاً بدرجة عالية، وأن قائدة المدرسة الثانوية تمارس الأسلوب الشوري في المجال الفني مع المعلمات داخل المدرسة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- تراوح المتوسط الحسابي لممارسة قائدة المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الفني مع المعلمات بين (٣,٢٨) وبين (٣,٨٤). يعني جميعها جاءت بدرجة عالية.
-أن المتوسط الحسابي العام للمجال الفني بلغ (٣,٥٠) يعني أن ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الفني لقائدة المدرسة الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات.

أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة قائدة المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الفني عالية من وجهة نظر المعلمات. بحيث أن جميع عبارات الأسلوب الشوري في المجال الفني لدى قائدة المدرسة الثانوية، وكذلك المتوسط الحسابي العام حصلت على درجة ممارسة عالية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية في المجال الفني من وجهة نظر المعلمات جاءت عالية. مما يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين آراء المعلمات على أن قائدة المدرسة الثانوية تقوم بأعمال القيادة المدرسية في المجال الفني على الوجه الصحيح والمطلوب، وكذلك يرى الباحث أن قائدة المدرسة الثانوية تستطيع التعامل مع المعلمات بالطريقة الصحيحة التي تؤدي إلى إنجاز مهام الأسلوب الشوري في المجال الفني بإتقان وممارسة بدرجة عالية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمات يفضلن هذه الممارسات الفنية من قبل قائدة المدرسة الثانوية، ومنها على سبيل المثال: (تتفق مع المعلمات على الموعد المناسب للزيارة الصفية-تتابع توجيهاتها الفنية للمعلمات بعد الزيارة الصفية-تشجع المعلمات على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف-تساهم في رفع مستوى المعلمات المهني-تتفق مع المعلمات على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية-تشاور المعلمات في كيفية تطوير أساليب التدريس). والتي تربط دور قائدة المدرسة مع المعلمات في إنجاز الأعمال الفنية في مجال القيادة المدرسية.

وقد يعود السبب في ذلك إلى أن قائدة المدرسة تحرص على تطوير المعلمات مهنياً وفنياً وتسعى إلى النهوض بمستوى العملية التعليمية في المدرسة. وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمات يرين أهمية إدارة الصف وضبطه لأن ذلك يرجع بالفائدة على زيادة تحصيل

الطالبات وفهمهن للدرس، وأن قائدة المدرسة الثانوية تدرك تلك الأهمية، وعليها تقوم بتشجيع المعلمات على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف.

ويتضح من خلال نتائج عبارات الأسلوب الشوري في المجال الفني أن قائدة المدرسة الثانوية تمارس هذه الجوانب بدرجة عالية. وربما يعود سبب ذلك لاهتمام قائدة المدرسة الثانوية في الجانب الفني الذي يعتبر الركن الأساس من عمل قائدة المدرسة الثانوية في أداء أعمال القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن قائدة المدرسة تعطي الجانب الفني وقتاً كافياً لإنجازه بالطريقة الصحيحة كما يرى أفراد عينة الدراسة. وقد يرين المعلمات أن مشاركتهن في الأسلوب الشوري في المجال الفني الذي يعتبر أحد أهم جوانب عمل قائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. تختلف هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة كل من البابطين (١٤٢٩)، والباز (١٤٣٧)، حيث جاءت ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الفني بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني: هل تختلف آراء معلمات في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة 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 قائد المدرسة للأسلوب الشوري باختلاف متغيرات الدراسة(التخصص العلمي- المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية). والجداول التالية توضح ذلك:

**متغير التخصص العلمي:**

جدول رقم (١٠) يبين نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين في التخصصات الأدبية والتخصصات العلمية في مجالات الدراسة

| اسم المجالات | المجموعات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الانساني** | علمي | ٤٢ | 3.34 | 0.79 | 1.73 | ٠,٠٨٩ | غير دالة |
| | أدبي | ٨٠ | 3.58 | 0.60 | | | |
| **المجال الإداري** | علمي | ٤٢ | 3.23 | 0.96 | ٠,٩٢ | ٠,٣٦٠ | غير دالة |
| | أدبي | ٨٠ | 3.39 | 0.86 | | | |
| **المجال الفني** | علمي | ٤٢ | 3.49 | 0.63 | ٠,٩٠ | ٠,٩٢٨ | غير دالة |
| | أدبي | ٨٠ | 3.51 | 0.75 | | | |
| **الدرجة الكلية للأسلوب الشوري** | علمي | ٤٢ | 3.35 | 0.77 | ٠,٩٧ | ٠,٣٣٧ | غير دالة |
| | أدبي | ٨٠ | 3.49 | 0.72 | | | |

يتضح من الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المعلمات باختلاف متغير التخصص العلمي (علمي– أدبي)، فيما يتعلق بجميع مجالات

الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمات في التخصصات العلمية، والمعلمات في التخصصات الأدبية، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (١٤٢٩)، والمالكي (٢٠١٤)، والباز (١٤٣٧)، حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات ( المعلمين) باختلاف متغير التخصص العلمي(علمي– أدبي).

**متغير المؤهل الدراسي**

جدول رقم (١١) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمات المؤهلات تربوياً وغير المؤهلات تربوياً في مجالات الدراسة.

| اسم المجالات | المجموعات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المجال الانساني | تربوي | ٨٨ | 3.53 | 0.68 | ٠,٩٧ | ٠,٣٤ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٣٤ | 3.40 | 0.67 | | | |
| المجال الإداري | تربوي | ٨٨ | 3.38 | 0.87 | ١,٠٣ | ٠,٣٠ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٣٤ | 3.20 | 0.94 | | | |
| المجال الفني | تربوي | ٨٨ | 3.52 | 0.72 | ٠,٥٨ | ٠,٥٦ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٣٤ | 3.44 | 0.68 | | | |
| الدرجة الكلية للأسلوب الشوري | تربوي | ٨٨ | 3.48 | 0.74 | ٠,٩٠ | ٠,٣٧ | غير دالة |
| | غير تربوي | ٣٤ | 3.35 | 0.73 | | | |

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المعلمات باختلاف متغير المؤهل الدراسي(تربوي- غير تربوي) فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة ( الإنساني، الإداري، الفني) و كذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمات المؤهلات تربوياً، والمعلمات غير المؤهلات تربوياً، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (١٤٢٩)، والمالكي (٢٠١٤)، والباز (١٤٣٧)، وآل فراج (١٤٤١) حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات ( المعلمين) باختلاف متغير المؤهل الدراسي(تربوي- غير تربوي).

Doi: 10.21608/jasep.2021.162449

**متغير البرامج التدريبية**

جدول رقم (١٢) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمات اللاتي تدربن واللاتي لم يتدربن في مجالات الدراسة.

| اسم المجالات | المجموعات | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الانساني** | نعم | ١١٣ | 3.48 | 0.69 | ٠,٤٩- | ٠,٦٢ | غير دالة |
| | لا | ٩ | 3.60 | 0.57 | | | |
| **المجال الإداري** | نعم | ١١٣ | 3.32 | 0.91 | ٠,٣٢- | ٠,٧٥ | غير دالة |
| | لا | ٩ | 3.42 | 0.66 | | | |
| **المجال الفني** | نعم | ١١٣ | 3.49 | 0.72 | ٠,٣٤- | ٠,٧٤ | غير دالة |
| | لا | ٩ | 3.58 | 0.45 | | | |
| **الدرجة الكلية للأسلوب الشوري** | نعم | ١١٣ | 3.43 | 0.75 | ٠,٣٩- | ٠,٧٠ | غير دالة |
| | لا | ٩ | 3.53 | 0.54 | | | |

يتضح من الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المعلمات باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال التدريس فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتدل هذه النتيجة على أن آراء المعلمات اللاتي تدربن، والمعلمات اللاتي لم يتدربن في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لدى قائدة المدرسة الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجتي دراستي البابطين (١٤٢٩)، والباز (١٤٣٧)، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات ( المعلمين) باختلاف متغير البرامج التدريبية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (٢٠١٩) بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين (المعلمات) باختلاف متغير البرامج التدريبية.

**متغير الخبرة في مجال التدريس؟**

للإجابة عن هذا الجزء من السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي وذلك لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين المعلمات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس. والجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٣) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس

| اسم المجالات | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة | اتجاه الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الانساني** | بين المجموعات | ٢ | 0.26 | 0.13 | ٠,٢٨ | ٠,٧٦ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١١٩ | ٥٥,٢٧ | ٠,٤٦ | | | |
| **المجال الإداري** | بين المجموعات | ٢ | 1.95 | 0.98 | ١,٢٣ | ٠,٣٠ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١١٩ | ٩٤,٥١ | ٠,٧٩ | | | |
| **المجال الفني** | بين المجموعات | ٢ | 0.38 | 0.19 | ٠,٧٧ | ٠,٦٩ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١١٩ | ٥٩,٦٩ | ٠,٥٠ | | | |
| **الدرجة الكلية للأسلوب الشوري** | بين المجموعات | ٢ | 0.69 | 0.34 | ٠,٦٢ | ٠,٥٤ | غير دالة |
| | داخل المجموعات | ١١٩ | ٦٥,٤٨ | ٠,٥٥ | | | |

يتضح من الجدول رقم ( ١٣) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المعلمات باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتدل هذه النتيجة على أن آراء المعلمات في الخبرة في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل فراج (١٤٤١)، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة البابطين (١٤٢٩)، ودراسة التويجري (٢٠١٩) بأنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس.

**التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :**

١- كشفت نتائج الدراسة عن أن الأسلوب الشوري يمارس في المجالات الثلاثة (الإنساني والإداري والفني) من قبل قائدة المدرسة الثانوية بدرجة عالية، عليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التعليم بوضع الأسلوب الشوري كأحد المعايير في اختيار قائدات المدارس الثانوية للعمل في القيادة المدرسية.

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

٣- التأكيد على قائدات مدارس التعليم العام الاستمرار بمشاركة المعلمات في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني والإداري والفني) من مجالات القيادة المدرسية.
٤- أن تقوم وزارة التعليم بزيادة الاهتمام باختيار قائدات المدارس المؤهلين تربوياً وإدارياً، لما لهن من أثر فاعل وإيجابي في رفع مستوى أداء المعلمات في المدرسة، والعملية التعليمية والتربوية.
٥- العمل على رفع مستوى النمو المهني لدى قائدات مدارس التعليم العام، في مجالات الدراسة الثلاثة من مجالات القيادة المدرسية.
٦- تضمين البرامج التدريبية المقامة لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مقرراً دراسياً يعني بأساليب القيادة الإدارية، وخاصةً الأسلوب الشوري في قيادة المدرسة.
٧- أن تقوم وزارة التعليم بعقد لقاءات دورية تضم قادة مدارس التعليم العام على مستوى المناطق التعليمية لتبادل الخبرات التعليمية والتربوية بصفة عامة، والخبرات في مجال أساليب القيادة الإدارية التربوية بصفة خاصة.

**مقترحات الدراسة:** يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

١- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة أكبر تشمل المناطق التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك للتأكد من نتائج الدراسة الحالية.
٢- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على عينة ممثلة للمعلمين، القادة، المشرفين التربويين على مستوى المملكة العربية السعودية.
٣- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري بين قائدات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في مدينة الرياض.
٤- إ جراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري بين قادة وقائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض .
٥- إجراء دراسة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدات المدارس الابتدائية والمتوسطة من وجهة نظر معلمات المرحلتين.
٦- إجراء دراسة لمعرفة دراسة ممارسة الأسلوب الشوري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.

**مراجع الدراسة:**


١- أبو سن، أحمد إبراهيم ( ١٤١٦هـ)،الإدارة في الإسلام، الطبعة السادسة، الرياض، دار الخريجي.

٢- البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (١٤٢٩)، مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض للأسلوب الشوري في أداء مهامهم من وجهة نظر المعلمين، جامعة الملك سعود، مركز بحوث كلية التربية.

٣- -البابطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (١٤٣٨)، واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، دراسات في القيادة المدرسية ، دار الحامد للنشر ، عّمان ، الأردن .

٤- الباز، عبدالرحمن فهد(١٤٣٧)، ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشورى، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي .

٥- الجهني، عبدالله مسعود (١٤٣٩) أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية ، رسالة التربية وعلم النفس ، العدد (٦٠) ، الرياض ، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ( جستن ).

٦- الحنتوشي ، عباس غازي (٢٠١٦) الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (٥) ، العدد (١٢) .

٧- المالكي، عمر عبدالله (٢٠١٤) ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (٣) العدد

٨- المطيري، بندر عبدالمحسن ( ١٤٣٦)، 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.

٩- ملائكة، عبدالعزيز محمد (١٤٢٨)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة، مؤسسة المدينة للنشر.

١٠- السبيعي، هياء شافي (١٤٤١) واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، قسم الإدارة والإشراف التربوي .

١١- السفياني، ماجد سفر(١٤٣٣) درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

١٢- فلمبان، أمل ( ١٤١٩ هـ )، مدى تطبيق الإدارة الشورية 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.
١٣- آل فراج، أشواق عبدالله (١٤٤١هـ) 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 .
١٤- القوزي، بلغيث ( ١٤١٥ هـ )،أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أ م القرى، كلية التربية .
١٥- الروقي، مطلق مقعد (٢٠١٦) التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد(٥) ، العدد(٨).
١٦- الشهري، عبدالله سعد (٢٠١٦) دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (٥) العدد (١٢).
١٧- التويجري، هيلة منديل (٢٠١٩)، العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٦)، العدد(١)، ملحق (٢)، الجامعة الأردنية.
١٨- الغامدي، عزيزة خبتي (٢٠١٨) الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٣)، العدد (٢).