



الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض
The consultative method for the director of the secondary school in Riyadh

إعداد

أ.د/ عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود البابطين
Prof. Abdulrahman Abdulwahab Saud Al-Babtain
أستاذ الإدارة التربوية - قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود

Doi: 10.21608/jasep.2025.402625

استلام البحث: ١٨ / ١٠ / ٢٠٢٤

قبول النشر: ١٩ / ١١ / ٢٠٢٤

البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود (٢٠٢٥). الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٤)، ٢١٧ - ٢٤٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهم (١٢٥) معلماً. وصمم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: أن الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) يمارس من قبل مدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين أفراد عينة الدراسة. وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية للأسلوب الشوري في المجال الإنساني (٣.٤٧)، وفي المجال الفني (٣.٤٥)، وفي المجال الإداري (٣.٤٤). أي أن جميعها تمارس بدرجة عالية. وتراوح المتوسط الحسابي لمجالات الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بين (٣.٤٤)، وبين (٣.٤٧)، أي أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة جاءت جميعها عالية. وجاءت مجالات الدراسة مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وجاء المجال الإنساني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٧). وجاء المجال الفني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٥). وأما المجال الإداري جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٤). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء معلمي المدارس الثانوية حول درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لمدير المدرسة الثانوية باختلاف متغيرات الدراسة: (التخصص العلمي، المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال التدريس).

الكلمات المفتاحية: الأسلوب الشوري - مدير المدرسة الثانوية - مدينة الرياض.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of practicing the consultative method of the secondary school principal from the point of view of secondary school teachers in Riyadh. The researcher used the descriptive approach, and the study layer on a sample of secondary school teachers in Riyadh. Their number reached (125) teachers. The researcher designed a questionnaire as a tool for the study, and the most important results of this

study were the following :The consultative method in the three fields (humanitarian, administrative, and technical) is practiced by the principal of the secondary school in Riyadh to a high degree from the point of view of the teachers who are members of the study sample -.The arithmetic mean of the degree of practice of the high school principal of the consultative method in the humanitarian field was (3.47), in the administrative field (3.44), and in the technical field (3.45). That is, they are all practiced to a high degree. The arithmetic mean of the domains of the consultative method of the secondary school principal ranged between (3.44) and between (3.47), meaning that the degree of practicing the consultative method of the secondary school principal for all three fields of study was high. The fields of study were arranged according to the arithmetic mean values from the teachers' point of view. -The humanitarian field came first with a mean of (3.47).The technical field came in second place with an average of (3.45).As for the administrative field, it came in third place, with a mean of (3.44) There are no statistically significant differences at the level (0.05) between the opinions of secondary school teachers about the degree of practicing the consultative method in the three fields of study (humanitarian, administrative, technical) of the secondary school principal according to the study variables: (scientific specialization, academic qualification, experience in the field of teaching). In light of the results of the study, the researcher presented a number of recommendations and proposals to enhance the consultative method for secondary school principals in Riyadh and all regions of the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Shura method, High School Principal, Riyadh city.

المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية الجهاز الإداري التنفيذي الأصغر في النظام التعليمي الذي يتولى مهمة تحقيق أهداف العملية التربوية داخل المدرسة، ويترجمها مدير المدرسة بإنجاز أعمال الإدارة المدرسية. وأن أهم عضو فيها مدير المدرسة الذي يقوم بالمهام القيادية والإنسانية والإدارية والفنية باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً في المدرسة، والمسؤول الأول عن إنجاز مهام وأعمال الإدارة المدرسية.

ولم تعد مهام الإدارة المدرسية الحديثة تقتصر على مراقبة الأعمال الروتينية فقط، بل أصبح محورها وهدفها الرئيس الطالب والاهتمام بتنشئته وتوجيهه من جميع الجوانب التربوية التي تقوم على الأخلاق الفاضلة والقيم التي يسعى المجتمع المسلم إلى تحقيقها.

إن مهام الإدارة المدرسية الحديثة كثيرة يصعب على مدير المدرسة القيام بها بمفرده، لذا يفرض عليه الواقع المدرسي أن يأخذ بمبدأ الشورى ومشاركة أفراد المجتمع المدرسي بإنجاز مهام العملية الإدارية والقيادية لتوفير المناخ المناسب المريح والملائم للعمل في المجتمع المدرسي. حيث إن مشاركة المعلمين في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية في المدرسة (البابطين، ١٤٢٩، ص ١٠).

والمشاركة بين مدير المدرسة والمعلم في مجال العمل المدرسي في غاية الأهمية، لأن المعلم يمثل حجر الأساس، وعصب العملية التعليمية والتربوية وعنصرها مهماً فيها لأنه يقوم بترجمة وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة. فإذا قام مدير المدرسة بمشاوره المعلم، فهذه المشاركة ترفع من مستوى رضاه ودفاعيته نحو العمل المدرسي، وتجعله أكثر تفانياً في إنجاز مهامها الإنسانية والإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية.

واستخدام مدير المدرسة الأسلوب الشوري في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية، يتيح للمعلمين المشاركة بأرائهم وجهودهم في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية بكل فاعلية وتحمل للمسؤولية.

فمدير المدرسة الذي يعتمد في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية وقراراته على أسلوب الشورى يكون بعيداً عن الفردية والاستئثار بالقرار المدرسي، ويكون القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى المعلمين، ويزيد إحساسهم بالمسؤولية في إنجاز الأعمال المدرسية (الباز، ١٤٣٧، ص ٤).

فمدير المدرسة الناجح يشجع على استخدام الأسلوب الشوري بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث يستشيرهم قبل اتخاذ القرار المدرسي وغيره. ويعتبر الأسلوب

الشوري لمدير المدرسة الثانوية في غاية الأهمية لكي ينجز أعمال الإدارة المدرسية على أفضل وجه، وخاصةً مع المعلم الذي يقوم بجزء مهم من العملية التعليمية التربوية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة (الباطين، ١٤٢٩، ص ١١). ولأهمية الأسلوب الشوري في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية والحاجة إلى دراسته، فإن معرفة واقع درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض أصبح موضوعاً جديراً بالدراسة والبحث العلمي.

مشكلة الدراسة:

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

ومدير المدرسة يعتبر القائد الإداري والفني والمسؤول الأول عن إنجاز أعمال الإدارة المدرسية. ويختلف مدير مدرسة عن مدير آخر في ممارسة أساليب القيادة المدرسية، بسبب الفروق الفردية بينهم. فتجد مدير يستخدم الأسلوب التشاركي، وآخر الأسلوب التسلطي، وآخر الأسلوب الفوضوي، والرابع الأسلوب الشوري في إنجاز أعمال الإدارة المدرسية. ويؤثر هذا الاختلاف تأثيراً واضحاً (إيجاباً أو سلباً) على أداء أفراد المجتمع المدرسي لمهامهم المنوطة بهم. وقد يعترض مدير المدرسة الثانوية بعض الصعوبات المدرسية أثناء أداء العمل المدرسي اليومي، والتي بدورها قد تعيق تحقيق أهداف العملية التربوية المنشودة. ومن أبرز تلك الصعوبات المدرسية: أن مديري مدارس التعليم العام يمارسون الأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات المدرسية بنسبة بلغت (٥٠%) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمحافظة ينبع (الجهني، ١٤٣٩).

وأن ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري والفني لمدير المدرسة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض [(الباطين، ١٤٢٩)، (الباز، ١٤٣٧)].

وأما تطبيق مديرات المدارس لبعد المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي جاءت بدرجة منخفضة من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض (آل فراج، ١٤٤١).

ورغم أهمية الأسلوب الشوري وفائدته للعمل الإداري، إلا أن بعض مديري المدارس يمارسونه بدرجة منخفضة في تعاملهم مع المعلمين، ويعد الأسلوب الشوري لمديري المدارس في غاية الأهمية لتسيير أعمال الإدارة المدرسية، لأنه أحد أهم مقومات الإدارة الإسلامية (الباطين، ١٤٢٩، ص ١٢).

وربما تكون هذه الدراسة من الدراسات القليلة-حسب علم الباحث- التي تناولت الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر المعلمين كدراسة مستقلة على مستوى المملكة العربية السعودية.

وقد يفيد مدير المدرسة الذي يمتلك مهارات ممارسة الأسلوب الشوري، في تحسين العلاقات الإنسانية بينه وبين أفراد المجتمع المدرسي. لكي يسهموا في رفع مستوى إنجاز وأداء الإدارة المدرسية.

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

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الكشف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات التالية (الإنساني، الإداري، الفني) لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض.

٢- التعرف على درجة اختلاف آراء المعلمين حول ممارسة الأسلوب الشوري لمدير 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 (الإنساني، الإداري، الفني) لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية؟

٢- ما درجة اختلاف آراء المعلمين حول ممارسة الأسلوب الشوري لمدير 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 مدير المدرسة الثانوية الذي يعتبر 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 لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض.

٥- يتوقع الباحث أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج علمية يستفاد منها باستخدام الأسلوب الشوري لمديري المدارس الثانوية وتطوير العملية الإدارية في الإدارة المدرسية على مستوى التعليم العام في المملكة.

٦- قد تفتح هذه الدراسة المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمديري المدارس في التعليم العام على عينة أكبر أو مناطق أكثر على مستوى المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض، كما يراها معلمي هذه المرحلة. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على معلمي المدارس الثانوية أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٢ هـ. واقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية النهارية التابعة لوزارة التعليم بمدينة الرياض.

مصطلحات الدراسة:

مدير 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 الشوري: هو عملية استطلاع مدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض لأراء بعض المعلمين من ذوي الخبرة والدراية في أحد المجالات التالية (الإنساني، الإداري، الفني) في أداء العمل المدرسي، قبل اتخاذ القرار المدرسي النهائي بشأنهم، من أجل الوصول إلى أفضل الأداء في تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية 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:

أشارت دراسة الباطين (١٤٢٩) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأسلوب الشوري 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.

- جاءت درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني عالية.

- جاءت 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 السفيناني (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 آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديرو المدارس 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 أسلوب 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 (١٠ سنوات فأكثر).

أوضحت دراسة المطيري (١٤٣٦) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية في مجال (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 آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لمجالات القيادة التشاركية باختلاف متغير التخصص العلمي.

- 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 (١٠ سنوات فأكثر).

بينما دراسة الباز (١٤٣٧) التي هدفت 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 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 (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 آراء 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.

أشارت دراسة الشهري (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في إدارة التربية 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 القيادة 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 آراء 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 للأتمات القيادية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) معلمة، 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 آراء 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 آراء 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 العينة (٣٢٥) معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة 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 آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية باختلاف متغيري الدراسة: الدورات التدريبية والخبرة.

وتوصلت دراسة السبوعي (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 أداة 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 التالية:-

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

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

- 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).

وتوصلت دراسة البابطين (٢٠٢١) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقه على أفراد الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وقد بلغ عددهن (١٢٤) معلمة. وصمم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أن الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) تمارس من قبل قائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمات أفراد الدراسة.

-بلغ 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.

-لا 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).

وأشارت دراسة الشمري، الشمري (٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (٢٦٧) معلماً. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء النمط الديمقراطي بدرجة ممارسة عالية من وجهة نظر المعلمات، واحتل المرتبة الأولى.

- جاء النمط التسلطي بدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، واحتل المرتبة الثانية.

- جاء النمط الفوضوي بدرجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر المعلمات، واحتل المرتبة الثالثة.

أوضحت دراسة الهاجري (٢٠٢٣) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر. واستخدمت المنهج التحليلي لمناسبته للدراسة النظرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء النمط التسلطي أكثر استخداماً من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، واحتل المرتبة الأولى.

- جاء النمط الفوضوي متوسط الاستخدام من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، واحتل المرتبة الثانية.

- جاء النمط الديمقراطي أقل استخداماً من قبل قادة المدارس الحكومية في دولة قطر، واحتل المرتبة الثالثة.

وأما دراسة صلاح (٢٠٢٤) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية، وتأثيرها على الأداء والإبداع الإداري من وجهة نظر المرؤوسين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

الارتباطي، والأسلوب الكمي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٩٣) موظفاً وموظفةً من العاملين في المدارس الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد في المدارس الخاصة في الضفة الغربية هو نمط الديمقراطية جاء بالمرتبة الأولى.

- أما النمط التسلطي جاء بالمرتبة الثانية.

- وجاء النمط الفوضوي بالمرتبة الثالثة.

- النمطين الديمقراطي والتسلطي لهما تأثيراً إيجابياً على الأداء والإبداع الإداري في المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في الضفة الغربية.

- أما النمط الفوضوي له تأثيراً سلبياً على الأداء والإبداع الإداري.

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح من عرض الدراسات السابقة حول الأسلوب الشوري لمديري 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 الشوري لمدير المدرسة الثانوية، مع بعض الدراسات السابقة، وهي: دراسة [الباطين (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 اقتصر عينة الدراسة الحالية على معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. في حين كانت عينة دراسة الروقي (٢٠١٦) تتكون من قائد وقائدة المدارس الثانوية بمحافظة عفيف، أما عينة دراسة الباطين (٢٠٢١) تتكون من معلمات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في الهدف وهو التعرف على درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية، في حين كان هدف بعض الدراسات السابقة هو التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية مثل دراسة المالكي (٢٠١٤)، ودراسة الباطين (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) لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض.
إجراءات الدراسة:

تم عرض منهج الدراسة وإجراءاتها على النحو التالي:
منهج الدراسة: استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف واقع ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة عن طريق إجابة معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض عن عبارات الاستبانة المعدة لذلك.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض في الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٤٢هـ. وقد بلغ عدد المعلمين (٤٣٤٢) معلماً (مركز إحصاءات التعليم، ١٤٤١ هـ).

حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة الإلكترونية على جميع 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 ١٤٤٢هـ، فكان المجموع الكلي للعائد من الاستبانات (١٢٥) استبانة الذين أجابوا من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض مكتملة البيانات.
خصائص أفراد الدراسة: خصائص أفراد الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
التخصص العلمي	علمي	76	60.8
	أدبي	49	39.2
المؤهل الدراسي	تربوي	92	73.6
	غير تربوي	33	26.4
الالتحاق ببرامج تدريبية في مجال التدريس	نعم	109	87.2
	لا	16	12.8
سنوات الخبرة في مجال التدريس	أقل من خمس سنوات	9	7.2
	من خمس إلى أقل من عشر سنوات	25	20.0
	عشر سنوات فأكثر	91	72.8
المجموع		125	100.0

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 لمدير المدرسة الثانوية، وطلب من أفراد 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	٣.٢٦ - ٤
متوسطة	٢.٥١ - ٣.٢٥
منخفضة	١.٧٦ - ٢.٥٠
منخفضة جداً	١ - ١.٧٥

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.

ثبات أداة الدراسة: تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha)، عن طريق الحاسب الآلي. والجدول رقم (٣) يوضح معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة الثلاثة، وهي:

جدول رقم (٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

م	مجالات الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا للثبات
١	المجال الإنساني	١٠ (من ١ إلى ١٠)	٠,٩٥
٢	المجال الإداري	١٠ (من ١١ إلى ٢٠)	٠,٩٨
٣	المجال الفني	١٠ (من ٢١ إلى ٣٠)	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 المعلمين أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة ومناقشتها، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجالات الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) لمدير المدرسة بمدينة الرياض من وجهة نظر معلمي 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 لمدير المدرسة الثانوية عن كل مجال من مجالات الدراسة الثلاثة. والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

جدول رقم (٤) يبين إجابات المعلمين لدرجة الممارسة والترتيب التنازلي لمجالات الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
١	عالية	٠,٦٧	٣,٤٧	المجال الإنساني
٢	عالية	٠,٧١	٣,٤٥	المجال الفني
٣	عالية	٠,٧٣	٣,٤٤	المجال الإداري
	عالية	٠,٧٦	٣,٤٥	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- تكونت استبانة الأسلوب الشوري من ثلاثة مجالات وهي: (الإنساني، الإداري، الفني) اجاب عنها معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- جاءت ممارسة الأسلوب الشوري في المجال (الإنساني، الإداري، الفني) لمدير المدرسة الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

-تراوح المتوسط الحسابي لمجالات الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بين (٣,٤٤)، وبين (٣,٤٧)، أي أن ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمجالات الدراسة الثلاثة جاءت جميعها بدرجة عالية.

-أن المتوسط الحسابي العام لمجالات الدراسة الثلاثة بلغ (٣,٤٥) وهذا يعني أن ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية جاءت بدرجة عالية.

- جاءت مجالات الدراسة مرتبة حسب قيم المتوسط الحسابي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- جاء المجال الإنساني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٧).

- وجاء المجال الفني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٥).

- أما المجال الإداري جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٤).

ويستعرض الباحث مجالات الدراسة الثلاثة بالتفصيل، كما يلي:

المجال الأول: المجال الإنساني:

جدول رقم (٥) إجابات المعلمين عن درجة الممارسة مرتبة تنازلياً عن المجال الإنساني

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢	ييدي تواضعاً في تعامله مع جميع المعلمين.	3.69	0.59	عالية	١
٣	يحرص على عدم إفشاء أسرار المعلمين.	3.62	0.82	عالية	٢
٤	يتعاون مع جميع المعلمين في المدرسة.	3.56	0.81	عالية	٣
٦	يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.54	0.74	عالية	٤
٥	يحسن عملية الإصغاء للآخرين.	3.49	0.79	عالية	٥
١	يساهم بأسلوبه الشوري في رفع الروح المعنوية للمعلمين.	3.44	0.87	عالية	٦
٩	ينمي روح المبادرة عند المعلمين لتنفيذ أسلوبه الشوري.	3.43	0.79	عالية	٧
٨	يساهم في تقوية العلاقات بين أفراد المجتمع المدرسي.	3.39	0.91	عالية	٨
٧	يتقبل النقد البناء مهما كان مصدره حول أدائه لمهام عمله.	3.34	0.94	عالية	٩
١٠	يمتلك مهارات اتصال غير لفظية جيدة.	3.26	0.91	عالية	١٠
	المتوسط الحسابي العام للمجال الإنساني	٣.٤٧	٠.٦٧	عالية	

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- تكوّن المجال الإنساني من عشر عبارات جميعها تمارس من قبل مدير المدرسة الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لمدير المدرسة الثانوية بين (٣.٢٦) وبين (٣.٦٩). يعني جاءت الممارسة بدرجة عالية.

- أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوري في المجال الإنساني بلغ (٣,٤٧) يعني أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لمدير المدرسة الثانوية جاءت عالية.

وتؤكد هذه النتيجة على أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني لمدير المدرسة الثانوية عالية من وجهة نظر المعلمين. وقد يعود السبب في ذلك إلى إن المعلمين يفضلوا هذه الممارسات الإنسانية من قبل مدير المدرسة الثانوية، وكذلك إدراكه أهمية المجال الإنساني والتعامل الإنساني الراقى المستمد من تعاليم الدين الإسلامي. وهذا يعني أن هناك اتفاقاً كبيراً بين المعلمين على ذلك. ويرى الباحث أن هذا مؤشراً على اهتمام مدير المدرسة الثانوية على ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإنساني بدرجة عالية في تعامله مع المعلمين في المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الباطين (١٤٢٩)، والتويجري (٢٠١٩)، والسبيعي (١٤٤١)، والباطين (٢٠٢١) جميعها جاءت الممارسة في المجال الإنساني بدرجة عالية.

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

المجال الثاني: المجال الإداري:

جدول رقم (٦) إجابات المعلمين عن درجة الممارسة مرتبة تنازلياً عن المجال

الإداري

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١١	يثني على الأفكار الجيدة التي يقترحها المعلمون لتطوير العملية التعليمية.	3.67	0.59	عالية	١
١٣	يتقبل اقتراحات المعلمين لتطوير العملية الإدارية.	3.56	0.70	عالية	٢
١٦	يتقبل ملاحظات المعلمين حول تقويم الأداء الوظيفي.	3.53	0.85	عالية	٣
١٢	يساهم بأسلوبه الشوري في حل الصعوبات التي تعيق عمل المعلمين.	3.49	0.79	عالية	٤

الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض، د. عبد الرحمن الباطين

١٧	يستثمر الأسلوب الشوري في تنمية الإبداع الإداري عند المعلمين.	3.40	0.87	عالية	٥
١٤	يشجع المعلمين على تقديم مقترحات لتطوير أداء القيادة المدرسية.	3.39	0.83	عالية	٦
١٨	يشاور المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.	3.38	0.94	عالية	٧
١٥	بنوع في أسلوبه الشوري من أجل مصلحة العمل المدرسي.	3.37	0.84	عالية	٨
١٩	يتيح للمعلمين المشاركة في عملية تخطيط العمل المدرسي.	3.34	0.96	عالية	٩
٢٠	يتيح للمعلمين الفرصة في وضع آلية تحقيق أهداف الاجتماعات المدرسية.	3.30	0.92	عالية	١٠
المتوسط الحسابي العام للمجال الإداري		٣.٤٤	٠.٧٣	عالية	

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

-تكوّن المجال الإداري من عشر عبارات جميعها تمارس من قبل مدير المدرسة الثانوية بدرجة عالية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- تراوح المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لمدير المدرسة الثانوية بين (٣.٣٠) وبين (٣.٦٧). يعني جاءت الممارسة بدرجة عالية.

-أن المتوسط الحسابي العام للأسلوب الشوري في المجال الإداري بلغ (٣,٤٤) يعني أن ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الإداري لمدير المدرسة الثانوية جاءت بدرجة عالية.

وتؤكد هذه النتيجة على أن هناك اتفاقاً كبيراً بين المعلمين على أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بالأعمال الإدارية في مجال الإدارة المدرسية على الوجه الصحيح والمطلوب. وقد يعود السبب في ذلك إلى إن المعلمين يفضلوا هذه الممارسات الإدارية من قبل مدير المدرسة الثانوية في مجال الإدارة المدرسية، ويدل على إدراكه أهمية المجال الإداري الذي ينجزه أفراد المجتمع المدرسي الذي يعمل بروح الفريق الواحد. وكذلك أن دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير العملية الإدارية المدرسية. وربما يعود السبب إن المعلمين يروا أن مدير المدرسة يسمح لهم بالمشاركة الفعالة في المجال الإداري المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الغامدي (٢٠١٨)، والسبيعي (١٤٤١)، والباطين (٢٠٢١) جاءت الممارسة في المجال الإداري بدرجة عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الباطين (١٤٢٩)، والمطيري (١٤٣٦)، والياز (١٤٣٧)، حيث جاءت الممارسة في المجال الإداري بدرجة

متوسطة. وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل فراج (١٤٤١) حيث جاءت الممارسة بدرجة منخفضة.

المجال الثالث: المجال الفني:

جدول رقم (٧) إجابات المعلمين عن درجة الممارسة مرتبة تنازلياً عن المجال الفني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٢٢	يتفق مع المعلمين على الموعد المناسب للزيارة الصفية.	3.72	0.74	عالية	١
٢١	يشجع المعلمين على الاستفادة من الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف.	3.57	0.84	عالية	٢
٢٣	يتابع توجيهاته الفنية للمعلمين بعد الزيارة الصفية.	3.52	0.85	عالية	٣
٢٥	يشاور المعلمين في كيفية استخدام أساليب مختلفة لتقويم الطلاب.	3.50	0.73	عالية	٤
٢٧	يشاور المعلمين في وضع برنامج للعملية الإشرافية.	3.47	0.82	عالية	٥
٢٤	يساهم في رفع مستوى المعلمين المهني.	3.46	0.81	عالية	٦
٢٦	يشاور المعلمين في تحديد الأسلوب الإشرافي المناسب.	3.42	0.82	عالية	٧
٢٨	يشاور المعلمين في كيفية تطوير أساليب التدريس.	3.38	0.82	عالية	٨
٢٩	يتفق مع المعلمين على الجوانب التي سيتم ملاحظتها أثناء الزيارة الصفية.	3.26	0.92	عالية	٩
٣٠	يشاور المعلمين في كيفية صياغة الأهداف السلوكية.	3.18	1.00	متوسطة	١٠
	المتوسط الحسابي العام للمجال الفني	٣.٤٥	٠.٧١	عالية	

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

-تكوّن المجال الفني من عشر عبارات، تسع منها تمارس من قبل مدير المدرسة الثانوية بدرجة عالية، وجاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

- تراوح المتوسط الحسابي لممارسة الأسلوب الشوري في المجال الفني لمدير المدرسة الثانوية بين (٣.١٨) وبين (٣.٧٢). يعني جاءت بين درجة متوسطة وعالية. -أن المتوسط الحسابي العام للمجال الفني بلغ (٣,٤٥) يعني أن ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الفني لمدير المدرسة الثانوية جاءت بدرجة عالية.

يتضح من إجابات المعلمين أن هناك اتفاقاً كبيراً بينهما على أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بأعمال الإدارة المدرسية في المجال الفني على الوجه الصحيح والمطلوب. ويستطيع مدير المدرسة الثانوية التعامل مع المعلمين بالطريقة الصحيحة

التي تؤدي إلى إنجاز مهام الأسلوب الشوري في المجال الفني بإتقان وممارسة بدرجة عالية. ويرجع اهتمام مدير المدرسة الثانوية بالجانب الفني الذي يعتبر الركن الأساس من عمله في أداء أعمال الإدارة المدرسية، وأنه يخصص جزء من وقت العمل المدرسي للجانب الفني لإنجازه بالطريقة الصحيحة. وربما يرى المعلمين أن مشاركتهم في المجال الفني الذي يعتبر أحد أهم جوانب عمل مدير المدرسة لها أهمية كبيرة في إنجاز العمل المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الباطين (٢٠٢١) حيث جاءت ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الفني بدرجة عالية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة كل من الباطين (١٤٢٩)، والبايز (١٤٣٧)، حيث جاءت ممارسة الأسلوب الشوري في المجال الفني بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة اختلاف آراء المعلمين حول ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي-المؤهل الدراسي-البرامج التدريبية-الخبرة في مجال التدريس)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين إجابات المعلمين حول ممارسة مدير المدرسة للأسلوب الشوري باختلاف متغيرات الدراسة (التخصص العلمي- المؤهل الدراسي- البرامج التدريبية). والجداول التالية توضح ذلك:

متغير التخصص العلمي:

جدول رقم (٨) يبين نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين في التخصصات العلمية والتخصصات الأدبية في مجالات الدراسة

المجالات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المجال الانساني	علمي	76	3.49	0.67	٠.٣٢	٠.٧٤	غير دالة
	أدبي	49	3.45	0.67			
المجال الإداري	علمي	76	3.48	0.78	٠.٧٨	٠.٤٤	غير دالة
	أدبي	49	3.38	0.66			
المجال الفني	علمي	76	3.49	0.77	٠.٧٨	٠.٤٤	غير دالة
	أدبي	49	3.39	0.62			
الدرجة الكلية	علمي	76	3.49	0.71	٠.٦٦	٠.٥١	غير دالة
	أدبي	49	3.40	0.63			

يتضح من الجدول رقم (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين المعلمين 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 المعلمين في التخصصات العلمية، والأدبية، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (١٤٢٩)، والمالكي (٢٠١٤)، والبايز (١٤٣٧)، والبابطين (٢٠٢١)، حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين باختلاف متغير التخصص العلمي (علمي- أدبي).

متغير المؤهل الدراسي

جدول رقم (٩) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً في مجالات الدراسة

المجالات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المجال الإنساني	تربوي	٩٢	3.48	0.64	٠.٠٥	٠.٩٦	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	3.47	0.75			
المجال الإداري	تربوي	٩٢	3.42	0.72	- ٠.٤٥	٠.٦٥	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	3.49	0.77			
المجال الفني	تربوي	٩٢	3.42	0.70	- ٠.٨٠	٠.٤٣	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	3.53	0.74			
الدرجة الكلية	تربوي	٩٢	3.44	0.66	- ٠.٤٢	٠.٦٧	غير دالة
	غير تربوي	٣٣	3.50	0.74			

يتضح من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين المعلمين باختلاف متغير المؤهل الدراسي (تربوي- غير تربوي) فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني)، وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين المؤهلين تربوياً، وغير المؤهلين تربوياً، متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من البابطين (١٤٢٩)، والمالكي (٢٠١٤)، والبايز (١٤٣٧)، وآل فراج (١٤٤١)، والبابطين (٢٠٢١)، حيث جاءت نتائجها جميعاً، بأنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين باختلاف متغير المؤهل الدراسي (تربوي- غير تربوي).

متغير البرامج التدريبية

جدول رقم (١٠) نتيجة اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط المعلمين الذين تدربوا والذين لم يتدربوا في مجالات الدراسة

المجالات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المجال الانساني	نعم	١٠٩	3.45	0.70	-	٠.٠٥٣	غير دالة
	لا	١٦	3.66	0.32	١.٩٩		
المجال الإداري	نعم	١٠٩	3.39	0.76	-	٠.٠٠٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
	لا	١٦	3.77	0.44	٢.٨٦		
المجال الفني	نعم	١٠٩	3.43	0.74	-	٠.٣١	غير دالة
	لا	١٦	3.58	0.49	١.٠٤		
الدرجة الكلية	نعم	١٠٩	3.42	0.71	-	٠.٠٤٨	دالة عند مستوى ٠.٠٥
	لا	١٦	3.67	0.39	١.٣٤		

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة 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 الشوري لمدير المدرسة الثانوية في مجالي الدراسة (الإنساني، الفني).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء المعلمين في درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجال الدراسة الإداري لمدير المدرسة 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 (٣,٧٧) درجة، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى المعلمين الذين تدربوا في مجال التدريس (٣,٣٩) درجة. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المعلمين الذين لم يحضروا البرامج التدريبية في مجال التدريس يرون أن درجة ممارسة الأسلوب الشوري في مجال الدراسة الإداري لمدير المدرسة 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 الشوري في المجال الإداري لمدير المدرسة الثانوية بمدينة الرياض.

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

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من دراسة الباطين (١٤٢٩)، والباز (١٤٣٧)، والباطين (٢٠٢١)، التي توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء المعلمين في ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة 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 استخدم تحليل التباين الأحادي لتحديد مدى اختلاف وجهات النظر بين المعلمين باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس. والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١١) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة باختلاف

متغير الخبرة في مجال التدريس

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
المجال الإنساني	بين المجموعات	٢	1.49	0.75	١.٧٠	٠.١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢	53.68	٠.٤٤			
المجال الإداري	بين المجموعات	٢	2.19	1.09	٢.٠٧	٠.١٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢	64.34	٠.٥٣			
المجال الفني	بين المجموعات	٢	2.80	1.34	٢.٨٣	٠.٠٦	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢	60.20	٠.٤٩			
الأسلوب الشوري	بين المجموعات	٢	2.04	1.02	٢.٢٦	٠.١١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٢	55.05	٠.٤٥			

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة (ف) غير دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين المعلمين باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس فيما يتعلق بجميع مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني، الإداري، الفني) وكذلك في الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. وتدلل هذه النتيجة على أن آراء المعلمين في الخبرة في مجال التدريس متماثلة في درجة ممارسة الأسلوب الشوري لمدير المدرسة الثانوية في مجالات الدراسة الثلاثة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة آل فراج (١٤٤١)،

والباطين (٢٠٢١)، بأنهما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات باختلاف متغير الخبرة في مجال التدريس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجتي دراسة الباطين (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 مدير المدرسة الثانوية بدرجة عالية، عليه يوصي الباحث بأن تقوم وزارة التعليم بوضع الأسلوب الشوري كأحد المعايير في اختيار مديري المدارس الثانوية للعمل في الإدارة المدرسية.

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

٣- التأكيد على مديري مدارس التعليم العام الاستمرار بمشاركة المعلمين في مجالات الدراسة الثلاثة (الإنساني والإداري والفني) من مجالات الإدارة المدرسية.

٤- أن تقوم وزارة التعليم بزيادة الاهتمام باختيار مديري المدارس المؤهلين تربوياً وإدارياً، لما لهم من أثر فاعل وإيجابي في رفع مستوى أداء المعلمين في المدرسة، والعملية التعليمية والتربوية.

٥- تضمين البرامج التدريبية المقامة لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية مقررراً دراسياً يعني بأساليب القيادة الإدارية، وخاصةً الأسلوب الشوري في إدارة المدرسة.

٦- أن تقوم وزارة التعليم بعقد لقاءات دورية تضم مديري 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، المديرين، المشرفين التربويين على مستوى المملكة العربية السعودية.

- ٣- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري بين مديري مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في مدينة الرياض.
- ٤- إجراء دراسة مقارنة لمعرفة درجة ممارسة الأسلوب الشوري بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض.
- ٥- إجراء دراسة واقع ممارسة الأسلوب الشوري لمديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين.

مراجع الدراسة:

- ١-الباطين، 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.
- ٢-الباطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (١٤٣٨)، واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض ، دراسات في القيادة المدرسية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن.
- ٣-الباطين، عبدالرحمن بن عبدالوهاب (٢٠٢١)، الأسلوب الشوري لقائدة المدرسة الثانوية بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٥)، العدد (٢٠) المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، أبريل، ص ص ١- ٣٠.
- ٤-الباز، عبدالرحمن فهد (١٤٣٧)، ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأسلوب الشوري، 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) ، ص ص ٤٥-٦٤ .
- ٦-الهاجري، عبير حسن (٢٠٢٣م) دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، قطر، جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٧-الحنطوشي، عباس غازي (٢٠١٦) الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة الفريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (٥) ، العدد (١٢) ، ص ص ٣٢-٤٧ .
- ٨-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)، ص ص ١٤٣-١٥٨.
- ٩-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.
- ١٠-مركز إحصاءات التعليم (١٤٤١) إحصاءات التعليم العام، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

- ١١- 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 .
- ١٢- 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.
- 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- صلاح، ماهر طاهر (٢٠٢٤) تأثير النمط القيادي المتبع على الأداء والإبداع الإداري للمدراء في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المرؤوسين. مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٦، العدد ٢ كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
- ١٥- الروقي، مطلق مقعد (٢٠١٦) التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد (٥) ، العدد (٨)، ص ص ٢٣٠-٢٥٨.
- 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)، ص ص ٢٨٨-٢٩٨.
- ١٧- الشمري ، عادل بن عايد ، الشمري ، دارين بنت غالي (٢٠٢٢م) الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد (١٢) الجزء الثاني، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- ١٨- 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، ص ص ٣٨٧-٤١٨.
- ١٩- 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)، ص ص ٣٥٥-٣٦٩.