



درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين

The degree of participative leadership of school leaders in Al-Ahsa governorate and its relation to teacher's professional Growth

إعداد

د. فتحي محمد أبوناصر

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

جامعة الملك فيصل

القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين

إعداد

د. فتحي محمد أبوناصر

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

جامعة الملك فيصل

مستخلص البحث:

تعد القيادة التشاركية أحد أهم اتجاهات القيادة المدرسية والمتعلقة بالجانب الإنساني داخل المؤسسات التعليمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، في ضوء بعض المتغيرات. واشتملت عينة الدراسة على (٢٤١) قائداً تربوياً من الجنسين خلال العام الدراسي 2018 / 2019. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من ثلاثة اجزاء رئيسيين مثلت القيادة التشاركية والنمو المهني، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لثبات الأداة (0.97)، ولتحليل البيانات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التشاركية على أداة التمكين الكلية تمثل درجة بمستوى عالٍ. كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين القيادة التشاركية بأبعادها وبين النمو المهني، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغيرات الدراسة عند مستوى (0.01=α). وأوصت الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية لمديري المدارس حول القيادة التشاركية لدعم توسيع مشاركة المعلمين بالقيادة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، قادة المدارس، النمو المهني.

participative leadership of school leaders in Al-Ahsa governorate and its relation to teacher's professional Growth

by

Dr. Fathi Mohammed Abu –Nasser

Abstract

Participative leadership is one of the most important human trends of school leadership and institutions of education. The study aimed to identify the degree of application of participative leadership by school leaders at Ihsa governorate, Saudi Arabia, and its correlation to teacher's professional development in the light of some variables. The study sample comprised (241) education leaders from both sexes throughout the school year 2018 / 2019. To collect data, an important three-part instrument developed incorporating participative leadership and its correlation to teacher's professional development. Cronbach coefficient of instrument validation was (0.970). In analyzing data, arithmetic means, standard deviations, one-way Anova, and correlation coefficient were calculated. Results of the study showed that the degree of application of the total process was high. They also showed that there was a relation with statistical significance at the level (0.01) between participative leadership with its dimension and professional development. The results also showed that there were no differences with statistical significance in answers of sample members which might be attributed to study variables at the level ($0.01 = \alpha$). The study recommended intensifying training courses for school leaders regarding participative leadership, in addition to, supporting and widening teachers' participation in school leadership

Keywords: School leadership, School leaders, Professional development

مقدمة البحث:

تشكل المدارس ركناً أساسياً في الأنظمة التربوية نظراً للمهام الأساسية والحيوية التي تقوم بها في إعداد النشء وتربية الأجيال في مجالات الأنشطة والعمليات التعليمية، والتي يقع على عاتقها تنفيذ السياسات التعليمية وخطط وبرامج تنمية المجتمع. كما أن نجاح المدرسة كمؤسسة تعليمية يتطلب وجود قائد مدرسي فعال لتحقيق أهدافها، فالقائد المدرسي يلعب دوراً هاماً في إكساب العاملين بالمدرسة الكثير من الخبرات والمهارات الوظيفية من خلال العمليات القيادية التي يقوم بها. ولقد اهتمت وزارة التعليم السعودية بالقيادة المدرسية والتأكيد على أدوارها ابتداءً من تغيير مسمى مدير ومديرة المدرسة إلى قائد وقائدة المدرسة وذلك وفق تعميم القيادة المدرسية الصادر برقم ١٣٧٥٠٤ وتاريخ ١٤٣٦/٧/١٨هـ، إضافة إلى اعتبار وظيفة القيادة أهم وأعم من وظيفة الإدارة المدرسية. ومما يؤكد على أهمية القيادة المدرسية ما ذكره كل من على وغالي (٢٠١٠: ٢٧) من أن أهم ما يميز القائد ٢ عن المدير هو أن السلطة التي يستمدّها القائد للتأثير في الآخرين وقيادتهم تكون طوعية ومستمدة من مصادر ذاتية غالباً.

وتعد القيادة في التعليم المدرسي من أهم مداخل تطويره، لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، حيث يتولى قائد المدرسة مسئوليات تنظيم عمليات قيادة العاملين والحفاظ على كيان المدرسة كوحدة أساسية في التعليم المجتمعي. ولسنوات عديدة كان يعد نموذج قائد المدرسة المنفرد هو السائد حيث إن القيادة الفردية بممارستها المختلفة هي من يسير التعليم المدرسي ويسيطر على مجريات وفقاً للمعتقدات التقليدية. ومع تقدم المعرفة وتطورها نتيجة للتسارع المعارف بأشكالها، أصبح التوجه والاهتمام يميل أكثر نحو أشكال القيادة الموزعة من خلال أساليب أكثر ديمقراطية وتشاركية (Harris, 2013). كما أصبح مفهوم القيادة التشاركية مقبولاً على نطاق واسع واستخدمه الأكاديميون والممارسون (Bolden, 2011). وأسلوب القيادة هو مزيج من الصفات والمهارات والسلوكيات التي يستخدمها القادة أثناء تفاعلهم مع الموظفين (Lussier&Achua,2004)

وتعد القيادة التشاركية أحد الأشكال المتبعة في قيادة المدارس، وهو أحد الانماط الديمقراطية التي تركز على توزيع وتشارك المهام في صناعة القرار المدرسي. إذ تشير الأبحاث إلى أن القيادة التشاركية تحمل في طياتها إمكانية تحقيق نتائج يتعذر الوصول إليها من خلال الهيكل التنظيمي البيروقراطي التقليدي للمدارس (Somech, 2010). كما يُنظر إلى ممارسات القيادة التشاركية بشكل كبير على أنها تقدم مجموعة متنوعة من المزايا لتطوير المدارس وتحقيق العديد من المصالح المعلمين (Dufour and Marzano, 2011). إلا ذلك أشارت دراسات أخرى إلى أن القيادة التشاركية يمكن أن تؤدي إلى ضغط إضافي على المعلمين (Benoliel and Somech, 2010).

وعليه فالواجب على القيادة المدرسية أن تتفاعل مع العاملين بالمدرسة لتحقيق أهدافها، وأهداف العاملين بالمدرسة ومنها تحقيق النمو المهني لهم ورفع مستوى كفاءة المعلم واكسابه المهارات والخبرات لتطوير أدائه إلى الأفضل من خلال برامج وأنشطة ووسائل مختلفة. ويشير Villeges-Reimers (2003) إلى أن النمو المهني عملية شاملة من الأنظمة المعرفية وأنظمة الأعداد والتدريب والسياسات والتشريعات التي تهدف إلى زيادة فاعلية عمل المعلمين وتطوير أدائهم الوظيفي. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى دور قادة المدارس في النمو والتطور المهني للمعلمين (blasé and blasé, 2000)، وأكدت دراسات أخرى وجود عوامل كثيرة تؤثر في النمو المهني للمعلمين وجود قائد متميز وفاعل (الحبيب، ١٩٩٢).

مفهوم القيادة التشاركية Participative Leadership:

تشير القيادة التشاركية إلى مشاركة العاملون في المدرسة وبعض أعضاء المجتمع المحلي في إدارة المدرسة وفي صنع القرارات المرتبطة بها، عن طريق تفويض القائد بعض صلاحياته للعاملين، مع تحفيزهم واستثمار قدراتهم الإبداعية (حمود والشيخ، ٢٠٠٩). وتتضمن القيادة التشاركية مشاوره ومشاركة العاملين، في دراسة المشكلات وفي اتخاذ القرارات كذلك. ويرى أحمد (٢٠٠٣) أن القيادة التشاركية تتضمن الابتعاد عن المركزية المطلقة، كما تحرص على تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري والمهني. وفي هذا النمط من الإدارة يشارك الأعضاء الآخرين في المنظمة أو الإدارة، وخاصة الموظفين المرؤوسين في المناقشات واتخاذ القرارات المهمة الشركة أو فريق العمل.

ويُعرف هاوس (House, 1996, 327) سلوك القائد المشارك بأنه "السلوك الموجه نحو تشجيع التأثير المرؤوس على صنع القرار وعمليات وحدة العمل والتشاور مع المرؤوسين وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات". ويرى هاوس (House, 1996) أن سلوك القائد في القيادة التشاركية له أربعة آثار رئيسة منها توفير تحقيق أهداف المنظمة، ويزيد من المشاركة الثانوية والالتزام والضغط على المرؤوسين. والقيادة التشاركية: هي عملية مشاركة فاعلة بين المدير والعاملين من أجل مناقشة القضايا الفنية والإدارية وتحديد المشكلات والصعاب التي تواجههم للوصول إلى حلول مناسبة مما يزيد من الوثام والثقة بينهم وتتمى روح التعاون وتعطي حرية الاتصال بينهم (العراييد، ٢٠١٠، سليمان، ٢٠١٧)

اشتراطات التطبيق واثارها:

ولتطبيق القيادة التشاركية بالإدارة المدرسية العديد من الاشتراطات، ويذكر السعود (٢٠١٣) أنها تتطلب توفير درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية، وتوفير مستوى عال من الفهم لهذا النمط من القيادة. كما تتطلب القدرة على التحفيز واثارة الدافعية لدى العاملين من قبل القائد، وإدراكه لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، وقدرته على تفويض الصلاحية للعاملين بحسب قدراتهم (الهوب، ٢٠١٥). ويرى هاوس أن سلوك القائد في القيادة التشاركية له أربعة آثار رئيسة منها توفير تحقيق أهداف المنظمة، ويزيد من المشاركة الثانوية والالتزام والضغط على المرؤوسين (House, 1996).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تشير المناقشات السياسية الأخيرة (على سبيل المثال، لجنة التعليم في الولايات، ومجلس كبار ضباط المدارس الحكومية، والمعلم المهنية الجمعيات)، إلى دعم واسع لتوسيع مشاركة المعلمين في مهام القيادة وصنع القرار. لما لها من تأثير إيجابي في تحسين المدارس حسب الدراسات (Louis, 2007). ومع ذلك، فإن ما يشكل ويشجع توزيع أو تقاسم القيادة في المدرسة هو الحد من عزلة المعلم وزيادة الالتزام بالصالح العام (pounder, 1999). ويكون للتأثير غير الرسمي للقائد والتغذية الراجعة في سياق المناقشات المهنية دوراً بارزاً يشجع على التركيز على الممارسات والأهداف المشتركة في المدرسة (Spillane, 2003). ومع ذلك، عندما يتقاسم المديرون مسؤوليات القيادة مع أعضاء المعلمين، يجب أن يكونوا أيضاً على استعداد للالتزام بالإجراءات التي بدأها المعلمون، والابتعاد عن السيطرة على القرارات الرئيسية (Lyons & Algozzine, 2006)، ويرى Firestone &

Martinez (2007) أن جهود قائد المدرسة تتزايد وتصبح أكثر تعقيداً بسبب مبادرات وإجراءات الإدارات المركزية.

أثر استخدام القيادة التشاركية في المدارس:

إن المشاركة في اتخاذ القرار بين المدير ومروسيه يضمن التعاون والالتزام بالتطبيق بدون عراقيل مما يؤدي إلى حب العمل مما يجعل تحقيق الأهداف المرجوة سهلة وبأقل جهد ووقت. أما تفويض السلطة من المدير لمروسيه يوفر الجهد والوقت في إنجاز المهام المطلوبة واتخاذ القرارات وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الثقة ويبني تفاعل وعلاقة إيجابية بينهم. أما العلاقات الإنسانية لها دور كبير العملية التربوية من حيث العمل التعاوني وخلق بيئة إيجابية جاذبة من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنجاز. فهي سلوك إداري يقوم على الاحترام والتقدير المتبادل مع تقديم وتوفير الإمكانيات والخدمات وبذل أقصى جهد واستثارة الدافعية وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية. وفيما يتعلق بالاتصال وبناء المعلومات فهو سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما تريد. لذلك يجب إقامة علاقات قوية مع الآخرين والتوافق معهم ونقل المعلومات والأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم مما يؤدي إلى إكسابهم معلومات ومهارات وأفكار جديدة تؤثر في سلوكهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف. (أحمد، ٢٠٠٢، أبو العلا، ٢٠١٣، سليمان، ٢٠١٧).

إن التقدم العلمي والتكنولوجي وانتشار المعرفة أحدث تغييرات هائلة في مفهوم وواقع ودور المدارس المعاصرة، فأصبح التركيز على مهارات التفكير العليا وربط التعلم بالواقع الذي يعيشه الطلبة وزيادة دافعية الطلبة على الإبداع والإنجاز بان لديهم قدرة كامنة بالإضافة إلى إشراكه في بناء المعرفة عن طريق الحوار والمناقشة. وحتى يتحقق ذلك لابد من مواكبة هذه المهام والتغييرات. من هنا جاءت الإدارة التشاركية لتحقيق هذه المهام والمتطلبات وذلك لما توفره من قنوات اتصال واسعة مع المجتمع المحلي عن طريق توظيف جميع الإمكانيات لدى العاملين واستغلالها بالصورة المناسبة من أجل مواكبة التقدم (دحلان، ٢٠٠٦).

فالنمط التشاركي يوفر رؤيا واضحة للعمل حيث توفير بيئة منفتحة مناسبة جاذبة للتواصل والحوار مما يؤدي إلى وضوح الأهداف والبرامج وطرق التنفيذ واتخاذ القرارات الصائبة وجودة

المخرجات وهذا يؤدي إلى تطور وتقدم الواقع المدرسي لأنها بنيت على أساس الشراكة والتواصل والحوار الفاعل بين جميع العاملين. كما يتم التصدي وحل المشكلات والخلافات عن طريق النمط التشاركي بالحوار البناء والثقة وتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الجميع. كما أن للنمط التشاركي قدرة على التجدد بمعنى مواكبة أي تغيرات طارئة عن طريق إعادة توزيع الأدوار والعلاقات والتواصل (المطيري، ٢٠١٥).

مما سبق ونظراً لأهمية القيادة التشاركية في تقدم وتطور المؤسسات لابد من وجود متطلبات وأفكار تقوم عليها حتى تحقق الأهداف المطلوبة واتخاذ القرارات الصائبة لتطوير المدرسة منها: احترام آراء العاملين، وتشجيع العاملين على الإبداع والتميز والابتكار، وإشراك العاملين في جميع الأمور، وتشجيع على التواصل بين العاملين وبناء العلاقات الإيجابية، وإتاحة الفرصة للعاملين للتطوير المهني بعقد دورات وورش عمل.

النمو المهني للمعلمين:

يعرف النمو المهني بأنه "العملية التي يقوم بها المعلم لتربية نفسه في المجالات الأكاديمية والمسلكية وأخلاقيات مهنة التعليم بشكل هادف ومقصود، بحيث يستطيع في النهاية أن ينظم تعلم كلبته بفعالية" (أبو شعيرة وغباري، ٢٧٥، ٢٠١١)، ويشير المفهوم إلى أهمية التعلم الذاتي للمعلم، الذي يعد شرطاً جوهرياً لتحقيق قيمة مضافة للنمو المهني، فعملية التغيير والتطوير من خلال النمو المهني تكون مؤثرة أكثر إذا كانت من مبادرة المعلمين أنفسهم. وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) برامج النمو المهني للمعلمين بـ: "الأنشطة التي تنمي مهارات الفرد وخبرته وغيرها من الخصائص التي تميزه كمعلم"، فهي تبني قدرات المعلمين من أجل تحقيق أهداف النظم التعليمية (Lemke, 2010).

كما يعد النمو المهني آلية أساسية لتعزيز معرفة المعلمين وممارستهم التعليمية، وإحداث تغييرات في مواقف ومعتقدات وسلوكيات المعلمين. وشدد العديد من المؤلفين في الآونة الأخيرة إلى وجود غايات أكثر تعقيداً وعمقا للنمو المهني، حيث القدرة على التأثير في جوانب كثيرة من حياة المعلمين المهنية والشخصية التي تؤثر بالتالي على معرفة المعلمين وكفاءاتهم وقيمهم، إلا أن الجدوى الحقيقية للإنماء المهني تركز على مدى الإنجاز في نجاح المتعلمين (Bautista & Ortega, 2015).

وأشارت كايينا إلى أنواع المشاركة الجماعية والتعاونية (Collaborative) التي يمكن أن تكون فيها أنشطة النمو المهني جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة، وهي: تحليل ثقافة المدرسة، ملاحظات زميل الممارسة، دراسات صغيرة الحجم للفصول الدراسية حول عمل مكتوب للمتعلمين، وتحليل بيانات المعلمين (Caena, 2011). ويمكن تلخيص أبرز أساليب النمو المهني إلى: أساليب تقليدية تمثلت في التدريب وورش العمل والندوات والتوجيه ودراسة الحالة والزيارات الميدانية والبحث الإجرائي والتعلم الذاتي، وأساليب حديثة تمثلت في الدرس البحثي وتنفيذ المناهج ووحدة استبدال المناهج والشبكات المهنية، كما تصنف إلى أساليب إنماء مهني قائمة على التعلم التقليدي المباشر، وأساليب إنماء مهني قائمة على التعلم الافتراضي والمتوفرة بخاصية التزامن وعدم التزامن والمتمثلة في: مجتمعات الممارسة الافتراضية، والتعلم الافتراضي، ووسائط التعلم، والتعلم المدمج، بالإضافة إلى أدوات ويب التفاعلية (Garet, et al. 2001).

وللقيادة المدرسية دور بارز في إحداث النمو المهني للمعلمين، وتطوير قدراتهم من خلال التشجيع والتحفيز والدعم والمساندة. أشار عامر (٢٠١٢) ضرورة إيجاد ثقافة مدرسية تهدف إلى تعزيز التحسين والتطوير المتواصل، وتأكيد دور القيادة القوية والفعالة في كافة مجالات المجتمع المدرسي بهدف تشجيع الالتزام خطط التنمية المهنية، واتخاذ إجراءات شاملة ومتربطة، لدعم تنفيذها وانعكاسها في ممارسات كافة الأطراف، والتي تشمل قادة المدارس، والمعلمين.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول القيادة التشاركية في المدارس والمؤسسات التربوية؛ حيث وهدفت دراسة Sebastian (2018) بعنوان: الفروق بين الجنسين في القيادة التشاركية: دراسة لقضاء وقت المديرين في العمل مع الآخرين؛ إلى دراسة ما إذا كانت لمديريات المدارس أسلوب قيادة تشاركي أكثر مقارنة بنظرائهن الذكور من خلال دراسة أنماط تخصيص الوقت اليومية لمديري المدارس. حللت الدراسة بيانات من سجلات مسح نهاية اليوم (EOD) من مديري المدارس في منطقة مدرسية حضرية. أظهرت نتائج النمذجة الخطية الهرمية أن مديريات المدارس يقضون نسبة أعلى من وقتهم في العمل مع الآخرين في تخطيط / تحديد الأهداف. في الوقت نفسه بالمقارنة مع مديري المدارس، ولم تكن هناك اختلافات في كيفية تخصيص مديري الوقت الكلي للعمل بمفردهم أو العمل مع الآخرين وتوزيع وقتهم في مجالات القيادة الأخرى. كما تشير النتائج إلى أن الاختلافات بين الجنسين في أسلوب القيادة تعتمد على

مجالات نشاط محددة وأن هناك اختلافات كبيرة في المجال الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي. كما هدفت دراسة ني، ويان، وبوندر (Ni; Yan and Pounder, 2018) بعنوان: القيادة الجماعية: تأثير قرارات المديرين وتأثير القرار الداعم أو المانع لأصحاب المصلحة الآخرين، إلى تحديد كيف ينظر المديرون إلى نفوذهم وتأثير أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في مختلف القرارات المدرسية وكيف ترتبط تأثيرات المديرين المدركة لأصحاب المصلحة الآخرين بالتأثير الخاص بهم. واستخدمت الدراسة قاعدة البيانات الوطنية لمديري المدارس العامة من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠٠٨. حيث تم تقدير سلسلة من نماذج الانحدار لبحث كيفية ارتباط تصورات المديرين حول تأثير القرار بالخصائص الرئيسية والعوامل السياقية للمدرسة وتأثيرات أصحاب المصلحة الآخرين. وبينت النتائج أن من بين جميع أصحاب المصلحة، اعتبر مديرو المدارس أن لديهم التأثير الأكبر في القرارات المدرسية في جميع مجالات القرارات الرئيسية تقريباً، بينما مارس أصحاب المصلحة الآخرون أيضاً تأثيرات كبيرة على نطاقات مختلفة. بينما مارس أصحاب المصلحة الآخرون أيضاً تأثيرات كبيرة على نطاقات مختلفة. واعتماداً على مجال اتخاذ القرار، نظر المديرون إلى تأثير أصحاب المصلحة الآخرين على أنهم إما يدعمون أو يمنعون نفوذهم الخاص.

وجاءت دراسة بلباس وليو بعنوان: تأثيرات الممارسات القيادية التعليمية والموزعة للمدراء على تصوراتهم عن المناخ المدرسي، بهدف قياس مدى تنبؤ أنماط القيادة بالمناخ المدرسي، من أجل تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين ممارسات مديري المدارس المتصورة للقيادة التعليمية والموزعة وتصوراتهم عن مناخ المدرسة (الاحترام المتبادل، وجنوح المدارس). وأجريت الدراسة على مجموعة بيانات رئيسية من المسح الدولي للتعليم والتعلم لعام ٢٠١٣ (TALIS)، الذي تديره منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وتم تقدير عدة نماذج الانحدار الخطي مع، وبدون متغيرات وهمية على التوالي. أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس ينظرون إلى ممارسات القيادة الموزعة والتعليمية بالاحترام المتبادل للموظفين في المدرسة. ولم تظهر هذه الأساليب القيادية كعوامل مهمة لجنوح المدارس والعنف. وتبين أن حجم المدرسة والوضع الاجتماعي والاقتصادي هما العاملان الأكثر أهمية في التنبؤ بسلامة المدرسة (Bellibas and Liu, 2018). أما دراسة بينوليل وبارث (Benoliel and Barth, 2017) بعنوان الآثار المترتبة على السمات الثقافية في المدرسة في العلاقات بين القيادة التشاركية الرضا الوظيفي

والإحترق النفسي للمعلمين، وهدفت إلى التحقق من أن الاختلافات في الصفات الثقافية للمدرسة ستؤثر على ظهور القادة المشاركين وتأثيرهم على نتائج المعلمين من الرضا الوظيفي والإرهاق. وتم التركيز بشكل متزايد على القيادة التشاركية كوسيلة لتحسين نتائج المدرسة والمعلم. وتم جمع البيانات عن طريق الاستطلاع من عينة من ٣٦٧ مدرساً. وأظهرت نتائج تحليل النموذج الخطي العام اختلافات كبيرة في تصورات المعلمين للقيادة التشاركية بين المدارس التي تتميز بخصائص ثقافية مختلفة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آثار القيادة التشاركية على الإحترق النفسي للمعلمين عبر المدارس التي تتميز بخصائص ثقافية مختلفة.

وتعد دراسة العنزي (٢٠١٨) بعنوان درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، بهدف التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في محافظة الجبراء الكويتية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني من الدراسات العربية المهمة، حيث استطلعت آراء (٤٢٠) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية كانت مرتفعة، ووجود فروق بين الذكور والاناث في مجال علاقة المدير بالطلبة لصالح الذكور، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية داله احصائياً بين ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس والنمو المهني للمعلمين. وهدفت دراسة الرويثي (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية والتعرف على معوقات ممارسة القيادة التشاركية في الجامعات السعودية. وشملت الدراسة (١١٩٩) عضو هيئة تدريس من عدد من الجامعات السعودية منها جامعة طيبة وجامعة الملك سعود، وتبوك، وبينت الدراسة ان درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السويدية المشمولة بالدراسة جاءت بدرجة عالية، وان لا فروق بين افراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير الكلية.

كما هدفت دراسة المحرج (٢٠١٨) بعنوان: واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، وهدفت إلى تقديم مقترحات تعزز تطبيق قادة المدارس للقيادة

التشاركية، وشملت الدراسة (٥٧) مشرفاً تربوياً يمثلون كافة مجتمع الدراسة، وخلصت النتائج إلى أن تطبيق قادة المدارس للقيادة التشاركية جاء بدرجة متوسطة، وإن هناك صعوبات بدرجة كبيرة تحد من تطبيق القيادة التشاركية. وكذلك دراسة مسكولي (Miškolci, 2017) بعنوان تناقضات في ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية العامة في نيو ساوث ويلز (أستراليا) وسلوفاكيا، وهدفت إلى استكشاف هذه المفاهيم والمواقف في مدرستين ابتدائيتين عامتين -الأولى في نيو ساوث ويلز (أستراليا) والأخرى في سلوفاكيا -أثناء استخدام أساليب البحث النوعي القائمة على مقابلات شبه منظمة مع الموظفين. وكشفت نتائج هذه الدراسة أن المشاركين غالباً ما يقدمون مواقف متناقضة تجاه توظيف القيادة الموزعة في الممارسة. كما بينت الدراسة كيف يمكن للسياق الاجتماعي والسياسي الأوسع تشكيل هذه التصورات والمواقف تجاه القيادة الموزعة.

وهدفت دراسة تاركان (Tarkan, 2016)، إلى الكشف عن تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية في منطقة نهر هدسون في ولاية نيويورك الأمريكية، وللتحقق من وجود فرق في التطبيق بين المدارس الحومية وغير الحكومية، مستخدماً المنهج الوصفي حيث بلغت عينة الدراسة (٤٨١) معلم موزعين على (١٠) مدارس. وخلصت الدراسة إلى تطبيق القيادة التشاركية بمدارس الولاية دون فروق في ذلك بين المدارس الحكومية وغير الحكومية. وتشير الدراسات السابقة على اختلاف أهدافها وبيئاتها إلى أهمية القيادة التشاركية بالمدارس وعلاقتها بالمتغيرات التربوية والعملية التعليمية في هذه المدارس.

كما هدفت دراسة قهوجي (٢٠١٩) إلى تحديد مدى ممارسة القيادة التشاركية لمديري رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمين ، وكيف تساهم ممارسات مديري نمط القيادة التشاركية في تحديد مستوى كفاءتهم المهنية. كما يهدف هذا البحث إلى التعرف على الفروق بين عينة الاستجابات وفقاً لمتغيرات البحث (المؤهلات والخلفية التعليمية وسنوات الخبرة للمديرين). وكانت نتائج البحث على النحو التالي: حقق مستوى ممارسة القيادة التشاركية درجة عالية في جميع الأبعاد بمتوسط (٤.١٩). وبالمثل، فإن مستوى الكفاءة المهنية للمدراء مرتفع في جميع المجالات بمتوسط (٤.٢٤). في حين كانت هناك اختلافات كبيرة على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التشاركية ومجالات الكفاءة المهنية وفقاً لمتغيرات البحث، كان هناك أيضاً ارتباط كبير بين مستوى القيادة التشاركية والكفاءة المهنية (Gahwaji, 2019).

مشكلة الدراسة:

في ضوء عمل الباحث الميداني مع العديد من قادة المدارس أثناء تدريب طلاب الجامعات، وملاحظة العديد من الممارسات الميدانية لقادة تلك المدارس ؛ ظهرت فكرة الدراسة كشعور بالمسؤولية الذاتية للباحث تجاه هذه الظاهرة ، ونتيجة لاهتمامه الشخصي بأهمية تهيئة الظروف لتحسين ممارسات القيادة في المدارس فيما يتعلق بالقيادة التشاركية وربطها بالتنمية المهنية للمعلمين، حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين؟ وتحدياً تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة التشاركية حسب أفراد عينة الدراسة تعود لمتغيرات: النوع، والمرحلة، والخبرة في القيادة المدرسية؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية وبين النمو المهني للمعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء للمعلمين في مجالات: (علاقة القادة بالمعلمين، علاقة القادة بالطلبة والمجتمع المحلي) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام في الأحساء.
٢. الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس والنمو المهني للمعلمين.
٣. التوصل إلى مقترحات تطوير النمو المهني للمعلمين من خلال تحديد نمط القيادة المستخدم من قادة المدارس.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين:

- الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية الدراسة من محاولتها وضع إطار فكري ونظري تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة ومن خلال الدراسة الميدانية.
- يتوقع أن تكون هذه الدراسة حافزاً لدراسات مستقبلية أخرى، وخاصة من خلال وضع تصورات مقترحة لتفعيل استخدام القيادة التشاركية لدى قادة المدارس، أو من خلال ربطها برؤية استراتيجية للنمو المهني للمعلمين.

- الأهمية التطبيقية:

- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة بوزارة التعليم، والإدارة العامة للتعليم في محافظة الأحساء من خلال التعرف على درجة استخدام القيادة التشاركية لدى قادة المدارس وتأثيرها على سير العملية التربوية والتعليمية في تلك المدارس، ومؤشرات نجاح القيادة المدرسية في تحقيق مهامها في ضوء المؤشرات الإيجابية لنمو المهني للمعلمين.
- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء في تطوير سلوكهم القيادي في خلق مناخ تنظيمي وتعليمي مميز في مدارسهم ينعكس إيجابياً على النمو المهني للمعلمين.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: دراسة درجة ممارسة القيادة التشاركية تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام (بنين وبنات) في محافظة الأحساء.
- الحد البشري: القيادات المدرسية من الذكور والإناث بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء.

مصطلحات الدراسة:

تشمل مصطلحات الدراسة ما يلي:

- القيادة التشاركية:

تعرف القيادة المدرسية بأنها: "المستوى الأكثر ارتباطاً بواقع العملية التربوية وهنا تكون القيادة على تماس مباشر بعناصر عملية القيادة والتي تتمثل في (التأثير في المعلمين-الطلبة-أولياء الأمور والمجتمع المحلي من أجل تحقيق أهداف المدرسة)" (علي وغالي، ٢٠١٠: ٣٣). وإجراءً تم اعتبار الدرجة الكلية للاستجابة على أداة الدراسة مؤشراً على درجة القيادة التشاركية، وكذلك الحال بالنسبة لمحاور الأداة حيث اعتبرت الدرجة الكلية للاستجابة على فقرات المحور مؤشراً على درجة القيادة التشاركية لذلك المحور.

- النمو المهني:

يعرف النمو المهني بأنه "العملية التي يقوم بها المعلم لتربية نفسه في المجالات الأكاديمية والمسلكية وأخلاقيات مهنة التعليم بشكل هادف ومقصود، بحيث يستطيع في النهاية أن ينظم تعلم كلبته بفعالية" (أبو شعيرة وغباري، ٢٠١١، ٢٧٥). ويعرف إجراءً لهذه الدراسة رفع مستوى كفاءة المعلم واكسابه المهارات والخبرات لتطوير الأداء إلى الأفضل من خلال برامج وأنشطة ووسائل مختلفة.

إجراءات الدراسة:**منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية، وذلك لتحديد درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس في محافظة الاحساء خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م (١٤٣٩/١٤٤٠هـ). وتكونت عينة الدراسة من (٢٤١) قائداً وقائدة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وفقاً لجدول العينات لمورقان وكريجسي

(Morgan, Krejcie). حيث تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس - الخبرة - المؤهل العلمي - المرحلة التعليمية)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وبين الجدول (1) توزيع أفراد عين الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستويات	العدد		النسبة المئوية	
		الفرعي	الكلي	الفرعية %	الكلية %
المرحلة التعليمية	الثانوية	53	241	22.0	100
	المتوسطة	48		19.9	
	الابتدائية	140		58.1	
الجنس	ذكر	84	241	34.9	100
	أنثى	157		65.1	
الخبرة في قيادة المدرسة	أقل من ٥ سنوات	214	241	88.8	100
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	17		7.1	
	أكثر من ١٠ سنوات	10		4.1	

ويظهر الجدول (١) توازن في توزيع عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية، والجنس بشكل تقريبي، غير أن هناك تفاوت كبير في توزيع فئات الخبرة على المستويات، حيث الخبرة القليلة (أقل من خمس سنوات) كانت الأكثر انتشاراً في عينة الدراسة. كانت العينة منحرفة قليلاً، ولكن هذا الانحراف ناتج عن طريقة الاختيار، ويعكس طبيعة مجتمع الدراسة، ولا يؤثر على نتائجه.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسات: (العنزي، ٢٠١٨) (المحرج، ٢٠١٨) (Bellibas and Liu, 2016) (Tarkan, 2016) (2018)، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة.

والجزء الثاني: يحتوي على عبارات الأداة حيث تكون من (28) عبارة، موزعة على بعدين هما: (علاقة القادة بالمعلمين/ المعلمات، 12)، و (علاقة القادة بالطلاب والمجتمع المحلي، 16)، والجزء الثالث ويحوي عبارات تتعلق بـ (النمو المهني للمعلمين/ المعلمات، 12)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً للتالي: مرتفعة جداً (5) درجات، مرتفعة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جداً (2) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($4 = 1 - 5$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($4 \div 5 = 0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات لمقياس الحكم على أداة الدراسة كما في الجدول (2):

جدول (2) مقياس الحكم على أداة الدراسة

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	مرتفعة جداً	4.21	5.00
٢	مرتفعة	3.41	4.20
٣	متوسطة	2.61	3.40
٤	منخفضة	1.81	2.60
٥	منخفضة جداً	1.00	1.80

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (١٣) محكماً من أعضاء هيئة التدريس بتخصصات القياس والتقويم، والإدارة المدرسية، ومشرفي الإدارة المدرسية، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين بنسبة (85%).

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.899) و (0.655) وجميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (α Cronbach's Alpha)، ويوضح الجدول (3) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	البعد	محاوير الاستبانة
0.8712	12	علاقة القائد بالمعلمين/ المعلمات	القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء
0.9326	16	علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي	
0.9329	12	النمو المهني للمعلمين/ المعلمات	
0.9704	40		الثبات العام

يتضح من الجدول (3) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٩٧٠٤)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة لمحاوير الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد عينة الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات محاوير الاستبانة.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، حيث استخدمت: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"، والمتوسط الحسابي "Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation"، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)، لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية؟ لتحديد درجة تطبيق القيادة التشاركية

لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الأحساء، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد، والجدول (4) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول (4): استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: أبعاد درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الأحساء

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	علاقة القادة بالمعلمين	12	3.88	0.935	1
٢	علاقة القادة بالطلبة والمجتمع المحلي	16	3.75	1.092	2
-	درجة تطبيق القيادة التشاركية الكلية	28	3.80	0.981	-

يتضح من خلال النتائج في الجدول (4) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس في محافظة الأحساء بمتوسط (3.80)، وأتضح من النتائج أن أبرز ملامح تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الأحساء تمثلت في بُعد علاقة القائد بالمعلمين بمتوسط (3.88)، يليه بُعد علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي بمتوسط (3.75) وتدل هذه النتائج أن قادة المدارس يميلون إلى توظيف القادة التشاركية في الأبعاد التي تخص المعلمين في مدارسهم أكثر من الأبعاد الأخرى، وقد يكون ذلك بسبب أن هذا البعد يتضمن أمور مشتركة بين المعلمين والقادة والتشاور والمشاركة بها تكون منتجة، سيما الجوانب ذات العلاقة بالأمور الشخصية للمعلمين والتوجيهات المهنية لهم، وغيرها مما له مساس مباشر بحياتهم المهنية اليومية. تتفق نتائج السابقة في إطارها العام مع نتائج دراسة الرويثي (٢٠١٨) التي حازت فيها ممارسة القيادة التشاركية على تصنيف عالٍ ولكنها لا تتفق مع نتائج دراسة المحرج (٢٠١٨) حيث صنفت القيادة التشاركية المتوسط. كما تؤكد النتائج من أن النماذج تؤمن بزيادة المهارات الفردية والمعرفة والمواهب والقدرات لصالح المنظمة.

البُعد الأول: علاقة قائد المدرسة بالمعلمين:

للتعرف على درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الأحساء فيما يتعلق ببُعد علاقة القائد بالمعلمين، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية،

والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد علاقة القائد بالمعلمين، وجاءت النتائج كما في الجدول (٥).

جدول (٥) : استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء فيما يتعلق ببُعد علاقة القائد بالمعلمين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
١٢	يشترك القائد مع المعلمين في وضع برامج الطوارئ لحالات الغياب والتأخر	٤.١٣	١.٠٧٦	٪٨٢.٦	مرتفعة	١
١٠	يلتزم القائد الموضوعية والحياد أثناء توجيه الملاحظات للمعلمين	٤.٠٢	١.١٩٩	٪٨٠.٤	مرتفعة	٢
١١	يشترك القائد مع المعلمين لوضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة	٤.٠١	١.٠٣٩	٪٨٠.٢	مرتفعة	٣
٤	يشرك القائد المعلمين في إنجاز المهام التعليمية	٤.٠٠	١.١٨١	٪٨٠.٠	مرتفعة	٤
٧	يحترم القائد آراء المعلمين واقتراحاتهم التربوية	٣.٩٨	١.١٦٩	٪٧٩.٦	مرتفعة	٥
٨	يعزز القائد الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	٣.٩٦	١.١٦٨	٪٧٩.٢	مرتفعة	٦
٩	يشرك القائد المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة في المدرسة	٣.٩٥	١.١٦٦	٪٧٩.٠	مرتفعة	٧
٢	يظهر القائد علاقة وثيقة بينه وبين المعلمين	٣.٧٤	١.١٧٧	٪٧٤.٨	مرتفعة	٨
٥	ينمي القائد الرقابة الذاتية لدى المعلمين	٣.٧٣	١.٤١٦	٪٧٤.٦	مرتفعة	٩

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
٦	يُتيح القائد للمعلمين المجال لأبداء رأيهم أثناء الاجتماعات	٣.٧١	١.٣٠٧	٧٤.٢%	مرتفعة	١٠
٣	يأخذ القائد باقتراحات المعلمين لتحسين العملية التعليمية	٣.٦٩	١.٢٣٤	٧٣.٨%	مرتفعة	١١
١	يشرك القائد المعلمين في صياغة الأهداف التربوية للمرحلة التعليمية	٣.٦٢	١.٢٢٩	٧٢.٤%	مرتفعة	١٢
	المتوسط العام	٣.٨٨	٠.٩٣ ٥	٧٧.٦%	مرتفعة	-

ويتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء فيما يتعلق ببُعد علاقة القائد بالمعلمين بمتوسط (3.88)، وانحراف معياري (0.935) ووزن نسبي (0.77.6%) وهو متوسط يشير إلى درجة مرتفعة على أداة الدراسة.

كما تبين النتائج في الجدول (٥) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على اثنا عشر من تطبيقات القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء فيما يتعلق ببُعد علاقة القائد بالمعلمين تتمثل في العبارات رقم (١٢، ١٠، ١١، ٤، ٧، ٨، ٩، ٢، ٥، ٦، ٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (١٢) وهي: "يشترك القائد مع المعلمين في وضع برامج الطوارئ لحالات الغياب والتأخر" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بمتوسط (٤.١٣) وانحراف معياري (١.٠٧٦) ووزن نسبي (٨٢.٦%)، في مؤشر على أهمية التعاون في حالات الطوارئ، وتفسر هذه النتيجة بأن القائد يحرص على الحد من تأثير الغياب على مهام العمل ولذلك نجده يشترك مع المعلمين في وضع برامج الطوارئ لحالات الغياب والتأخر. كما جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يلتزم القائد الموضوعية والحياد أثناء توجيه الملاحظات للمعلمين" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بمتوسط (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.١٩٩) ووزن نسبي (٨٠.٤%). في مؤشر

على المهنية العالية لقادة المدارس وقد يعود ذلك لارتفاع التأهيل العلمي لقادة المدرس رغم انخفاض خبرات معظمهم. ويلاحظ أن هناك العديد من المهام التي حظيت بالمشاركة العالية بين القائد والمعلمين وعلى رأسها: وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة، وإنجاز المهام التعليمية، واحترام آراء المعلمين واقتراحاتهم التربوية، وقيام القائد بتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين، وصولاً إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة في المدرسة، والاعتماد بمقترحاتهم التطويرية. وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة بلباس وليو (Bellibas and Liu, 2018) التي أشارت إلى أن مديري المدارس ينظرون إلى ممارسات القيادة الموزعة والتعليمية بالاحترام المتبادل للموظفين في المدرسة.

كما تضمنت عبارات تشير إلى احترام القائد للمعلمين ومقترحاتهم التربوية خلال عملية القيادة، وتعزيز الشعور بالمسؤولية لديهم بما يبرز العلاقة الوثيقة التي تجمع بين القائد واتباعه من المعلمين بالمدرسة، وينمي الرقابة لديهم، وعليه ممارسات القيادة السابقة تنمي شعور المعلمين بالأهمية والرغبة في العطاء وتقوي الصلة بينهم وبين القيادة المدرسية بما ينعكس إيجابياً عليهم وعلى المدرسة والعملية التعليمية وتتماثل هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الرويثي (٢٠١٨) في أن ممارسة القيادة التشاركية جاء بدرجة مرتفعة، وتختلف مع نتائج دراسة المرحج (٢٠١٨) التي أشارت إلى درجة ممارسة متوسطة للقيادة التشاركية.

وفيما يتعلق بالبُعد الثاني: علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٦).

جدول (٦) : استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء فيما يتعلق ببعدها علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
٢	يعامل القائد الطلبة بشكل ودي	٤.١٢	١.١١٢	٪٨٢.٤	مرتفعة	١
٧	يخصص القائد وقت للاجتماع بالطلبة لتعرف مشاكلهم	٣.٩٥	١.٢٠٨	٪٧٩.٠	مرتفعة	٢
١٤	يعكس القائد صورة حسنة أمام المجتمع	٣.٨٦	١.٢٨٢	٪٧٧.٢	مرتفعة	٣
١٦	يحرص القائد على تمثيل المدرسة الاجتماعات الخارجية	٣.٨٤	١.٢١٩	٪٧٦.٨	مرتفعة	٤
٥	يوفر القائد الحوافز المادية والمعنوية للطلبة	٣.٨٢	١.٢٩٤	٪٧٦.٤	مرتفعة	٥
١٣	يقيم القائد علاقة ودية مع أولياء الأمور	٣.٧٨	١.٣٣٨	٪٧٥.٦	مرتفعة	٦
٦	يسهم القائد في حل مشكلات الطلبة السلوكية	٣.٧٧	١.٣٢١	٪٧٥.٤	مرتفعة	٧
٨	يشارك القائد في وضع الخطط العلاجية لحالات التأخر الدراسي	٣.٧٦	١.٢٥٩	٪٧٥.٢	مرتفعة	٨
١١	يسهم القائد في الاحتفال	٣.٧٦	١.٣٠٤	٪٧٥.٢	مرتفعة	٩

					بالمناسبات (الدينية والوطنية)	
١٠	مرتفعة	٪٧٥.٠	١.٤٠٥	٣.٧٥	يشرك القائد أولياء الأمور في مناسباتهم الشخصية	١٠
١١	مرتفعة	٪٧٤.٨	١.٢٩٢	٣.٧٤	يساعد القائد الطلبة على تحقيق ذواتهم	٤
١٢	مرتفعة	٪٧٤.٦	١.٣١٦	٣.٧٣	يلتقي القائد بأولياء الأمور بشكل دوري	١٢
١٣	مرتفعة	٪٧٤.٤	١.٣٨٨	٣.٧٢	يستثمر القائد ممتلكات المدرسة لخدمة المجتمع	١٥
١٤	مرتفعة	٪٧٣.٤	١.٣٦٥	٣.٦٧	يتعاون القائد مع أولياء الأمور لحل المشكلات السلوكية للطلبة	٩
١٥	مرتفعة	٪٧٠.٢	١.٥٢٠	٣.٥١	ينمي القائد دافعية الطلبة نحو التعلم	١
١٦	متوسطة	٪٦٣.٦	١.٤١٦	٣.١٨	يعزز القائد السلوكيات الإيجابية للطلبة	٣
-	مرتفعة	٪٧٥.٠	١.٠٩٢	٣.٧٥	المتوسط العام	

يظهر الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على تطبيق القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء فيما يتعلق ببُعد علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي بمتوسط (٣.٧٥) ، وانحراف معياري (1.092) ووزن نسبي (75.0%) وهو متوسط يشير إلى درجة مرتفعة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في المعلق (٢) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على خمسة عشر من تطبيقات القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء في بُعد علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٧ ، ١٤ ، ١٦ ، ٥ ، ١٣ ، ٦ ، ٨ ، ١١ ، ١٠ ، ٤ ، ١٢ ، ١٥ ، ٩ ، ١)

التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يعامل القائد الطلبة بشكل ودي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بمتوسط (٤.١٢ من ٥) وانحراف معياري (١.١١٢) ووزن نسبي (٨٢.٤٪). وتفسر هذه النتيجة بأن القائد يحرص على كسب ثقة الطلبة وتعزيز دافعيتهم للتعلم ولذلك نجده يعامل الطلبة بشكل ودي وعليه نجد أن أبرز تطبيقات القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء فيما يتعلق ببُعد علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي تتمثل في يعامل القائد الطلبة بشكل ودي. كذلك جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "يخصص القائد وقت للاجتماع بالطلبة لتعرف مشاكلهم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بمتوسط (٣.٩٥) وانحراف معياري (١.٢٠٨) ووزن نسبي (٧٩.٠٪).

فيما جاءت استجابة افراد عينة الدراسة درجة مرتفعة للعديد من الفقرات من أهمها: يعكس القائد صورة حسنة أمام المجتمع، وحرص القائد على تمثيل المدرسة الاجتماعات الخارجية، إلى جانب توفير الحوافز المادية والمعنوية للطلبة، وإقامة علاقات ودية مع أولياء الأمور، وهي جوانب تمكن قائد المدرسة من الإدارة التشاركية على مستوى المجتمع المحلي.

وأظهرت النتائج ممارسات للقائد حازت على اهتمام القائد كما يرى افراد عينة الدراسة منها ما يخص الطلاب كحرصه على الاجتماع بهم والتعرف على مشاكلهم، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم، إلى جانب اسهام القائد في حل مشكلات الطلبة والاشترك في وضع الخطط العلاجية لتأخرهم الدراسي ومشكلاتهم السلوكية، فضلا عن مساهمة القائد في تحقيق ذوات الطلبة، والمساهمة في تنمية دافعية الطلبة نحو التعلم؛ وهي ممارسات من شأنها دعم عملية تعليم وتعلم الطلبة وتنعكس إيجابيا على الممارسات المدرسية المختلفة للطلبة.

وفيما يتعلق بالمجتمع المحلي أظهرت الدراسة حرص القادة على ان يعكس صورته الحسنة للمجتمع، وحرصه على تمثيل المدرسة في الاجتماعات الخارجية، والتعاون والودية مع أولياء الأمور سواء بالتعاون معهم او بمشاركتهم مناسباتهم الشخصية، كما أظهرت النتائج حرص القائد على اللقاء الدوري بأولياء الأمور لما لهذه اللقاءات من أثر كبير على مستوى تعلم الطلبة وسلوكهم الإيجابي، فضلا عن استثمار ممتلكات وتسهيلات المدرسة في خدمة المجتمع مما يشعر المجتمع المحلي بأهمية هذه الممتلكات وحيويتها لهم وللطلبة على حد سواء.

وتصب جميع الممارسات القيادية السابقة في هذا الإطار في تعميق العلاقة مع الطلبة والمجتمع المحلي بشكل يضمن قيام المدرسة بدورها الحيوي في تنمية المجتمع والشراكة المجتمعية الهادفة لتحقيق رسالتها. وهذا ينسجم مع جاءت به دراسة بينوليل وبارث (Benoliel and Barth,2017) كوسيلة لتحسين نتائج المدرسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واحدة من تطبيقات القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء فيما يتعلق ببُعد علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي تتمثل في العبارة رقم (٣) وهي: " يعزز القائد السلوكيات الإيجابية للطلبة " بمتوسط (٣.١٨) وانحراف معياري (١.٤١٦) ووزن نسبي (٦٣.٦٪). وهذا مؤشر إلى وجود هذه السمة بشكل عام لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء ولكنها لم تكن بمستوى عالي، وقد يعود ذلك إلى كثرة المهام والمسئوليات الملقة على عاتق قادة المدرسة مما يجعل من تفرغهم للطلبة أمر صعب، وقد يعود ذلك إلى تفويض مثل هذه المهمة للمرشد التربوي والمساعد الإداريين.

ثانيا: الإجابة المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة التشاركية حسب أفراد عينة الدراسة تعود لمتغيرات: النوع، والمرحلة، والخبرة في القيادة المدرسية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادية لمتغيرات الدراسة، ويبين الجدول (٧) تلك النتائج.

جدول (٧) : تحليل التباين الأحادي لمتغيرات النوع والمرحلة الدراسية والخبرة في القيادة على درجة تطبيق

القيادة التشاركية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع	بين المجموعات	44	.302	1.429	.053
	داخل المجموعات	196	.211		

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الكلية	54.722	240			
المرحلة الدراسية	بين المجموعات	44	.566	.812	.791
	داخل المجموعات	196	.697		
	الكلية	240			
الخبرة في القيادة المدرسية	بين المجموعات	44	.229	1.087	.343
	داخل المجموعات	196	.210		
	الكلية	240			

ويظهر الجدول (٧) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق القيادة التشاركية تعود لمتغيرات: النوع (ذكر انثى) أو المرحلة الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، أو الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) حسب أفراد عينة الدراسة، وقد يعود ذلك إلى طبيعة موضوع القيادة التشاركية وحدثة تطبيقه في المدارس السعودية، وخبراتهم في القيادة. حيث إن معرفة معظم قادة المدارس بأهمية هذا النمط من القيادة وتفاصيلها تكاد تكون متماثلة على اختلاف نوعهم، ومراحلهم الدراسية، وخبراتهم. كما تشير هذه النتائج إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة طبقاً لمختلف الفئات ومستوياتهم حول بنود أداة الدراسة، وقد يعود ذلك إلى تشابه ظروف المدارس الحكومية بمحافظة الأحساء وتقارب ظروف إعداد القيادات بهذه المدارس وتدريبهم وآليات ترشيحهم لقيادة المدارس، وتقارب خبراتهم في مجال القيادة المدرسية لذا جاءت تقديراتهم متماثلة.

وتعد النتيجة السابقة فيما يتعلق بأثر النوع مخالفة لما جاءت به نتائج دراسة سبيستان (Sebastian, 2018)، ودراسة العنزي (٢٠١٨) التي أظهرت فروقات تعود للنوع في بعض

مجالات القيادة التشاركية. كما أن النتيجة تتأكد من أن القيادة التشاركية تعتبر نموذجًا له تأثيرات إيجابية تعتمد على العمل التعاوني في تشكيل وتحسين العلاقات بين الأفراد. يوفر مناخًا داعمًا للتعاون بين القائد وموظفيه مما يؤدي إلى توضيحات وإنجازات الرؤية والهدف من خلال الواجبات واللوائح (Sirisookslip, Ariratana, & Tang, 2015).

ثالثاً: الإجابة المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية لدى عينة من قادة المدارس في محافظة الاحساء بالمملكة العربية السعودية وبين النمو المهني للمعلمين؟ للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وبين النمو المهني للمعلمين تم حساب معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٨):

جدول (٨) : نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وبين النمو المهني للمعلمين

البعد	النمو المهني للمعلمين
علاقة القادة بالمعلمين	معامل الارتباط ٠.٨٠٥
	الدلالة الإحصائية **٠.٠٠٠٠
علاقة القادة بالطلبة والمجتمع المحلي	معامل الارتباط ٠.٩٨٤
	الدلالة الإحصائية **٠.٠٠٠٠
القيادة التشاركية (الكلي)	معامل الارتباط ٠.٩٥٦
	الدلالة الإحصائية **٠.٠٠٠٠

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٨) يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ بين القيادة التشاركية، وأبعادها (علاقة القائد بالمعلمين، علاقة القائد بالطلبة والمجتمع المحلي)، وبين النمو المهني للمعلمين. حيث يتضح أنه كلما زادت ممارسة القيادة التشاركية، وأبعادها (علاقة القادة بالمعلمين، علاقة القادة بالطلبة والمجتمع المحلي)، لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء كلما تحسن مستوى النمو المهني للمعلمين وتفسر هذه النتيجة بأن ممارسة القيادة التشاركية، في الأبعاد (علاقة القادة بالمعلمين، علاقة القادة بالطلبة والمجتمع المحلي)،

لدى قادة المدارس في محافظة الاحساء يعزز من إشراك المعلمين في العمل مما يسهم في تحسين نموهم المهني، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العنزي (٢٠١٨) في وجود ارتباط قوي بين ممارسة نمط القيادة التشاركي، النمو المهني للمعلمين، إذ تسهم مستويات الممارسة للقيادة التشاركية رفع مستوى كفاءة المعلم واكسابه المهارات والخبرات لتطوير الأداء إلى الأفضل. كما أن للقيادة المدرسية دور مهم في إحداث النمو المهني للمعلمين، وتطوير قدراتهم من خلال التشجيع والتحفيز والدعم والمساندة كما تشير الدراسات (عامر، ٢٠١٢). فالقيادة التشاركية تعمل على إيجاد ثقافة مدرسية تهدف إلى تعزيز التحسين والتطوير المتواصل لأداء المعلم، في كافة مجالات المجتمع المدرسي من خلال تشجيع الالتزام بخطط التنمية المهنية، واتخاذ إجراءات شاملة ومترابطة، لدعم تنفيذها وانعكاسها في ممارسات كافة الأطراف، والتي تشمل قادة المدارس، والمعلمين.

خاتمة:

من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، يخلص الباحث إلى أن القيادة هي عملية تؤثر على الآخرين. يتواصل القائد مع الموظفين الذين يبنون مصلحتهم الذاتية في الالتزام الوظيفي. يقود القائد مجموعة من الناس ويزودهم بالأفكار والأهداف الواضحة لتحقيق الأهداف التنظيمية. القادة المؤثرون يلهمون الآخرين ويؤثرون عليهم من خلال التحفيز. تلعب القيادة النموذجية المستخدمة الرئيسية أيضاً دوراً مهماً في التطوير المهني للمعلمين. المدير والمعلمين هما أهم العناصر في النظام التعليمي. لذلك يعتبر الباحث أهمية تطبيق هذا المنهج في القيادة التربوية. توصيات الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة الاحساء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، لذا توصي بضرورة تعزيز الاتجاه نحو ممارسة القيادات المدرسية للقيادة التشاركية من خلال الدعم الرسمي من قبل وزارة التعليم وتطوير الأنظمة والتعليمات، وتعزيز الإعداد والتدريب النوعي لقادة المدارس التي تصب في هذه الاتجاه.

- ضرورة توفير نظام حوافز مادية ومعنوية تدعم اتجاه مديري المدارس نحو التنمية الإدارية، وتطبيق القيادة التشاركية بشكل يضمن فعالية العملية التعليمية، ويعزز النمو

- المهني للمعلمين، حيث أظهرت الدراسة العلاقة الإيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية والنمو المهني للمعلمين.
- ضرورة توفير أنظمة وتعليمات تحفز قادة المدارس توسيع مشاركة المعلمين في القيادة المدرسية.
- يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تكشف عن الربط بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لقادة المدارس وتنمية السلوك الإبداعي في القيادة المدرسية.

المراجع:

- أبو العلا، إيلي محمد (٢٠١٣) مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو شعيرة، خالد، وغباري، ثائر (٢٠١١). مفاهيم أساسية في التربية وعلم النفس والاجتماع. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- الحارثي، عيدة (٢٠١٨). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- حمود، خضير والشيخ، روان (٢٠٠٩) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- دحلان، حاتم (٢٠٠٦). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات). مجلة رؤى التربوية. فلسطين: مركز السلطان للبحث والتطوير التربوي، العدد (٢١).
- الرويثي، حمدي بن سالم (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، جامعة سوهاج-كلية التربية، ج (٥٥)،

٢١٧ - ٢٥٣.

السعود، راتب (٢٠١٣) القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

سليمان، احمد. (٢٠١٧). تصوّر مقترح لتنمية مهارت القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠١٢). النمو المهني للمعلم اثناء التدريب، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

العراييد، نبيل. (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر غزة.

العنزي، طلال (٢٠١٨). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة الجھراء وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

لهلوب، ناريمان. (٢٠١٥). مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

المحرج، عبد الكريم عبد العزيز (٢٠١٨). واقع تطبيق قادة المدارس في محافظتي حوطة بني تميم والحريق للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع (١٩)، ج (٧): ٦٧٧ - ٧١٧.

المطيري، بندر. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ام القرى.

Bautista, Alfredo & Ortega-Ruiz, Rosario. (2015). Teacher Professional Development: International Perspectives and Approaches. Psychology, Society & Education. 7(3), 240-251.

Bellibas, M and Liu, Y. (2018). The effects of Principals' Perceived

- Instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. **International Journal of Leadership in Education**, v21 n2 p226-244.
- Benoliel, P. and Somech, A. (2010), “Who benefits from participative management?”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 48 No. 3, pp. 285-308 .
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership: The model of choice in the 21st century. **Educational Management Administration & Leadership** 41 (5): 543–544.
- Caena, F. (2011). Literature review: Quality in teachers’ continuing professional development. **The European Union**, 2011, [Online]. Available: <https://goo.gl/2eNfaS> [Accessed Dec. 12, 2018].
- Dufour, R. and Marzano, R. (2011), **Leaders of learning: how district, school, and classroom leaders improve student achievement**. Solution tree Press, Bloomington, IL.
- Firestone, W. A., & Martinez, M. C. (2007). Districts, teacher leaders, and distributed leadership: changing instructional practice. **Leadership and policy in schools**, 6(1), 3-35.
- Gahwaji, D.N. (2019). “Practices of Participative Leadership in Relation to Professional Competency of Principals at Saudi Kindergartens, *sshj*, 3(9)1513-1521.
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. (2001). What Makes Professional Development Effective? Results From a National Sample of Teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4), 915–945. Retrieved may 13,2019,from <https://doi.org/10.3102/00028312038004915>.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership friend or foe? **Educational Management Administration Leadership**, Vol. 41 No. 5, pp. 545-554.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **Leadership Quarterly**, 7, 323-352.
- Jozef, M. (2017). Contradictions in practicing distributed leadership in public primary schools in New South Wales (Australia) and Slovakia, **School Leadership & Management**, 37:3, 234-253,

DOI: 10.1080/13632434.2017.1293632.

- Lemke, c. (2010). **Professional development: ensuring a return on your investment**. Commissioned by Intel, Inc. Retrieved May 13, 2019, from goo.gl/tWcsQs.
- Louis, K. S. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Educational Change*, 8(1), 1-24.
- Lussier, R., & Achua, C. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Minnesota: Southwestern.
- Lyons, J. E., & Algozzine, B. (2006). Perceptions of the impact of accountability on the role of principals. *Education Policy Analysis Archives*, 14(16), 1-16.
- Ni, Y., Yan, R., & Pounder, D. (2018). Collective Leadership: Principals' Decision Influence and the Supportive or Inhibiting Decision Influence of Other Stakeholders. *Educational Administration Quarterly*, 54(2), 216–248. <https://doi.org/10.1177/0013161X17723427>.
- Pascale Benoliel, Anat Barth, (2017) "The implications of the school's cultural attributes in the relationships between participative leadership and teacher job satisfaction and burnout", *Journal of Educational Administration*, Vol. 55 Issue: 6, pp.640-656, <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2016-0116>.
- Pounder, D. (1999). Teacher teams: exploring job characteristics and work-related outcomes of work group enhancement. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 317-348.
- Sebastian, James; Moon, Jeong-Mi. (2018). Gender differences in participatory leadership: An examination of principals' time spent working with others. *International Journal of Education Policy and Leadership*, [S.l.], v. 12, n. 8, ISSN 1555-5062. Available at: <http://journals.sfu.ca/ijepl/index.php/ijepl/article/view/792>.
- Sirisookslip, Saowanee & Ariratana, Wallapha & Tang, Keow Ngang. (2015). The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 186. 1031-1037. 10.1016/j.sbspro.2015.04.022
- Somech, A. (2010). Participative decision-making in schools: a mediating-moderating analytical framework for understanding

school and teacher outcomes, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 46 No. 2, pp. 174-209.

Spillane, J. (2003). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 343-346.

Tarkan, T. (2016). **A Comparative analysis of participatory leadership practice of elementary school principals between Public and Non- Public Schools**. A Doctoral Research Project, Esteves School of Education, The Sage Colleges, Hudson River region, New York.