

"

دور القيادة التشاركية في تمكين المدارس الثانوية بالرياض على ضوء رؤية 2030: دراسة لدرجة ممارستها من وجهة نظر المعلمات"

مشروع تخرج مقدم للحصول على درجة الماجستير في الآداب من قسم الإدارة التربوية بكلية التربية بجامعة

الملك سعود

إعداد

جميلة بنت فهد بن عبدالله العزام

إشراف

د. حصة سعد العريفي

أستاذ مساعد - قسم الإدارة التربوية

مراجعة

د. ليلى سليمان الخليوي

أستاذ مساعد - قسم الإدارة التربوية

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية طبقاً للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرامج التدريبية)، كما سعت الدراسة إلى التعرف على نتائج بعض التجارب العالمية في تطبيق القيادة التشاركية في الميدان التربوي، والاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية في المملكة تماشياً مع مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030، الذي يهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس وتفعيل دور القيادة التشاركية في تحسين البيئة التعليمية.

ولتحقيق هذه الأهداف أتمتت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستعانة بالاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث شملت (91) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية التابعة لمركز الإشراف التربوي في الحرس الوطني بالرياض، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة عبر الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- 1) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، يليه اتخاذ القرارات، وفي الأخير جاء مجال الشراكة المجتمعية.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية في المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض باختلاف متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية.
- 3) أكدت نتائج بعض التجارب العالمية في تطبيق القيادة التشاركية في الميدان التربوي على أهمية الشراكة المجتمعية وإشراك المعلمين في صنع القرارات كأهم أبعاد تطبيق اللامركزية، وهو ما يتقاطع مع أهداف مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030"، الذي يسعى إلى تعزيز مشاركة القيادات المدرسية والمعلمين في اتخاذ القرارات، بما ينعكس بالإيجاب على جودة التعليم.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بما يلي:

- 1) التركيز على توعية قائدات المدارس الثانوية بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تطوير العملية التعليمية، وعقد البرامج التدريبية وورش العمل التي تساهم في زيادة مهارتهن في تطبيق القيادة التشاركية.
- 2) ضرورة الحرص على زيادة فرص مشاركة المعلمات في صنع القرار المدرسي، بما يعزز دورهن في تحسين الأداء التعليمي وفقاً لمستهدفات رؤية 2030.
- 3) زيادة تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، انسجاماً مع توجهات مشروع تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030، الذي يسعى إلى تعزيز العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- 4) إلحاق قائدات المؤسسات التربوية ببرامج تدريب خارجية في الدول الرائدة عالمياً بتبني نماذج قيادية ناجحة كالقيادة التشاركية وذلك للاستفادة من أفضل الممارسات في تطوير المنظومة التعليمية بالمملكة.

مقدمة:

في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة والتطورات السريعة، وظهور التنافسية القوية بين المنظمات فإن الأنظمة التربوية حتما تسعى للارتقاء بمؤسساتها التعليمية، وذلك من خلال التطلع إلى قيادات عصرية ذكية وواعية ومرنة التكيف مع التغيرات وارتفاع مستوى مخرجاتها، وذلك يستدعي بالضرورة ممارسة أنماط قيادية حديثة مواكبة للعصر، قادرة على التجديد والابتكار في أجواء يسودها التعاون والاحترام والعمل بروح الفريق.

لذلك يتفق أغلب الباحثون في الإدارة الحديثة على أن مدى نجاح المنظمة وكفاءتها إنما يقاس بالدرجة الأولى من خلال اهتمام القيادة الإدارية بالعاملين فيها، واهتمامهم بأسلوب ونمط القيادة المتبع في إدارتهم (الأحمد، 2008، ص 16)، وإذا كان نمط القيادة المركزية يتسم بالاستئثار المطلق بالسلطة، والقيادة الحرة تتسم بسلبية التوجيه، فإن النمط التشاركي كما في (الرفاعي، 2009، ص 12) على طرف النقيض من الأنماط السابقة، حيث لا ينظر إلى العاملين على أنهم مجرد منفذين، وإنما كمشاركين وقادرين على صنع القرارات، مما يوفر مناخا إيجابيا يدفع العاملين إلى المزيد من الإنتاج والإبداع واكتشاف المزيد من الطاقات، وهذا ما أكدته دراسة (الفهيد، 2009) حيث إنه في ظل هذا النمط يرتفع مستوى كفاءة وفاعلية العمل مع ارتفاع مستوى الالتزام ودافعية الإنجاز والابتكارية ومستوى التفكير الاجتماعي وزيادة النفاعل والمشاركة.

وتعد القيادة المدرسية أحد أبرز المجالات الإدارية، وقد أصبحت مع تطور العصر أكثر تعقيدا من أن يقوم بها شخص واحد، بل يجب أن يشارك بها العديد من الأشخاص (الغامدي، 2014)، وتبعا لهذه التطورات في واقع المدرسة المعاصرة فإن النمط التشاركي يعد الأقرب إلى روح العصر والأنسب لواقع المدرسة نفسه، فإخضاعها لنمط من التفكير المشترك من كافة الأطراف المعنية من شأنه توفير مناخ مدرسي يدعم التعاون ويؤدي إلى وضوح في الرؤى (الغامدي، 2014)، كما أن تبني هذا المدخل القيادي، الذي يركز على منح فرصة أكبر للعاملين وبشكل منظم لممارسة أدوار قيادية بالمدرسة وإشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذها، وتوسيع دورهم ليتجاوز حدود حجرة الدراسة، وممارسة أدوار غير متوقعة منهم، كل ذلك سيعود بالعديد من الفوائد الإيجابية والتي تنعكس على المناخ التنظيمي في المدرسة (العاني، الغنبوصي، اليعقوبية، 2015، ص 80).

وفي هذا المنطلق يأتي مشروع تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030 كأحد المبادرات الرائدة التي تهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس، وتوسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر استجابة لاحتياجات البيئة التعليمية المحلية، كما يسعى المشروع إلى تفعيل مفهوم القيادة التشاركية من خلال إشراك المعلمين والكوادر الإدارية في صنع القرار المدرسي، بما يساهم في رفع مستوى الانتماء المهني، وتحقيق التطوير المستدام في الأداء التعليمي، ويؤكد المشروع على ضرورة تمكين قادة المدارس من أدوات وأساليب الإدارة الحديثة، وتوفير برامج تدريبية مكثفة تركز على تعزيز مهارات القيادة التشاركية، بما في ذلك مهارات الحوار، والتفاوض، وبناء فرق العمل الفعالة، ومن خلال هذا التوجه يصبح دور المدرسة

أكثر تكاملاً مع المجتمع المحلي، حيث تعزز الشراكة المجتمعية كجزء أساسي من منظومة تحسين جودة التعليم، كما أن تبني هذا المدخل القيادي، الذي يركز على منح فرصة أكبر للعاملين في المدرسة لممارسة أدوار قيادية منتظمة تتجاوز حدود الفصل الدراسي، من شأنه أن يساهم في تطوير قدراتهم المهنية، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في أساليب التعليم والتعلم، لذلك فإن مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030" لا يهدف فقط إلى تعزيز مشاركة القيادات المدرسية والمعلمين في اتخاذ القرارات، بل يسعى إلى إرساء ثقافة مؤسسية جديدة تقوم على الشفافية، والمسؤولية المشتركة، والمساءلة مما ينعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي في المدرسة، ويؤدي إلى رفع جودة المخرجات التعليمية، ويجعل المدرسة بيئة تعليمية أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع وسوق العمل (وزارة التعليم، النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة، 2024).

وبالرغم من أهمية وجوبية تفعيل القيادة التشاركية كما اتضح أعلاه، إلا أن الدراسة من خلال عملها في الميدان التربوي لاحظت استئثار أغلب القائدات التربويات بالسلطة وعزوفهن عن نمط القيادة التشاركي، مما أدى إلى ضعف تبني منسوبات المدرسة لأهدافها، وبالتالي ضعف المخرجات العامة، لذا سوف تقف هذه الدراسة على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات كي تساهم برفع مستوى الوعي القيادي من خلال عرض النتائج والتوصيات على مراكز التأهيل والتدريب القيادي، لنبني برامجها حسب مقتضيات الحاجة الفعلية في الميدان.

مشكلة الدراسة:

من أبرز التحديات التي تعيق وزارة التعليم هي ما يعانيه القطاع التربوي من المركزية الشديدة، وقد أعزت دراسة (القرشي، 2013، ص 5) بعض المشكلات التي تواجهها إدارات التعليم مثل: ضعف قدرة العاملين على التعبير عن آرائهم، وضعف العمل بروح الفريق، وتدني درجة الدافعية، نتيجة لضعف الممارسات التشاركية من قبل القادة التربويين.

كما أن منظمة اليونسكو أقرت بأن المبدأ الحاكم لنظم الإدارة التعليمية هو المشاركة، إذ لا يقتصر تحقيق المشاركة في الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية على اللامركزية وتخويل الصلاحيات فقط، بل يتعداه إلى إشراك المجتمع المحلي بمنظماته المدنية وأسر التلاميذ والطلاب وهيئات المعلمين في صنع القرار التربوي (الغامدي، 2014، ص 102)، وتؤكد العديد من الدراسات أن نمط القيادة التشاركية هو الأكثر فاعلية في المؤسسات التعليمية والمدارس، لما يوفره من بيئة صحية تقلل المشكلات التنظيمية، وتعزز الولاء والانتماء للمنظمة. فعلى سبيل المثال، أثبتت دراسة (نجدي، 2013) أن ممارسة القيادة التشاركية تحد من المشكلات في المدارس، في حين كشفت دراسة (المحمادي، 2015) عن العلاقة الوثيقة بين تبني قادة المدارس لهذا النوع من القيادة وارتفاع الروح المعنوية لمنسوبي المدرسة.

وانطلاقاً من هذا التوجه يأتي مشروع تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030 كأحد المشاريع الاستراتيجية التي تسعى إلى تحويل المدارس إلى كيانات تربوية أكثر استقلالية ومرونة، من خلال تعزيز نهج القيادة التشاركية، وتوسيع نطاق الصلاحيات المخولة لقيادة المدارس، بما يتيح لهم حرية اتخاذ القرارات وفقاً لاحتياجات بينتهم المدرسية، ويركز المشروع على بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على التمكين، حيث يتم إشراك المعلمين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، وتعزيز الشراكة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يساهم في تحسين الأداء التعليمي ورفع مستوى جودة التعليم، كما يهدف المشروع إلى إعداد القادة التربويين وتأهيلهم بالمهارات والمعارف اللازمة لتطبيق القيادة التشاركية بطرق مدروسة ومنهجية، بعيداً عن العشوائية والارتجال، مما يضمن فعالية التطبيق وانعكاسه الإيجابي على الميدان التربوي.

ومن خلال خبرة الدراسة الممتدة لسنوات طويلة في الميدان التربوي، فقد عاصرت معاناة المعلمات من تهميش القائدات لهن في العديد من النواحي مثل التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وهو ما ترتب عليه العديد من السلبيات، كضعف الإبداع، وانخفاض الروح المعنوية، وتراجع الدافعية، وقلة الولاء للمدرسة، مما أثر بدوره على الطالبات، وهن محور العملية التعليمية برمتها، كما لاحظت أن القائدات القليلات اللاتي يطبقن القيادة التشاركية، فإن ممارساتهن غالباً ما تكون عشوائية وارتجالية، فتتقر إلى البنية التحتية من المهارات والمعرفة اللازمة لضمان نجاحها.

ولإيمان الدراسة العميق بأهمية القيادة التشاركية وضرورتها كمطلب قيادي معاصر، فقد رأت ضرورة تسليط الضوء على هذا الجانب الحيوي في إدارة المدرسة، والكشف عن درجة تفعيل القيادة التشاركية من قبل قائدات المدارس الثانوية في الرياض، وذلك في ظل مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030"، الذي من شأنه إحداث تحول جذري في النمط القيادي داخل المدارس، وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات وذلك في ضوء مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030".
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية تبعاً للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرامج التدريبية).
- التعرف على نتائج بعض التجارب العالمية في تطبيق القيادة التشاركية في الميدان التربوي.

- تتطرق أهمية الدراسة من أهمية الخطة التطويرية الشاملة التي يمر بها نظامنا التربوي، والتي تركز على اللامركزية، خصوصاً بعد دمج الوزارتين والشروع في إعادة الهيكلة، إذ يمكن للدراسة الحالية وغيرها من الدراسات التربوية الحديثة أن تشكل بنية تحتية للتطوير، وفي هذا السياق يأتي مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030" ليعزز هذا التوجه من خلال تمكين المدارس من إدارة شؤونها بشكل أكثر استقلالية، وتفعيل أدوار القادة التربويين، مما يجعل القيادة التشاركية عنصر أساسي في تحقيق هذه الأهداف الطموحة.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية دور القادة التربويين في المدارس والمسؤولية الملقاة على عاتقهم في تطوير أساليبهم، وتنمية مهارات المعلمين، والارتقاء بالبيئة التربوية مما يتطلب تفعيل التشاركية والعمل بروح الفريق الواحد للتميز وتحسين العملية التربوية.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الاتجاه الذي تتناوله القيادة التشاركية، وهو من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها ونجاحها، خاصة في الأنظمة التعليمية التي تسعى نحو التطوير المستدام، وهذا ما يؤكد عليه مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030"، حيث يهدف إلى دعم اتخاذ القرار التشاركي في المدارس، وتعزيز ثقافة القيادة الجماعية التي تنعكس إيجابياً على جودة التعليم وأداء المعلمين والطلاب.
- يؤمل من الدراسة أن تقدم تغذية راجعة مثرية من خلال نتائجها وتوصياتها للمراكز التدريبية في وزارة التعليم، كي تبني برامجها التدريبية للقائدات على أساس علمي مستند إلى الحاجة الفعلية في الميدان التربوي، وهو ما يتماشى مع مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030"، الذي يشدد على أهمية التدريب المستمر للقادة التربويين، وتمكينهم من أدوات وأساليب الإدارة الحديثة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تعزيز ثقافة التعبير عن الرأي، وتنمية التفكير الناقد الإيجابي لدى المعلمات، مما يسهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر انفتاحاً وفعالية.

سوف تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤالين الرئيسيين التاليين:

- ما درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات على ضوء مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030".
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر المعلمات حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية تبعاً للمتغيرات التالية: (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، البرامج التدريبية)؟
- ما نتائج بعض التجارب العالمية في تطبيق القيادة التشاركية في الميدان التربوي؟

سوف تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات في ضوء مشروع "تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030".
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية للبنات في الرياض، التابعة لمكتب إشراف الحرس الوطني.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 1436/1437 هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية:

يعرف (القرشي، 2013) القيادة التشاركية بأنها: مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستثمار ما لدى المرؤوسين من قدرات إبداعية وابتكارية (القرشي، 2013، ص 9).

التعريف الإجرائي:

تعرف الدراسة القيادة التشاركية إجرائياً بأنها: نمط من القيادة قائم على المشاركة والتعاون الفعلي بين القائدة التربوية للمدرسة الثانوية وجميع منسوبات المدرسة في جميع المجالات الإدارية التي تسمح بالعمل بروح الفريق، مثل التخطيط واتخاذ القرارات وحل والمشكلات، بما يكفل تحقيق الأهداف على أعلى مستوى مأمول.

مشروع تمكين المدارس: هو إحدى المبادرات التي أطلقتها المملكة العربية السعودية بهدف تعزيز استقلالية المدارس وتفعيل دور القيادة التشاركية في تحسين البيئة التعليمية، ويهدف المشروع إلى منح المدارس مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية، مما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع التعليم (مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، د.ت).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون، 2003، ص 191).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية التابعات لمكتب الإشراف التربوي في الحرس الوطني بالرياض، والبالغ عددهن (193) معلمة.

عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (91) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية التابعات للمكتب الإشراف التربوي في الحرس الوطني بالرياض، حيث قامت الدراسة بتوزيع (100) استبانة على المعلمات الكترونياً، استردت منهن (94) استبانة، وتم استبعاد (3) استبانات لعدم اكتمال الاستجابات ليكون العدد النهائي لعينة الدراسة (91) معلمة أي بنسبة (91.0%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها، وبنسبة (47.4%) من المجتمع الكلي للدراسة.

الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (المحمادي، 2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الاستبانة أداة لهذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم 188 مشرفاً خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 1434هـ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: الكشف عن ارتفاع درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمجملها، وجاء مجال التحفيز بالمرتبة الأولى، ثم تبعه مجال التخطيط، ثم تبعه مجال التفويض في حل المشكلات، وبالأخير مجال صنع القرار، كما أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية تعزى للمؤهل العمي والخبرة والدورات التدريبية.

دراسة (المطيري، 2015) بعنوان: "درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، وفقاً للمجالات التالية: (الأداء الإداري، العلاقة مع المعلمين العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع المجتمع

المحلي، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من 342 معلماً، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة في كل المحاور: الأداء الإداري واتخاذ القرار، والعلاقة مع العاملين ومع الطلاب، كما أسفرت عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات درجة ممارسة القيادة التشاركية، وبين مجالات مستوى الولاء التنظيمي، وكشفت نتائجها أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على جميع المجالات وعلى الأداة ككل.

دراسة (نجدي، 2013) بعنوان القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية والحد من المشكلات الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في المدينة المنورة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وطبقت أداة الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها (48) مديراً، و(322) معلماً من منسوبي مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، وفيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين في المدارس فقد جاء بدرجة كبيرة، أما في مجال صلة المدرسة في المجال المحلي فقد جاء بدرجة متوسطة، كما أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بتوطيد صلة المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط تعود لاختلاف سنوات الخبرة.

دراسة (القرشي، 2013) بعنوان ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بالطائف والبالغ عددهم (160) مديراً ومديرة، وتم استخدام أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، كما أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات الإدارية والفنية والمالية والبيئية وفي العلاقات الإنسانية كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في حل مشكلات المباني والتجهيزات كانت بدرجة متوسطة كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين المتوسطات حول درجة ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي والخبرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Aynur Bostanci, 2013) بعنوان مستوى التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمي للمعلم الممارسة ناجحة للقيادة التشاركية.

the prediction level of teachers' organizational citizenship behaviors on the successful practice of shared leadership.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام المعلمين بالسلوك التنظيمي في المدارس الابتدائية والتنبؤ من خلاله بالممارسة الناجحة للقيادة التشاركية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكونت العينة من 364 معلماً في زونجولداك في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: ارتفاع مستوى التبادل الإيجابي بين مستويات معلمي المدارس الابتدائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية والممارسة الناجحة للقيادة التشاركية.

دراسة (Olorunsola et al, 2011) بعنوان: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكي تي في نيجيريا.

Teachers participation in decision making process secondary school in Ekiti State, Niagria

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكي تي، وعلاقة ذلك بصفاتهم الشخصية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية تكونت من ٢٠٠ معلم، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن معلمي المدارس الثانوية في ولاية اكي تي يشاركون بفاعلية في عمليات اتخاذ القرارات، وأن الجنس والعمر والمؤهلات التربوية للمعلمين لا تعيق مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات، كما أن الدرجة العالية التي أسفرت عنها نتائج الدراسة في مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات تدل على أنهم يتمتعون بالقوة وينظر إليهم كموارد بشرية تتمتع بالعلم والخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدارسة للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، اتضحت درجة أهمية القيادة التشاركية كنمط قيادي فعال وعصري للنهوض بالمؤسسات التربوية.

أولاً/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة منها في بناء الإطار النظري.
- المساعدة في اختيار المنهجية العلمية المتبعة.
- الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.
- سيتم الاستفادة منها في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- سوف يستفاد منها من خلال ربط نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، كي تدعمها.

ثانياً/ أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري، 2015)، ودراسة (نجدي، 2013)، ودراسة (Olorunsola and Abidouun, 2011) من حيث تطبيقها في المرحلة الثانوية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري، 2015)، ودراسة (نجدي، 2013)، ودراسة (Olorunsola and Abidouun, 2011)، ودراسة (Aynur Bostanci, 2013) في العينة، والتي تكونت من المعلمين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة أعلاه في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري، 2015)، و(القرشي، 2013)، ودراسة (Aynur Bostanci, 2013)، ودراسة (Olorunsola and Abidouun, 2011) في استخدام المنهج المسحي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المحمادي، 2015) من حيث أثر متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

ثالثاً/ أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تختلف دراسة (المحمادي، 2015)، ودراسة (القرشي، 2013) عن الدراسة الحالية في العينات التي طبقت عليها الدراسات، حيث تم تطبيق دراسة (المحمادي، 2015) على المشرفين، ودراسة (القرشي، 2013) على المديرين والمديرات.
- تختلف دراسة (المحمادي، 2015)، ودراسة (القرشي، 2013) عن الدراسة الحالية في تطبيقها في مكاتب التربية والتعليم.

- تختلف دراسة (Aynur Bostanci, 2013) عن الدراسة الحالية من حيث تطبيقها في المدارس الابتدائية.
- تختلف دراسة (المحمادي، 2015) عن الدراسة الحالية في كونها طبقت المنهج الوصفي الارتباطي، وكذلك دراسة (نجدي، 2013) التي طبقت المنهج الوصفي التحليلي.

ثالثاً/ ما يميز الدراسة الحالية:

كونها تطبق في المدارس الثانوية الخاصة بالبنات في الرياض، بينما الدراسات السابقة تم تطبيقها في المدارس خاصة البنين، وفي مناطق أخرى غير الرياض.

كما أن هذه الدراسة تطبق في المدارس الثانوية التابعة لمركز إشراف الحرس الوطني، والتي يندر أن تطبق فيها دراسات مسحية.

المبحث الأول: القيادة التشاركية:

المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية.

أولاً مفهوم القيادة:

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام الإقليمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها (الفهيدى، 2009، ص 3)، وقد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين الموضوع القيادة حيث تنوعت التعريفات التي تناولت مفهومها، ومن هذه التعريفات:

هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (السميح، 2010، ص 181).

وتعرف (المخلافي، 2008، ص 19) القيادة بأنها "عملية التأثير وإثارة الحماس بين أفراد المنظمة، للقيام بأعمالهم بطوعية دون أي ضغوط أو استخدام للسلطة، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تحفزهم داخليا على العمل لتحقيق أهداف المنظمة".

ثانياً نشأة القيادة التشاركية:

لا يعد مفهوم الشراكة مفهومًا حديثًا، أو يحسب لمجتمع دون آخر، فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم وموجودة في أصل التكوين الاجتماعي الأنثروبولوجي للإنسان، كما أن الشورى ركن أساسي من أركان القيادة في الإسلام، وقد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع، منها قوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) الشورى: 38، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم: (ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمرهم)، وقد اهتم الإسلام بالعمل الجماعي بشكل كبير، وحرص على التكوين الفكري

للفرد المنفتح على المجتمع من خلال انخراط المؤسسات بكافة مجالاتها وخاصة التربوية والتعليمية في مجتمعها من خلال
شراكة حقيقية (الغامدي، 2014).

وللقيادة التشاركية بعدها الزمني في البلاد الغربية حيث عبر عنها جون ديوي في أعماله عام 1938م، ويؤكد (القرشي،
2013، ص 15) بأن ظهور القيادة التشاركية مرتبط بإخفاق نظرية السمات التي اهتمت بخصائص القائد وأهملت الجوانب
الأخرى، ونتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ والاستمرارية ظهرت النظريات السلوكية التي انتقلت من التركيز على القادة إلى التركيز
على القيادة، مما استدعى البحث عن أنماط جديدة للقيادة أكثر فاعلية ومنها نمط القيادة التشاركي.

وذكر (الرفاعي، 2009) أن إشراك العاملين في الإدارة بدأ في الظهور في منتصف القرن التاسع عشر في بعض البلدان
الأوروبية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين، ففي بريطانيا بدأت في العام 1937، وفي فرنسا صدر القرار
بمشاركة العاملين في الإدارة عام في 1946، وفي عام 1981 بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا.

إذاً فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة بل ثمرة تطور تاريخي طويل وبعد تجارب عديدة، حتى
وصل إلى هذه المرحلة.

ثالثاً مفهوم القيادة التشاركية:

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة حيث إنه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية
والتقنية خلال هذا القرن، وانتشار مبادئ الديمقراطية بكافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية
الإدارية (الرفاعي، 2009، ص 13)

ويعرفها (العرايبي، 2010، ص 37) بأنها "مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على
تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال
للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

وتعرف الدارسة القيادة التشاركية بأنها نمط من القيادة قائم على المشاركة والتعاون الفعلي بين القائدة التربوية للمدرسة الثانوية
وجميع منسوبات المدرسة، في جميع المجالات الإدارية التي تسمح بالعمل بروح الفريق، مثل التخطيط واتخاذ القرارات وحل
والمشكلات، بما يكفل تحقق الأهداف على أعلى مستوى مأمول.

أولاً أهمية ممارسة القيادة التشاركية:

إن أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات وتحقيق الأهداف المشتركة. كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها (المخلافي، 2008، ص 50).

وفي حالة القيادة التشاركية فإن الشعور بالمسؤولية يقوى ويتطور ويشدذ هم صغار الموظفين والعمال ويجعلهم يقبلون على العمل في مسؤولية وروح إيجابية وفي النهاية تكون المسؤولية جماعية مما يخفف العبء على الإدارة العليا، واختلاف وجهات النظر الذي ينتج عن القيادة التشاركية يمكن أن يستغل لصالح العمل وتطويره وتنوعه، كما أن قدرة وفعالية الموظفين والعمال لها قوة الدفع في القيادة التشاركية، وعلى القيادين استقطاب آراء الموظفين وخاصة الناجحة منها (الغامدي، 2014، ص 69).

ويضيف (نجدي، 2013، ص 9) بعض الإيجابيات التي تنتج من ممارسة النمط التشاركي:

- 1) وضوح الرؤيا: حيث إن الإدارة التقليدية تقوم بإملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها، مما يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم، مما ينعكس سلباً على أدائهم، أما القيادة التشاركية بما توفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والقائد يؤدي إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج.
- 2) حل الخلافات بشكل فعال في ضوء القيادة التشاركية يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من أهداف وسياسات وبرامج للمؤسسة.
- 3) القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات محيطها الاجتماعي، والتي أصبحت عرضة للتغير المتسارع تبعاً لروح هذا العصر.
- 4) القدرة على التجدد يقصد بما إعادة تركيب البنية الإدارية للمؤسسة (طبيعة الأدوار، العلاقات، الاتصال) الأمر الذي يصعب تحقيقه من خلال إملاء القرارات الفوقية في الإدارة الأوتوقراطية بينما يمكن تحقيقه من خلال المشاركة الشاملة للعاملين.

ثانياً أسس القيادة التشاركية:

تقوم الإدارة التشاركية على مجموعة من الأسس ومنها: (العراييد، 2010، ص 44)

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.

- التجديد الواضح والكمال لوظيفة كل عضو في المؤسسة، ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسه تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.
- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتحاد القرارات، وتقييم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية حيث يقوم القائد التشاركي تمشيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.
- يعتمد على الترغيب والإقناع ويتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.

ثالثاً نطاق المشاركة وحدودها:

لقد أثريت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط؟ وفيما لو كانت المشاركة متوقفة على نوعية القرارات (استراتيجية أم روتينية) أم إشراك من يعينهم الأمر فقط؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات ظهر اتجاهان:

الاتجاه التقليدي: ويرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم، فالقرارات الاستراتيجية يقتصر اتخاذها على قيادة التنظيم، في حين تختص المستويات الأخرى، باتخاذ القرارات العادية والروتينية، فهذا الاتجاه إذن يقوم على أساس تصنيف القرارات، والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها.

الاتجاه الحديث: يرى أنصاره أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تتطلب إشراك كافة المستويات في المؤسسة ومن يعينهم القرار من خارج المؤسسة سواء أكانوا أفراداً أم جماعات (أبوعيطه، 2013، ص 21).

ويختلف القادة في المدى الذي يشاركون به غيرهم من التابعين من قائد لآخر حسب الاعتقادات التي يؤمن بها أو تفضيله
لوسيلة دون أخرى، وهناك تصنيفات متعددة للمشاركة:

جدول (1)

غير مشارك <>عالي المشاركة				
قرارات اتوقراطية من القائد	يقترح القائد القرارات ويستمتع ليستمد التغذية الراجعة، ثم يأخذ قراره	الفريق يقترح قرارات ويعود القرار للقائد	قرارات مشتركة بين الفريق كأنداد	تفويض الصلاحيات باتخاذ القرارات للفريق

وهناك تنوع في هذه التصنيفات متضمنة مرحلة قيام القائد باتخاذ القرار نيابة عن الفريق، والمتغير الآخر هو قيام القائد بوصف (ماذا) من الأهداف أو المهام ويدع للفريق أو الأفراد قرار (كيف) يمكن لهم تنفيذ العملية (الجارودي، 2011، ص 45).

المبحث الثاني: نمط القيادة التشاركية في مشروع تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030.

لقد أصبحت الرؤية الحديثة للإدارة المدرسية في الوقت الحالي أكثر نضجاً وأبعد نظراً، سواء من حيث مفهوم الإدارة الحديثة أو من حيث أساليب إنجاز الأعمال وتسييرها للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب، ومع التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة، جاء مشروع تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030 ليجسد هذا التحول، حيث يهدف إلى تعزيز استقلالية المدارس وتمكينها من اتخاذ القرارات المناسبة وفق احتياجاتها، مما يعزز من فعالية الأداء المدرسي ويحقق تكامل الأدوار بين القيادة المدرسية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

فقد أصبحت الإدارة المدرسية تعتمد اعتماد كلي على الثقافة التعاونية، من خلال إتاحة فرص الحوار والتفاعل بين الإدارة وباقي الفئات داخل المدرسة وخارجها، مثل الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور (السالمي، 2007، ص 16)، وفي هذا السياق يؤكد مشروع تمكين المدارس على أهمية منح القادة التربويين المساحة اللازمة لممارسة القيادة التشاركية، مما يتيح لهم القدرة على الابتكار والإبداع، ويعزز الولاء والانتماء للمدرسة. فالمدير العصري اليوم لم يعد مجرد مشرف على تنفيذ الأوامر، بل أصبح قائداً يعمل برؤية مشتركة، يساهم في بناء وتطوير مدرسته، ويشعر أنه جزء أساسي من نجاحها وتقدمها. (وزارة التعليم، النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة، 2024).

أولاً مبررات ممارسة النمط التشاركي في الإدارة المدرسية:

لقد حدث الكثير من التغيرات في واقع المدرسة المعاصرة، وفي تصور المجتمع لها ولدورها، بحيث أصبح هذا التطور يجد في النمط التشاركي في الإدارة المدرسية اقتراباً أنسب لروح العصر ولواقع المدرسة نفسه، ويمكن إجمال هذه التطورات بما يلي: (عسكر ، 2012، ص 58)

(1) التطور الحادث على الوظيفة التعليمية للمدرسة كانت وظيفة المدرسة التقليدية تتمثل في تلقين مجموعة من المعارف والمهارات الأساسية كالكتابة والقراءة والحساب، أما وظيفة المدرسة المعاصرة كما يراها الفكر التربوي الحديث فيناط بها دور يتعدى ذلك الدور التقليدي والذي يتمثل في الجوانب التالية:

- تدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا.
- الفهم العميق للمحتوى المعرفي للمقررات الدراسية.
- ربط ما يتعلمه الطالب بحياته اليومية خارج نطاق المدرسة.
- إشراك الطالب في بناء معرفته، وذلك عن طريق تعزيز روح الحوار والنقاش لديه.
- زيادة ثقة الطالب بقدرته على الانجاز والإبداع.

وبناء على هذا التصور لدور المدرسة المعاصرة على الصعيد التعليمي فإنه من الصعوبة بمكان أن تقوم المدرسة بأداء المهام في إطار النمط التقليدي للإدارة المدرسية الذي يرى أن المعلم منفذ لسياسات، فهذه المهام تظل غامضة على المعلم كما هو الحال بالنسبة للمدير، إلا إذا تم إخضاعها لنمط من التفكير من الأطراف المعنية في المدرسة كافة، وذلك من أجل الوصول إلى نوع من التصورات المشتركة التي تمثل الأساس لعملية التعليم فيما بعد، هذا بالتأكيد يحبذ الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية لما يوفره من مناخ مدرسي يدعم التعاون فيما بين المدير والمعلمين والعاملين داخل المدرسة، وذلك يؤدي إلى وضوح في الرؤى فيما بينهم اتجاه المهام التعليمية المتضمنة في المنهج المدرسي.

(2) النجاح الذي حققه النمط التشاركي في إدارة المؤسسات الاقتصادية : زيادة فعالية النمط التشاركي في المؤسسات الاقتصادية من حيث قدرتها الإنتاجية، سواء كما أو كيفاً، وذلك لما يتضمنه هذا النمط من تحفيز لطاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل وحل المشكلات المتعلقة به، أو في مجال رفض عمليات صناعة القرارات والسياسات في المؤسسة، هذا من جانب ومن جانب آخر، فالنمط التشاركي يزداد فيه إحساس العاملين بالرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل المنتج.

(3) التغيير المتسارع على تصور المجتمع ودور المدرسة: إن المدرسة المعاصرة كما ترسخ في وعي المجتمع لا بد أن تستجيب لكثير من المتطلبات "غير التعليمية"، وذلك انسجاماً مع الدور الاجتماعي الذي تلعبه المدرسة المعاصرة، وطالما أن تلك

المتطلبات نفسها عرضة للتغيير المتسارع في هذا العصر، فإن المدرسة المدارة تقليدياً لا تستطيع أن توائم محك الانسجام مع تلك التغيرات، في حين تأتي الإدارة التشاركية بديلاً قوياً لما توفره من قنوات اتصال واسعة ومتعددة مع المجتمع، عن طريق توظيف الإمكانيات كافة لدى العاملين واستغلالها.

ثانياً مزايا ممارسة النمط التشاركي في القيادة المدرسية:

من أبرز مزايا المشاركة المدرسية ما يلي:

- تعزيز الثقة بين مدير المدرسة والعاملين، وبين العاملين بالمدرسة وأولياء الأمور.
- تعمل المشاركة على إتاحة جو ديموقراطي في الإدارة المدرسية يستطيع العاملون بالمدرسة من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما أنهم يشتركون في حل مشكلاتهم.
- تعمل المشاركة على خلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة العاملين بالمدرسة.
- تعمل المشاركة على إشباع حاجة إثبات الذات لدى العاملين بالمدرسة، وكذلك حاجات التقدير والاحترام.
- تعمل المشاركة على تنمية صف ثان من القيادات الإدارية، حيث يشعر العاملون في المدرسة بأهميتهم في المدرسة، وأنهم أصبحوا عنصراً فعالاً فيها، الأمر الذي يترتب عليه دفعهم نحو التنمية الذاتية، كما أن مشاركتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل بالمدرسة يجعلهم ملمين بأساليب العمل الإداري فيها مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية في العملية التعليمية (محمد، 2008)

وتضيف (الجارودي، 2011، ص، 44) أبرز مسلمات القيادة التشاركية والتي تمثل أيضاً مزاياها:

- المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على فهم العاملين.
- يميل الناس إلى الالتزام بالعمل حين يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- قرار المجموع يكون أفضل من قرار الفرد الواحد.

المطلب الثاني: جوانب ممارسة القيادة التشاركية في المدرسة ومعوقاتهما ومتطلبات تفعيلها.

أولاً جوانب ممارسة القيادة التشاركية في المدرسة:

ذكر (الغامدي، 2014) أبرز الجوانب الإدارية التي يجب التركيز عليها من خلال الإدارة المدرسية في مدخل ضوء القيادة التشاركية، وذلك من خلال مراجعة الصلاحيات الجديدة الممنوحة لمدير المدرسة، بالإضافة إلى التوجه العالمي نحو التأكيد على ضرورة إتقان مهارات القرن الواحد:

- **التخطيط الاستراتيجي:** والذي يعتبر المشاركة شرطاً ضرورياً لنجاحه، حيث أكدت الحريري (٢٠٠٧)، ص (٧٢) ضرورة أن يشترك مدير المدرسة وكلاء المدرسة والمعلمين من ذوي الخبرة والمهارة في التخطيط للعمل المدرسي وألا ينفرد بذلك العمل وحده.
- **التنظيم الإداري:** ومن أبرز مظاهره في مدخل القيادة التشاركية: التمكين والتفويض وأسلوب إدارة الفريق والشورى.
- **التنمية المهنية:** حيث إنه من أبرز أسس التنمية المهنية في المجال التربوي أن تكون العمية تعاونية تشاركية، فلا بد أن يشترك القادة المعلمين في إعداد وتخطيط وتنفيذ التنمية المهنية.
- **إدارة المعرفة:** حيث تعتبر المدرسة وحدة تعلم من شأنها تقديم المعرفة في كافة المجالات بقوالب متعددة لكافة المستفيدين، وهنا تظهر أهمية مشاركة كافة المعنيين في إدارة المعرفة وتقديمها، وذلك لعدم ارتباطها بأفراد دون آخرين أو جهة دون أخرى.
- **الشؤون الطلابية:** وتتضمن تنظيم ورعاية شؤون الطلبة في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم بما يحقق أهداف العملية التربوية.
- **المشاركة المجتمعية:** وهي ما يقوم به أعضاء المجتمع من أفراد أو جماعات أو مؤسسات من أنشطة وخدمات في المجال التربوي، وهذا ما يتماشى مع تطبيق الجمع بين المركزية واللامركزية في التعليم، من خلال تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالتعاون وتعزيز التفاعل وتبادل المهام (الغامدي، 2014).
- ويضيف (نجدي، 2013، ص 18) بعض المجالات التي يمكن تطبيق القيادة التشاركية من خلالها:
- **صنع القرار:** تهدف القيادة التشاركية من خلال هذا الدور إلى تكوين نوع من المسؤولية لدى العاملين، وأن يأخذ القائد بمبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار وتنفيذه، ويعامل الآخرين بكرامة واحترام، ويزود جميع العاملين معه بالمعلومات الضرورية، التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذها بطريقة قيمة.
- **الاتصال الإداري:** يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة لكيان المدرسة في ضوء القيادة التشاركية، فالفائد التشاركي يوفر فرصة مهارات الاتصال بينه وبين العاملين، وكذلك بين العاملين أنفسهم، والذي يؤدي إلى أن يحظى هذا الاتصال بنظرة شمولية عصرية ملائمة للقيادة التشاركية من قبل مدير المدرسة.
- **التحفيز:** تعتبر الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلاً إنسانياً يُمكن القائد التربوي من زيادة كفاءة العمل، وذلك بإثارة الرغبة لدى العاملين للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المدرسة.
- **تقويم الاداء:** يعد التقويم منظومة متكاملة يجب إدارتها والمشاركة فيها من كافة المعنيين بالمجال التربوي التعليمي، تشمل على الطلبة العاملين من معلمين وإداريين المباني والتجهيزات المدرسية المناهج الدراسية الشؤون المالية علاقة المدرسة بالمجتمع.

ثانياً معوقات تفعيل نمط القيادة التشاركية في المدرسة:

النمط القيادي التشاركي يتناغم بلا شك مع الفكر التربوي الحديث ومع التوجهات الحديثة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال وعلم الإدارة ولكن قد تتدخل بعض معوقات تطبيق القيادة التشاركية وصعوبتها في اتجاه القائد واتباع نمطه القيادي (المطيري، 2015، ص59)، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أنواع:

- 1) **المعوقات المؤسسية:** تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها، وبشكل ضمني على المناخ المؤسسي بشكل عام، فلا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.
- 2) **معوقات نابذة من المديرين أنفسهم:** هذه المعوقات نابذة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية عن المدرسة، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين بالخوف من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة مدارسهم.
- 3) **معوقات تكمن في الموظفين:** كثيراً ما نصادف معلمين في المدرسة يرون أن دورهم في المدرسة مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات يعتبره عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارة مدارسهم (العجمي، 2010، ص51).

ثالثاً متطلبات تفعيل نمط القيادة التشاركية في المدرسة:

إن الأخذ بالنمط التشاركي في الإدارة المدرسية يتطلب عدة أمور منها:

- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة في المؤسسة التربوية، والثقة بالنفس لدى المديرين والعاملين.
- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.
- توافر أعضاء قادة ذوو أفكار خلاقة، وتنسيق العمل بطريقة جماعية.
- الحصول على موارد الدعم اللازم لبيئة تشاركية حقيقية.
- الاهتمام بعامل الوقت أثناء تنفيذ الشراكة القيادية.
- تجنب المساس بأهداف الفريق، والعمل على موافقتها مع أهداف المؤسسة.
- خلق شبكات من العلاقات بين أعضاء المجتمع والجهاز التعليمي.
- نشر ثقافة التشاركية في العمل الإداري.
- تطوير نظام الاتصالات (الغامدي، 2014، ص 170).

القيادة التشاركية ليست مجرد نهج إداري حديث، بل هي حجر الأساس في تحقيق أهداف مشروع تمكين المدارس على ضوء رؤية 2030، حيث تسهم في تعزيز بيئة تعليمية أكثر ديناميكية واستقلالية، وتمنح القادة التربويين والمعلمين القدرة على اتخاذ قرارات فعالة تلبي احتياجات الميدان التعليمي، ولقد أكدت نتائج الدراسات والممارسات العالمية أن القيادة التشاركية ترفع مستوى الانتماء والولاء المؤسسي، وتحفز على الابتكار، وتخلق بيئة محفزة قادرة على مواجهة التحديات التربوية الحديثة، وإذا كانت رؤية 2030 تسعى إلى تطوير قطاع التعليم ليصبح أكثر كفاءة وإنتاجية، فإن نجاح مشروع تمكين المدارس يعتمد بشكل كبير على مدى تفعيل القيادة التشاركية كنهج أصيل في الإدارة المدرسية، كما أن إرساء ثقافة المشاركة والتعاون بين قادة المدارس والمعلمين وأولياء الأمور، وتعزيز مبدأ المسؤولية الجماعية، سيؤدي بلا شك إلى تحسين مخرجات التعليم، ورفع مستوى جودة الأداء المدرسي، وإعداد جيل قادر على تحقيق طموحات المستقبل، لذلك فإن تبني القيادة التشاركية بشكل واعٍ ومنهجي، ودعمها بتدريب وتأهيل مستمر، هو السبيل الأمثل لضمان نجاح مشروع التمكين، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، ويجعل مدارسنا بيئات تعليمية قادرة على المنافسة والتطوير المستدام، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات هي:

أولاً النتائج:

- (1) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية فيما يتعلق باتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على كون:
 - قائدة المدرسة تفوض بعض من صلاحياتها لعدد من الموظفات.
 - قائدة المدرسة تحرص على إقناع الموظفات بمبررات القرارات التي يتم اتخاذها.
 - قائدة المدرسة تشارك المعلمات في وضع المقترحات البناءة للاستفادة من إمكانات المدرسة المالية.
 - قائدة المدرسة تحرص على زيادة فرص مشاركة المعلمات في صنع القرار المدرسي.
- (2) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من:
 - أن قائدة المدرسة تتفهم ظروف المعلمات داخل المدرسة وخارجها.
 - أنه تتم مواجهة مشكلات العمل بين القائدة والمعلمات بالوضوح والهدوء.
 - أن قائدة المدرسة تقدر الجهد الذي تبذله الموظفات في المدرسة.
 - أن قائدة المدرسة تتقبل الاقتراحات والآراء المطروحة من قبل الموظفات في المدرسة.

- (3) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية فيما يتعلق بالشراكة المجتمعية جاءت بدرجة متوسطة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما على كل من:
- أن قائدة المدرسة تفعل دور مجالس أولياء الأمور كوسيط تفاعلي وتقييمي للعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
 - أن قائدة المدرسة تكرم المتميزين والداعمين والمتعاونين من أفراد المجتمع المحلي.
 - أن قائدة المدرسة تشكل لجان مشتركة بين منسوبات المدرسة وأفراد المجتمع المحلي لحل المشكلات القائمة.
 - أن قائدة المدرسة تقوم بتعريف أفراد المجتمع المحلي برؤية ورسالة المدرسة ومرافقتها العامة، وبرامجها وأنشطتها المختلفة.
- (4) أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، حيث يأتي مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس، يليه اتخاذ القرارات، وفي الأخير يأتي مجال الشراكة المجتمعية كأقل أبعاد القيادة التشاركية ممارسة في المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض.
- (5) لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بالمدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض باختلاف متغير سنوات الخبرة.
- (6) لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القائدات للقيادة التشاركية بالمدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض فيما يتعلق بكل من اتخاذ القرار - العلاقات الإنسانية - الدرجة الكلية للقيادة التشاركية باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القائدات للقيادة التشاركية بالمدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض فيما يتعلق بالشراكة المجتمعية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.
- (8) لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القائدات للقيادة التشاركية بالمدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض باختلاف متغير البرامج التدريبية.
- (9) أكدت نتائج بعض التجارب العالمية في تطبيق القيادة التشاركية في الميدان التربوي على أهمية الشراكة الاجتماعية، وإشراك المعلمين في صنع القرارات كأهم أبعاد تطبيق اللامركزية.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- (1) توعية قائدات المدارس الثانوية بصفة عامة بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تطوير العملية التعليمية، وتعزيز التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، حيث بينت النتائج أن قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض يمارسن القيادة التشاركية بدرجة متوسطة.
- (2) إلحاق قائدات المدارس الثانوية في الحرس الوطني بالرياض بالدورات التدريبية وورش العمل والتي تساهم في زيادة مهارتهن في تطبيق القيادة التشاركية.
- (3) الحرص على زيادة فرص مشاركة المعلمات في صنع القرار المدرسي، حيث بينت النتائج أن قائدات المدارس يشركن المعلمات في صنع القرار المدرسي بدرجة متوسطة.
- (4) تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمدرسة من الإدارة والمعلمات، وذلك من خلال التواصل الاجتماعي بينهن في المناسبات الخاصة بهن، حيث بينت النتائج أن قائدة المدرسة تحرص بدرجة متوسطة على التواصل مع المعلمات في المناسبات الخاصة بهن.
- (5) زيادة تفعيل المشاركة المجتمعية بين المدرسة وأفراد المجتمع المحلي، وذلك من خلال لجان مشتركة بين منسوبات المدرسة وأفراد المجتمع المحلي لحل المشكلات القائمة، وتطوير العمل المدرسي، ومناقشة الشؤون التعليمية داخل المدرسة.
- (6) تنسيق الجهود بين القيادات على جميع المستويات في وزارة التعليم، مما يشكل بنية تحتية قوية لتبني الأنماط القيادية الناجحة، كالقيادة التشاركية.
- (7) إلحاق قائدات المؤسسات التربوية ببرامج تدريب خارجية، في الدول الرائدة عالمياً بتبني نماذج قيادية ناجحة كالقيادة التشاركية.

مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة بعض التوصيات والتي تأمل أن تساهم في إثراء المجال التربوي:

- إجراء دراسة حول المعوقات التي تحد من ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية.
- إجراء دراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بشرق مدينة الرياض للقيادة التشاركية.
- إجراء دراسة حول درجة ممارسة قائدات مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية بمنطقة أخرى بخلاف منطقة الرياض.
- بناء تصورات مقترحة لتطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية.
- إجراء دراسة مقارنة بين القيادة التشاركية في المملكة العربية السعودية والقيادة التشاركية في الدول المتقدمة التي نجحت بتطبيق هذا النمط من القيادة.

أولاً المراجع العربية:

- الأحمّد، نجم، (2008)، المشاركة في صنع القرار الإداري الإدارة بالمشاركة مجلة الميزان، 3، 16.
- الجارودي، ماجدة إبراهيم، (2011)، "قيادة التحويل في المنظمات"، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر، (2008)، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، عمان: دار المناهج للنشر.
- الرفاعي، محمد حسين، (2009)، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
- السالمي، إبراهيم، (2007)، "الثقافة التعاونية في الإدارة المدرسية"، دورية التطوير التربوي، 39، 16.
- السميح، عبد المحسن محمد، (2010)، "دراسات في الإدارة المدرسية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العاني وجيهه، والغنوصي، سالم واليعقوبية، سوسن، (2015)، "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 4 (7)، 78-99.
- العجمي، ناصر محمد، (2010)، "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- العرابيد، نبيل أحمد، (2010)، "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عسكر، عبد العزيز محمد، (2012)، "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الغامدي، عبد الرحمن غرم الله، (2014)، "القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية"، الرياض، مكتبة الملك فهد.
- الفهيد، عبد الله عبده، (2009)، "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم التربوية، الأردن.
- محمد، فتحي، (2008)، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية"، القاهرة، الدار العلمية للنشر والتوزيع.
- المحمادي، خالد محمد، (2015)، "درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- المطيري، بندر عبد المحسن، (2015)، "درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- نجدي، عبد الغني محمد، (2013)، "قيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Bostanci, A. B. (2013). The prediction level of teachers' organizational citizenship behaviors on the successful practice of shared leadership. Eurasian Journal of Educational Research. 51, 177-194.
- Olorunsola, E. O., & Olayemi, A. O. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State. Nigeria. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 3(6), 78-84.

