

وصنع القرار المدرسي

اعداد الطالبة/ مريم وديع باخريبة



كلية العلوم الإنسانية

ماجستير القيادة التربوية

الرقم الجامعي/٢٥٢٠٠٠٦٥٦

२.२६/२.२०

المقدمة

تُعَدُّ القيادة المدرسية أحد أهم العوامل المؤثرة في جودة التعليم وتحقيق أهداف المؤسسات التربوية، إذ تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الفاعلة تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين مخرجات التعلم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستدام داخل المدرسة. وفي ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم، أصبح موضوع القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية من القضايا التي تستحق البحث والدراسة؛ ليس فقط من منظور العدالة والمساواة بين الجنسين، بل أيضًا لما تحمله من انعكاسات إيجابية على الأداء المدرسي وتمكين الكوادر التعليمية.

لقد شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة نقلة نوعية في تمكين المرأة، انسجامًا مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على تعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل وفي المناصب القيادية. ويُعد قطاع التعليم من أبرز القطاعات التي تجلّى فيها هذا التوجه، حيث ارتفعت نسبة القائدات التربويات في المدارس بشكل ملحوظ، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول أثر هذا التغيير على بيئة العمل المدرسية، وبخاصة في ما يتعلق بتمكين المعلمات وإشراكهن في عمليات صنع القرار.

إن القيادة النسائية في المدارس لا تقتصر على شغل المناصب الإدارية، بل تتجاوز ذلك إلى تبني أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة التمكينية، التي تركز على بناء الثقة، وتوزيع الصلاحيات، وتحفيز المبادرة، وتوفير بيئة عمل داعمة. هذه الأنماط القيادية يمكن أن تسهم في تعزيز شعور المعلمات بالفاعلية الذاتية، وزيادة مشاركتهن في القرارات المتعلقة بالمناهج، وأساليب التدريس، والتقييم، مما ينعكس إيجابًا على جودة العملية التعليمية.

من ناحية أخرى، يُعد تمكين المعلمات أحد المفاهيم المحورية في الإدارة التربوية الحديثة، إذ يرتبط بقدرة المعلمة على المشاركة في صنع القرار، والاستقلالية المهنية، والوصول إلى الموارد والمعلومات، والحصول على فرص التطوير المهني. وتؤكد الأدبيات أن التمكين لا يتحقق بمجرد إصدار القرارات التنظيمية، بل يحتاج إلى ثقافة مدرسية داعمة، وهياكل حوكمة تشاركية، وممارسات قيادية متسقة تعزز الثقة والشفافية.

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة النسائية وتمكين المعلمات وصنع القرار المدرسي، من خلال تحليل الأبعاد التنظيمية والثقافية التي تؤثر في هذه العلاقة، واستكشاف العوامل الوسيطة مثل ثقافة المدرسة، ودعم الإدارة العليا، ونظم المساءلة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التعليمية، وبناء بيئات مدرسية أكثر تمكينًا وتشاركية، بما يتوافق مع التوجهات الوطنية والعالمية في مجال القيادة التربوية.

مشكلة البحث

على الرغم من التوجهات الحديثة التي تدعم تمكين المرأة في المناصب القيادية، لا تزال هناك فجوة معرفية واضحة فيما يتعلق بالأثر الفعلي للقيادة النسائية في المدارس على تمكين المعلمات وعلى ممارسات صنع القرار المدرسي. فمجرد وجود القائمة في موقع إداري لا يعني بالضرورة تحقق التمكين أو المشاركة الفاعلة في القرارات، إذ تتداخل عوامل تنظيمية وثقافية ومهنية قد تحد من هذا الأثر أو تعززه.

تتمثل المشكلة في أن الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، ركزت غالباً على العلاقة العامة بين القيادة المدرسية وأداء المعلمين، دون التعمق في تحليل أثر القيادة النسائية تحديداً في السياق المحلي، ولا سيما في ظل التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية نحو تعزيز دور المرأة القيادي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. كما أن الأدلة التطبيقية حول مدى انعكاس القيادة النسائية على تمكين المعلمات ومشاركتهن في صنع القرار لا تزال محدودة ومتفاوتة، مما يثير الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تسد هذه الفجوة.

تتجلى المشكلة البحثية في عدة أبعاد:

١. غياب قياسات دقيقة لتمكين المعلمات في البيئة المحلية، إذ غالباً ما يُنظر إلى التمكين كمفهوم نظري دون أدوات عملية لقياسه.
٢. تفاوت أنماط القيادة النسائية بين المدارس، حيث قد تتبنى بعض الفئات أنماطاً تحويلية وتشاركية، بينما تميل أخريات إلى المركزية، مما ينعكس على مستوى مشاركة المعلمات في القرارات.
٣. تأثير الثقافة المدرسية، إذ يمكن أن تشكل ثقافة المدرسة عاملاً وسيطاً قوياً في العلاقة بين القيادة النسائية والتمكين، سواء عبر تعزيز الثقة والتواصل أو عبر تكريس أنماط تقليدية تحد من المشاركة.
٤. غياب دراسات محلية تربط بين القيادة النسائية وصنع القرار المدرسي بشكل مباشر، مع تحليل العوامل الضابطة مثل نوع المدرسة (حكومية/أهلية)، المرحلة الدراسية، وحجم المدرسة.

بناءً على ذلك، تتمثل المشكلة الرئيسية في السؤال التالي:

ما أثر القيادة النسائية في المدارس على تمكين المعلمات وعلى ممارسات صنع القرار المدرسي؟
ويتفرع عنه أسئلة فرعية مثل:

- ما مستوى تمكين المعلمات في المدارس التي تقودها نساء؟
 - ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً لدى القائدات؟
 - كيف ترتبط هذه الأنماط بمؤشرات التمكين والمشاركة في صنع القرار؟
 - ما العوامل التي تعزز أو تحد من هذا الأثر في السياق المحلي؟
- إن الإجابة عن هذه الأسئلة ستسهم في بناء إطار معرفي وتطبيقي يساعد على تطوير السياسات التعليمية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز دور القيادة النسائية في تمكين المعلمات وإرساء حوكمة مدرسية تشاركية.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة النسائية في المدارس على تمكين المعلمات وعلى ممارسات صنع القرار المدرسي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل العلاقة بين أنماط القيادة النسائية وتمكين المعلمات
دراسة كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، التشاركية، التمكينية) التي تتبناها القائدات في مستوى تمكين المعلمات داخل المدرسة.
٢. قياس مستوى تمكين المعلمات في المدارس التي تقودها نساء
تحديد درجة التمكين المهني للمعلمات من حيث المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية المهنية، الوصول إلى الموارد، وفرص التطوير المهني.
٣. استكشاف أثر القيادة النسائية على عمليات صنع القرار المدرسي
تحليل مدى مشاركة المعلمات في القرارات الإدارية والتعليمية، مثل التخطيط المدرسي، السياسات الداخلية، وتوزيع الأدوار.
٤. تحديد العوامل الوسيطة والضابطة المؤثرة في العلاقة بين القيادة النسائية والتمكين
مثل ثقافة المدرسة، دعم الإدارة العليا، نوع المدرسة (حكومية/أهلية)، المرحلة الدراسية، وحجم المدرسة.
٥. تقديم توصيات عملية لتعزيز دور القيادة النسائية في تمكين المعلمات وصنع القرار
وضع مقترحات تطبيقية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات التعليمية وتحسين بيئة العمل المدرسية بما يتوافق مع رؤية السعودية ٢٠٣٠.

أسئلة البحث

ينطلق هذا البحث من السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة النسائية في المدارس على تمكين المعلمات وعلى ممارسات صنع القرار المدرسي؟

ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى توضيح أبعاد المشكلة وتحليلها، وهي:

١. ما مستوى تمكين المعلمات في المدارس التي تقودها نساء؟
ويشمل ذلك قياس أبعاد التمكين مثل المشاركة في صنع القرار، الاستقلالية المهنية، الوصول إلى الموارد، وفرص التطوير المهني.
٢. ما الأنماط القيادية الأكثر شيوعًا لدى القائدات التربويات؟
وهل تميل هذه الأنماط إلى القيادة التحويلية، التشاركية، أم التمكينية؟
٣. كيف ترتبط أنماط القيادة النسائية بمؤشرات تمكين المعلمات؟
وما طبيعة العلاقة بين هذه الأنماط ومستوى مشاركة المعلمات في القرارات المدرسية؟
٤. إلى أي مدى تشارك المعلمات في عمليات صنع القرار المدرسي؟
سواء في القرارات الإدارية أو التعليمية، مثل التخطيط المدرسي، السياسات الداخلية، وتوزيع الأدوار.
٥. ما العوامل الوسيطة والضابطة التي تؤثر في العلاقة بين القيادة النسائية والتمكين؟
مثل ثقافة المدرسة، دعم الإدارة العليا، نوع المدرسة (حكومية/أهلية)، المرحلة الدراسية، وحجم المدرسة.
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين ومشاركة المعلمات في صنع القرار تبعًا لمتغيرات السياق؟
كنوع المدرسة، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من بعدين رئيسين :الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وكلاهما يسهم في تطوير المعرفة والممارسة في مجال القيادة التربوية.

أولاً: الأهمية النظرية

يمثل هذا البحث إضافة علمية إلى الأدبيات التربوية من خلال تناول موضوع القيادة النسائية في المدارس في سياق عربي محلي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات المعمقة. إذ يربط البحث بين أنماط القيادة الحديثة (التحويلية، التشاركية، التمكينية) ومفهوم تمكين المعلمات، ويحلل أثر هذه الأنماط على عمليات صنع القرار المدرسي. كما يسهم في بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة النسائية والتمكين، مع إدراج العوامل الوسيطة والضابطة مثل ثقافة المدرسة ودعم الإدارة العليا. هذا الإطار يمكن أن يكون أساساً لدراسات لاحقة أكثر تفصيلاً، بما في ذلك الدراسات التجريبية أو الطولية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

على الصعيد العملي، يقدم البحث أدلة يمكن أن تساعد صناع القرار في وزارات التعليم وإدارات المدارس على تطوير سياسات وبرامج تدريبية تستهدف تعزيز دور القيادة النسائية في تمكين المعلمات. إذ يمكن أن تسهم النتائج في تصميم هياكل حوكمة مدرسية أكثر تشاركية، وتوفير بيئة عمل داعمة تتيح للمعلمات المشاركة الفاعلة في القرارات التعليمية والإدارية. كما يتوافق هذا التوجه مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على تمكين المرأة في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم، وتعزيز دورها القيادي في تحقيق التنمية المستدامة.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد التوصيات المستخلصة من البحث في تحسين جودة القرارات المدرسية، وزيادة رضا المعلمات، وتعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة داخل المدرسة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم ومخرجاته. وبذلك، فإن هذا البحث لا يقتصر على الإسهام في إثراء المعرفة النظرية، بل يقدم حلولاً عملية قابلة للتطبيق في الواقع التربوي.

حدود البحث

يقتصر هذا البحث على مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، وهي:

أولاً: الحدود المكانية

ينحصر نطاق الدراسة في المدارس الواقعة ضمن منطقة جغرافية محددة يتم تحديدها لاحقاً (مثل مدينة أو محافظة معينة)، سواء كانت مدارس حكومية أو أهلية. وبالتالي، فإن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع المدارس في المملكة أو خارجها.

ثانياً: الحدود الزمانية

تُجرى الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وهي العام الدراسي الجاري، مما يعني أن النتائج تعكس واقع تلك الفترة فقط، وقد تتأثر بالتغيرات المستقبلية في السياسات التعليمية أو الظروف الاجتماعية.

ثالثاً: الحدود البشرية

يقتصر مجتمع الدراسة على فئة محددة من العاملين في المدارس، وهم القائدات التربويات (مديرات المدارس)، والوكيلات، والمعلمات، والمرشدات التربويات. ولا تشمل الدراسة الإداريين في المستويات العليا أو أولياء الأمور أو الطلبة.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر القيادة النسائية في المدارس على تمكين المعلمات وصنع القرار المدرسي، ولا تتناول بشكل مباشر أثر هذه القيادة على التحصيل الدراسي للطلاب أو مؤشرات الأداء المدرسي الأخرى، وإن كان ذلك قد يُستنتج بشكل غير مباشر.

خامسًا: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على أدوات جمع بيانات مثل الاستبانة والمقابلات، مما يجعل النتائج مرتبطة بمدى صدق استجابات المشاركين ودقتهم. كما أن التحليل الإحصائي والنوعي سيكون ضمن الإطار الذي تسمح به البيانات المجمعة، وقد لا يكشف عن جميع العوامل غير المرصودة.

الإطار النظري للبحث

١. مفهوم القيادة النسائية في السياق المدرسي

تُفهم «القيادة النسائية» في المدارس بوصفها منظومة ممارسات وتأثير تمارسها القيادات من النساء (مديرات، وكيلات، رئيسات أقسام)، وليست مجرد صفة بيولوجية. ويؤكد المنظور المعاصر أن الفروق القيادية ليست «جوهرًا ثابتًا» مرتبطًا بالنوع، بقدر ما هي ممارسات (اجتماعية، تنظيمية) تتشكل بفعل الثقافة المدرسية، وتقسيم العمل، وحدود الصلاحيات، وفرص التطوير. ضمن هذا المنظور، تميل كثير من القائدات إلى إبراز قيم التشاركية وبناء العلاقات والتمكين والتواصل المفتوح، دون أن يعني ذلك تغييب الحزم أو التركيز على النتائج.

في البيئة المدرسية، تتجسد القيادة النسائية الفعالة في:

(أ) بلورة رؤية تعليمية مشتركة حول تعلم الطالبات/الطلاب.

(ب) تمكين المعلمات عبر إتاحة المعلومات وتفويض الصلاحيات.

(ج) حوكمة تشاركية تعطي وزنًا لأصوات فرق العمل.

(د) دعم التعلم المهني المستمر، وتشجيع الابتكار داخل الصف والمدرسة.

٢. نظريات القيادة التربوية ذات الصلة بالدراسة

أ. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تركز القيادة التحويلية على إحداث تغيير نوعي في اتجاهات العاملين ودافعية العمل، عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. في المدرسة، تظهر التحويلية في بناء رؤية ملهمة، وإلهام المعلمات نحو معايير أداء عالية، وإتاحة مساحة للتجريب التربوي، وتقديم تغذية راجعة داعمة. تُتوقع صلة إيجابية بين هذا النمط وبين تمكين المعلمات (المعنى، والفاعلية، والاختيار، والأثر)، وكذلك اتساع مشاركتهن في صنع القرار.

ب. القيادة التوزيعية/التشاركية (Distributed/Participative Leadership)

تتظر القيادة التوزيعية إلى القيادة باعتبارها وظيفة موزعة عبر مستويات المدرسة، وليست حكرًا على شخص المدير/المديرة. تُنقل الصلاحيات إلى الأقرب من الممارسة التعليمية (فرق المناهج، مجتمعات التعلم المهنية، فرق الجودة)، ما يرفع الملكية الجماعية للقرارات ويحسن جودتها. بالنسبة لموضوعنا، يُعد هذا النمط رافعة مباشرة لإشراك المعلمات في قرارات المنهج، والتقييم، والتنظيم المدرسي.

ج. القيادة التمكينية (Empowering Leadership)

تتمحور القيادة التمكينية حول تعظيم استقلالية المعلمات، وتوفير المعلومات والموارد، وإزالة العوائق البيروقراطية، وبناء الثقة والعدالة الإجرائية. تركز التمكينية على آليات عملية: شفافية المعلومات، ومعايير واضحة للتكليف والمساءلة، وقنوات تغذية راجعة عادلة. لهذا النمط أثر متوقع على التمكين النفسي (المعنى، الكفاءة الذاتية، الانعكاسية/الاختيار، والأثر) وعلى التمكين البنيوي (الوصول للموارد والمعلومات والدعم والصلاحيات).

استنتاج فرعي: تتقاطع هذه النظريات الثلاث في تأكيدها أن القيادة تصبح مؤثرة حين تتحول إلى بُنى مؤسسية (قواعد، فرق، آليات قرار)، لا مجرد نوايا حسنة لدى القائدة.

٣. تمكين المعلمات: الأبعاد والمؤشرات

يُعرّف «تمكين المعلمات» بأنه حالة نفسية-تنظيمية تجعل المعلمة تشعر بالقدرة على التأثير، وتوفّر لها المدرسة شروطاً بنيوية تمكّنها من المبادرة واتخاذ القرار. ويمكن تفصيله إلى مستويين متكاملين:

أ. التمكين النفسي: (Psychological Empowerment)

- **المعنى (Meaning):** إدراك أن العمل ذي قيمة ويتسق مع القيم المهنية.
- **الفاعلية/الكفاءة الذاتية (Competence):** الثقة بامتلاك المهارات لإنجاز المهام.
- **الاختيار/الاستقلالية (Self-Determination):** حرية تقرير الأساليب والوسائل.

- الأثر (Impact): الشعور بأن الجهود تُحدث فرقاً ملحوظاً في المدرسة.

ب. التمكين البنيوي: (Structural/Social-Structural)

- الوصول إلى المعلومات: البيانات المرتبطة بالتدريس والنتائج والخطط.
 - الوصول إلى الموارد: الوقت، الأدوات، التطوير المهني، الدعم الفني.
 - الدعم/الإسناد التنظيمي: مساندة القيادة، والاعتراف بالإنجاز، والعدالة.
 - الصلاحيات والإجراءات: تفويض واضح، وأدوار محددة، وقنوات قرار رسمية.
- مؤشرات القياس الشائعة تشمل مقاييس ليكرت لالتقاط أبعاد المشاركة، والاستقلالية، والموارد، والثقة التنظيمية. وتحتاج الأداة إلى تكييف لغوي/ثقافي، وتحكيم خبراء، وفحص صدق وثبات (مثل كرو نباخ ألفا وتحليل عامل استكشافي/توكيدي).

٤. صنع القرار المدرسي: الممارسات والحوكمة

يشمل صنع القرار المدرسي نطاقاً واسعاً من القرارات:

- قرارات يومية تشغيلية: الجداول، توزيع الأعباء، سياسات الانضباط، أساليب التقويم.
- قرارات تعليمية: اختيار الاستراتيجيات التدريسية، أساليب التقويم التكويني/الختامي، تعديل الخطط التعليمية.
- قرارات استراتيجية: الخطة المدرسية، التطوير المهني، المبادرات والتحالفات المجتمعية.

الجودة في القرار تتعزز كلما:

(أ) اتسعت المشاركة لتضم المعلمات الأقرب للعملية التعليمية.

(ب) توفرت المعلومات والأدلة.

(ج) وُجدت **حوكمة تشاركية** واضحة (مجالس/لجان بمهام وصلاحيات محددة، وآليات توثيق ومتابعة تنفيذ). وعليه، فإن القيادة النسائية التي تتبنى **التوزيع والتمكين** يُنتظر أن تزيد **حصة المعلومات من القرار** وترفع جودة المخرجات.

٥. الثقافة المدرسية: الوسيط الجوهرى للعلاقات القيادية

تعمل الثقافة المدرسية وسيطاً يُمكنه **تعظيم أو إضعاف** أثر القيادة على التمكين وصنع القرار. وتشمل الثقافة:

- **القيم المشتركة:** المساواة، الاحترام، العدالة، التعلم المستمر.
 - **أنماط التواصل:** شفافية، تغذية راجعة بناءة، القدرة على قول “لا” بأمان.
 - **تصورات السلطة:** هل تُفهم القيادة كخدمة وتمكين أم سيطرة وتوجيه؟
 - **الطقوس والروتين:** اجتماعات منتظمة ذات جدول واضح ومحاضر، ممارسات تقدير للجهود.
- تُعزّز الثقافة الداعمة **الثقة التنظيمية**، ما يسهل تفويض الصلاحيات، ويقلل كلفة المخاطرة المهنية، ويشجع المبادرة؛ بينما تُقوّض الثقافة المركزية المغلقة كل هذه المسارات حتى مع وجود نوايا قيادية جيدة.

٦. العوامل الضابطة: الخصائص السياقية للمدرسة

تتأثر قوة العلاقات بين القيادة والتمكين وصنع القرار بخصائص سياقية، من أهمها:

- **نوع المدرسة:** حكومية/أهلية؛ إذ قد تختلف **مرونة الإجراءات** وحدود تفويض الصلاحيات.
- **المرحلة الدراسية:** (ابتدائي/متوسط/ثانوي)؛ حيث تختلف طبيعة الأعمال التعليمية وحجم فرق العمل.
- **حجم المدرسة:** المدارس الأكبر قد تتطلب **بُنى قرار** أكثر رسمية، ما يؤثر على فرص المشاركة.
- **سنوات الخبرة:** قد تؤثر في **الاستعداد للمبادرة** وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار.
- **مدى دعم الجهة المشرفة:** الدعم الإداري والسياساتي يُمكن القادة من تحويل الرؤية إلى ممارسات مؤسسية.

٧. الربط الاستدلالي بين المحاور: كيف يُفترض أن يحدث الأثر؟

من منظور سببي-تفسيري، يمكن تصور الآلية كآلاتي:

١. القيادة التحويلية ترفع وضوح الرؤية والدافعية وتغذي التمكين النفسي (المعنى/الفاعلية/الاختيار/الأثر).

٢. القيادة التوزيعية/التشاركية تبني هياكل مشاركة فعالية، ما يزيد التمكين البنيوي ويوسع دائرة اتخاذ القرار.

٣. القيادة التمكينية تُنظّم تدفق المعلومات وتمنح الصلاحيات وتزيل العوائق، فتحوّل المشاركة إلى سلوكٍ مستدام.

٤. تعمل الثقافة المدرسية وسيطاً: كلما زادت الثقة والعدالة والشفافية، زاد تحوّل النوايا القيادية إلى مخرجات ملموسة (تمكين + مشاركة في القرار).

٥. تتغير قوة واتجاه هذه المسارات وفق العوامل الضابطة (نوع المدرسة، المرحلة، الحجم، الخبرة، دعم الإشراف).

٨. النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

يعتمد النموذج على العلاقات التالية:

- القيادة النسائية (تحويلية/توزيعية/تمكينية) → تمكين المعلمات (نفسية/بنيوية) → المشاركة في صنع القرار المدرسي.
- مسار مباشر: القيادة النسائية → صنع القرار المدرسي.
- وساطة: الثقافة المدرسية تتوسط الأثر من القيادة إلى التمكين/القرار.
- ضبط: (Moderation) نوع المدرسة، المرحلة الدراسية، حجم المدرسة، سنوات الخبرة، ودعم الجهة المشرفة قد تُعدّل قوة الروابط.

ترجمة بحثية:

- يتوقع أن تزيد القيادة التحويلية من المعنى والفاعلية والاختيار، فتدفع المعلمات للمبادرة والمشاركة.
- تتوقع القيادة التوزيعية إنشاء منصات قرار رسمية وغير رسمية، فتزيد من تواتر وجود المشاركة.
- يتوقع أن توفر القيادة التمكينية بيئة موارد/معلومات/صلاحيات تُحوّل المشاركة إلى ممارسة مؤسسية مستقرة.

٩. التعريفات الإجرائية للمفاهيم الرئيسية (للاستخدام في الأداة)

- القيادة النسائية: درجة تبني القائدة لممارسات تحويلية/توزيعية/تمكينية (كما تُقاس ببند ليكرت تتعلق بالرؤية، الشفافية، التفويض، بناء العلاقات، وتحفيز الابتكار).
- تمكين المعلمات: الدرجة الكلية/الأبعاد الفرعية التي تُظهر المعنى، الكفاءة الذاتية، الاختيار، الأثر (نفسياً) والوصول للمعلومات/الموارد/الدعم/الصلاحيات (بنوياً).
- صنع القرار المدرسي: تكرار واتساع مشاركة المعلمات في قرارات المناهج والتقويم والتنظيم والخطط، وجودة آليات الحوكمة (لجان، محاضر، متابعة).

١٠. دلالات تطبيقية للإطار النظري

- لا يكفي إعلان "تمكين المعلمات"؛ بل يجب ترجمة القيادة إلى هياكل (مجالس، فرق، سياسات مشاركة، قنوات بيانات)، وإلى مقاييس تُتابع دورياً.
- التكامل بين الأنماط الثلاثة يمنح أثراً مضاعفاً: التحويلية (رؤية/دافعية) + التوزيعية (منصات مشاركة) + التمكينية (موارد/معلومات/صلاحيات).
- الاستثمار في الثقافة المدرسية (ثقة/عدالة/شفافية) شرطٌ لتحويل الرؤية إلى ممارسة مستدامة ذات أثر على جودة القرار.

الدراسات السابقة (مراجعة أدبية)

تُظهر الأدبيات التربوية العالمية والعربية اهتمامًا متزايدًا بدور القيادة المدرسية في تحسين الأداء التعليمي، إلا أن الدراسات التي تناولت القيادة النسائية تحديدًا في سياق المدارس لا تزال محدودة، خصوصًا في البيئات العربية. يمكن تصنيف الدراسات ذات الصلة إلى أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول: القيادة المدرسية وأنماطها وأثرها على الأداء

أشارت دراسات عديدة إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا برضا المعلمين، والتزامهم التنظيمي، وتحسين جودة التدريس. فقد بيّنت دراسة **Bass (1999)** أن القادة التحويليين يحققون مستويات أعلى من الولاء والدافعية لدى فرق العمل. وفي السياق المدرسي، أكدت أبحاث **Leithwood & Jantzi (2005)** أن القيادة التحويلية تسهم في رفع توقعات الأداء وتطوير ثقافة مدرسية داعمة للتعلم المستمر.

أما القيادة التوزيعية، فقد تناولتها أعمال **Spillane (2006)** التي أبرزت أهميتها في خلق بيئة تشاركية، حيث تُوزّع المسؤوليات القيادية على فرق العمل، مما يعزز الابتكار ويقلل من مركزية القرار. وأظهرت دراسات تطبيقية أن هذا النمط يرفع مستوى المشاركة في القرارات المتعلقة بالمناهج والتقييم.

المحور الثاني: القيادة النسائية في التعليم

تناولت بعض الدراسات العالمية خصائص القيادة النسائية، مشيرة إلى ميلها نحو أنماط تشاركية وتمكينية أكثر من القيادة التقليدية القائمة على السيطرة. وأكدت أبحاث في السياق الغربي أن القائدات غالبًا ما يركزن على بناء العلاقات، وتوفير الدعم النفسي والمهني، وإشراك المعلمات في صنع القرار. إلا أن الدراسات العربية في هذا المجال محدودة، وغالبًا ما تركز على وصف الواقع دون تحليل أثر القيادة النسائية على التمكين بشكل منهجي.

في المملكة العربية السعودية، بدأت تظهر دراسات حديثة تربط بين تمكين المرأة في التعليم ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠، لكنها غالبًا تقتصر على مؤشرات كمية مثل نسبة القائدات، دون التعمق في تحليل أثر القيادة النسائية على بيئة العمل المدرسية.

المحور الثالث: تمكين المعلمات وأبعاده

أظهرت دراسات مثل (Short & Rinehart 1992) أن التمكين يرتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والمبادرة المهنية. وأكدت أبحاث لاحقة أن التمكين البنوي (الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم) والتمكين النفسي (المعنى، الكفاءة الذاتية، الاختيار، الأثر) يشكلان معًا أساسًا لتحسين جودة التدريس. في السياق العربي، ركزت بعض الدراسات على التمكين الإداري، لكنها لم تربطه بشكل واضح بأنماط القيادة النسائية.

المحور الرابع: صنع القرار المدرسي والمشاركة

تؤكد الأدبيات أن إشراك المعلمين في صنع القرار يرفع جودة القرارات ويعزز الالتزام بتنفيذها. وأظهرت دراسات أن وجود هياكل تشاركية (مجالس مدرسية، فرق مناهج) يرتبط بتحسين الأداء المدرسي. إلا أن الدراسات التي تربط بين القيادة النسائية واتساع دائرة المشاركة في صنع القرار لا تزال نادرة، خصوصًا في البيئات التي تتسم بمركزية عالية.

الفجوات البحثية التي يسعى هذا البحث لمعالجتها

١. قلة الدراسات المحلية التي تربط بين القيادة النسائية وتمكين المعلمات وصنع القرار في سياق المدارس السعودية.
٢. غياب التحليل المتكامل الذي يجمع بين أنماط القيادة، أبعاد التمكين، والعوامل الوسيطة مثل الثقافة المدرسية.
٣. ندرة الأدوات المقننة لقياس التمكين في البيئة العربية، مما يستدعي تطوير أو تكييف أدوات قياس مناسبة.
٤. ضعف الدراسات المختلطة التي تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لتفسير العلاقات السببية والآليات التنظيمية.

منهجية البحث

أولاً: تصميم البحث

يعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي** باستخدام التصميم المسحي، وذلك لقياس العلاقة بين أنماط القيادة النسائية في المدارس ومستوى تمكين المعلمات وممارسات صنع القرار المدرسي. كما سيتم توظيف **المنهج المختلط (الكمي والنوعي)** لتعزيز صدقية النتائج؛ حيث يبدأ بجمع بيانات كمية عبر استبانة معيارية، ثم يُستكمل بمقابلات شبه مقننة مع عينة قصدية من القائدات والمعلمات لاستكشاف الآليات التفسيرية.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

يشمل مجتمع البحث جميع المعلمات والقائدات العاملات في المدارس الواقعة ضمن النطاق الجغرافي المحدد (يذكر لاحقاً).

- **العينة الكمية:** سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمات وفق متغيرات المرحلة الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) ونوع المدرسة (حكومية، أهلية)، بحيث لا يقل حجم العينة عن 300 مفردة لضمان قوة إحصائية مناسبة.
- **العينة النوعية:** عينة قصدية من (١٠-١٥) قائدة ومعلمة لإجراء مقابلات معمقة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

١. الاستبانة:

- تتكون من أربعة محاور رئيسية:
 - أ) البيانات الديموغرافية.
 - ب) أنماط القيادة النسائية (تحويلية، توزيعية، تمكينية).
 - ج) مؤشرات تمكين المعلمات (نفسي وبنوي).
 - د) المشاركة في صنع القرار المدرسي.

- تعتمد على مقياس ليكرت خماسي (من ١=لا أوافق بشدة إلى ٥=أوافق بشدة).
- سيتم التحقق من صدق الأداة عبر تحكيم خبراء، ومن ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا

٢. المقابلات شبه المقننة:

- تهدف إلى استكشاف تجارب القائات والمعلمات في ممارسات التمكين وآليات صنع القرار.
- تُحلل المقابلات باستخدام الترميز الموضوعي لاستخراج الثيمات الرئيسية.

رابعاً: إجراءات الصدق والثبات

- **الصدق:** صدق المحتوى عبر لجنة تحكيم من خبراء القيادة التربوية، وصدق البناء عبر التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.
- **الثبات:** حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور، وإجراء اختبار تجريبي (Pilot) على عينة صغيرة قبل التطبيق الفعلي.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي والنوعي

- **التحليل الكمي:**
 - إحصاءات وصفية (المتوسطات، الانحرافات المعيارية).
 - اختبارات الفروق (ANOVA) تبعاً للنوع المدرسي والمرحلة الدراسية.
 - معاملات ارتباط بيرسون، وتحليل انحدار متعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات.
 - إمكانية استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) إذا سمح حجم العينة.

• التحليل النوعي:

- ترميز مفتوح ومحوري للمقابلات، واستخراج الثيمات الرئيسية.
- تثلث النتائج النوعية مع البيانات الكمية لتعزيز الصدقية.

سادسًا: الاعتبارات الأخلاقية

سيتم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين، وضمان السرية والخصوصية عبر ترميز الاستجابات، وإتاحة خيار الانسحاب في أي وقت دون تبعات، واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

الخاتمة

يأتي هذا البحث المقترح استجابةً للتحوّلات الكبرى التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في مجال تمكين المرأة وتعزيز دورها القيادي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. فقد تناولت الدراسة المقترحة موضوعًا حيويًا يتمثل في أثر القيادة النسائية في المدارس على تمكين المعلمات وعلى ممارسات صنع القرار المدرسي، وهو موضوع يجمع بين الأهمية النظرية والتطبيقية، ويعكس الحاجة إلى تطوير سياسات تعليمية أكثر شمولًا وتشاركية.

من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، يتضح أن القيادة المدرسية الفاعلة لا تقتصر على إدارة الموارد أو متابعة الأداء، بل تتجاوز ذلك إلى بناء ثقافة مدرسية داعمة، وتوفير بيئة عمل تمكينية، وتبني أنماط قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية، التوزيعية، والتمكينية. هذه الأنماط يمكن أن تسهم في تعزيز شعور المعلمات بالفاعلية والاستقلالية، وتوسيع دائرة مشاركتهن في القرارات التعليمية والإدارية، مما ينعكس إيجابًا على جودة العملية التعليمية.

كما أن الدراسة المقترحة لا تكتفي بوصف الواقع، بل تسعى إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات، واختبار أثر القيادة النسائية على التمكين وصنع القرار، مع إدراج العوامل الوسيطة والضابطة مثل ثقافة المدرسة، نوعها، المرحلة الدراسية، وحجمها. ومن المتوقع أن تسهم النتائج في تقديم توصيات عملية يمكن أن تدعم صناع القرار في تطوير برامج إعداد القائدات، وتصميم هياكل حوكمة مدرسية أكثر تشاركية، وتوفير بيئة عمل محفزة للمعلمات.

إن أهمية هذا البحث لا تنحصر في إثراء الأدبيات التربوية، بل تمتد إلى تقديم حلول واقعية قابلة للتطبيق، بما يعزز جودة التعليم ويحقق العدالة في فرص التمكين. وبذلك، فإن الدراسة المقترحة تمثل خطوة نحو بناء نموذج قيادي يواكب التوجهات العالمية، ويستجيب لاحتياجات المجتمع المحلي، ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم.

المراجع

١. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
٢. Bush, T. (2020). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429295568>
٣. Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
٤. Harris, A. (2020). *Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429466227>
٥. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2019). Transformational school leadership in a global context. *School Leadership & Management*, 39(4), 341–358.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596072>
٦. Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Validation and development. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 951–960. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004018>
٧. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
٨. Alghamdi, A. (2022). Women empowerment in Saudi education: Challenges and opportunities. *International Journal of Educational Development*, 88, 102534.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102534>
٩. وزارة التعليم السعودية. (2021). *تقارير تمكين المرأة في التعليم ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠*. الرياض: وزارة التعليم.