

درجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة
نظر المعلمين

The Degree of Practicing the Governmental School Principals in
Al Mazar Al Shamali District their Distributed Leadership from the
Perspectives of Teachers

أسامي المصاروة

Osama Al-Masarwa

مديرية تربية لواء بنى عبيد، وزارة التربية والتعليم، إربد، الأردن.

البريد الإلكتروني Osmoabal_86@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2017/10/7)، تاريخ القبول: (2018/2/8)

ملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقيير المعلمين لدرجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة. وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمةً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (32) فقرة، وزعت على ثلاثة مجالات تمثل أبعاد القيادة الموزعة وهي: (الممارسات القيادية، والثقافة المدرسية، والإلهام بالرؤيا). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة، كما وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، مديرى المدارس، المدارس الحكومية، لواء المزار الشمالي، المعلمين.

Abstract

The purpose of this study is to show the practicing degree of governmental school principals in Al-Mazar Al-Shamali district for

distributed leadership from the perspectives of teachers, and to show the impact of the variables (Gender, Years of Experience and Qualification). The sample of the study consisted of (317) teachers. To achieve the above, a questionnaire consisted of (32) items was designed and distributed in three dimensions: (Leadership practices, School culture, Inspiration of vision). The results showed that the practicing degree of governmental school principals in Al-Mazar Al-Shamali district for distributed leadership from the perspectives of teachers was high. And also showed that there were no significant statistical differences in teachers' estimations due to the variables of the study.

Keywords: Distributed Leadership, Principals, Governmental Schools, Al-Mazar Al-Shamali District, Teachers.

مقدمة الدراسة

يُعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت من أبرز المعايير التي تحدد نجاح أي مؤسسة سواءً كانت هذه المؤسسة تربوية أو غير تربوية، وتحت القيادة التربوية نبض العمل الإداري لأنها تمثل عاملًا هامًا في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على جميع أطراف العملية التعليمية، وتتبع أهمية القيادة من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة مُحركة لتحقيق أهدافها.

وأصبحت تُشكل التطورات المتتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية في هذا العصر تحديات للقيادة التربوية في اختيار القيادة المناسبة والملازمة ل القيام بالمهام التعليمية المطلوبة على أكمل وجه؛ إذ أن النمط المتمركز حول المدير أو اقتصار الإدارة على أفراد مُحددين لم يعد مناسباً لتسيير العمل الإداري داخل المدرسة، بما يتتساب والتطورات السريعة في ميادين المعرفة المختلفة، مما يتطلب البحث عن أنماط أخرى جديدة ومتغيرة تتناسب وطبيعة هذا العصر، لتحقيق كفاءة عالية في الأداء (Al-Khuzairei, 2010).

ويرى عياصرة (Ayasrah, 2006) أن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، والقائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتجيئاته ويفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام، ويساعد مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، كما ويساعد المشارك في القائد في التعرف على كافة الآراء التي يُقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل المُلائم للهدف، وهذا يُساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أن مشاركة

العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، على نمط القيادة والذي يُعد من أهم عناصرها، بل وَتُعد الركيزة الأساسية في العملية الإدارية (Al-Shathry, 2010)، ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت أيضاً نماذج جديدة للقيادة تُنادي بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتاسب مع وجود العديد من القادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن بين هذه الأنماط القيادية الحديثة ما يُعرف بالقيادة الموزعة والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة، والدعم، والاستقصاء، والتعاون بين مختلف العاملين في المدرسة (Gronn, 2000).

ويُعد مفهوم القيادة الموزعة أحد المفاهيم الحديثة في المنطقة العربية، إلا أن هذا المفهوم بدأ تداوله في خمسينيات القرن الماضي وبالتحديد في عام (1950)، وبالتالي فإن القيادة الموزعة هي واحدة من أقدم مفاهيم القيادة الموصى بها لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال العاملين. حيث كان مدير المدرسة في السابق هو الشخص الوحيد المسؤول عن المدرسة، ولكنكي يصل لهذا المنصب كان لا بد أن يتميز كمعلم ناجح، واعتماد سنوات الخدمة أساساً لترقيته، ثم جاءت التطورات في قطاع التعليم لتضييف أدواراً ومهامات ومسؤوليات للعاملين بالمدرسة، مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من أنماط القيادة التربوية منها نمط القيادة الموزعة (Duif, 2013).

وتععدد التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الموزعة وتتنوعت تنوعاً كبيراً شأنها في ذلك شأن جميع المفاهيم المتعلقة بمجال العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ حيث يرى ماسكول (Mascall, 2009: 220) أن القيادة الموزعة هي: "إشراك العديد من الأفراد في النشاط القيادي، حيث توجد القيادة الموزعة عندما يقوم العديد من الأفراد بالتبادل، أو المشاركة في المسؤوليات التبادلية، والتي تقع عادة في يد فرد واحد". كما وُثُرِفَ القيادة الموزعة بأنها: "صيغة جديدة نشأت حديثاً لتوزيع السلطة في المدارس وذلك من أجل توسيع دائرة التفؤذ والسلطة والتاثير إلى جماعات وأفراد ليوظفوا ذرانتهم، ومهاراتهم، وإمكانياتهم بطريقة تختلف عن التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسات" (Arrowsmith, 2007: 22). كما وُثُرِفَ الشهرياني (Al-Shahrani, 2010: 6) القيادة الموزعة بأنها: "القيادة التي تعتمد على مشاركة المعلم في القيادة والانتقال من الهرمية الفوقيّة إلى القيادة الجماعيّة الأفقيّة، بحيث تتتنوع الصالحيات في ظل شرط المسائلة الدائمة".

وَتُعْنِي القيادة الموزعة عموماً بفكرة المشاركة في القيادة داخل المؤسسة، ويُمْكِن النظر إليها باعتبارها إيماناً بفكرة الفريق القيادي، والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا ترتكز في يد شخص واحد بل تُصبح متاحة للجميع، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القادة عن ذي قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها، بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي ترتكز على فكرة القائد الواحد، وَتَبْنِي أساليب قيادية أكثر ديمقراطية (NCSL, 2007).

وبؤكد جيمس وأخرون (James, & et al. 2007) أن فكرة القيادة الموزعة تعني أنه ليس فقط من يُشغل مناصب قيادية عليا هو الذي يقود، ولكن تُعني أن القيادة يمكن أن يمارسها أي شخص في أي موقع بالمنظمة، ولذلك يمكن النظر إليها على أنها سمات شخصية أو أسلوب أو ممارسة يقوم بها أشخاص في مستويات مختلفة داخل المنظمة، ومن هنا فإن مفهوم القيادة الموزعة يُعد على النقيض تماماً من أساليب القيادة الأخرى التي تتبع التنظيم الهرمي للسلطة والقيادة، حيث تسير القيادة من أعلى إلى أسفل. وتفت هاريس (Harris, 2003: 317) الانتهاء إلى أنه على الرغم من أن القيادة الموزعة تتطلب الحد من مركبة القائد حتى يعطي الفرصة لآخرين ليقوموا بممارسات قيادية داخل المدرسة، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن يكون كُل شخص قائداً، فالفكرة في القيادة الموزعة هي أنها فقط تفتح الباب أمام إمكانية وجود صيغة قيادية تتسم بقدر أكبر من الديمقراطية والجماعية.

وتور د جامعة ويست تشيسنتر (West Chester University, 2007) مجموعة من سمات وخصائص القيادة الموزعة والتي تُبرر الأخذ بها كاستراتيجية ناجحة لإدارة المؤسسات التربوية، وتتمثل هذه الخصائص بما يأتي:

1. القيادة الموزعة تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتهديدات والتغيير، وهي لا تشجع تبادل الأفكار والمشاركة فيها فقط، وإنما تتطلب ذلك بشدة؛ فمن الممكن أن تثمر الأفكار الجيدة عن نتائج إيجابية حيث يكون فريق العمل مستعداً لتشجيع عملية الانتقال من المفهوم إلى الواقع.
2. القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية؛ فباستخدام القيادة الموزعة نستطيع أن نبحث عن وسائل أفضل للتعامل مع الأشياء واختبار صحتها من خلال المراقبة المحسوبة للمخاطر.
3. في بيئه العمل بالقيادة الموزعة، تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة قيمة.
4. في ظل القيادة الموزعة ليس كُل شخص صانع قرار، بل يُعد كُل شخص خبيراً يُسهم بخبرته في عملية صنع القرار.
5. القيادة الموزعة ليست مخصصة للأفراد الخارجين على عرف الجماعة أو الذين يفضلون العمل لوحدهم.
6. تهتم القيادة الموزعة بالتعاون والثقة وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام؛ فالجميع يتشاركون نفس الرسالة والأهداف حتى وإن اختلفت طريقة مُساهمة كُل فرد فيها.
7. تُتيح القيادة الموزعة لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر.
8. في ظل القيادة الموزعة كل فرد له قيمة وتأثير وأهمية في إنجاز العمل.

وتناولت العديد من الدراسات الأبعاد الأساسية التي تقوم عليها القيادة الموزعة، حيث حددت إحدى الدراسات أبعاد القيادة الموزعة في بُعد واحد وهو المعلمين القادة (Scribner, & et al. 2007: 88؛ وحدتها دراسة إلמור 8: 2000: Elmore, 2000) في ثلاثة أبعاد مُختلفة وهي الرؤية والرسالة والأهداف، ثم ثقافة المنظمة، وأخيراً التشارك في المسؤولية؛ وحدتها دراسة ليثود وآخرون (49: 2007: Leithwood, & et al.) بتنظيم المدرسة، ورؤية المدرسة، وقيادة مدير المدرسة، بينما حددتها دراسات أخرى في أربعة أبعاد وهي: رؤية المدرسة، وقيادة مدير المدرسة، والبرنامج التعليمي، والمعلمين القادة (Storey, 2004: 255)؛ كما حددت دراسة كامبورن وآخرون (350: 2003: Camburn, & et al.) أبعاد القيادة الموزعة في ستة أبعاد وهي: تنظيم المدرسة، وثقافة المدرسة، والبرنامج التعليمي، والنتائج، والمعلمين القادة، وقيادة مدير المدرسة؛ كما وحددت دراسة ديفز (87: 2009: Davis, 2009) أبعاد القيادة الموزعة في سبعة أبعاد مختلفة تتمثل في: تنظيم المدرسة، ورؤية المدرسة، وثقافة المدرسة، والبرنامج التعليمي، والنتائج، والمعلمين القادة، وقيادة مدير المدرسة.

واستناداً إلى ذلك اعتمد الباحث في دراسته الحالية على ثلاثة أبعاد يرى أنها تقي بالمطلوب لقياس درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة وهي: (الممارسات القيادية، وثقافة المدرسية، والإلهام بالرؤية).

ويعتقد أندرسون (Anderson, 2007) أن القيادة الموزعة ليست نمط من أنماط القيادة، ولكنه إطار عام لفهم مختلف الأنماط الإدارية والقيادية، ففي حين كانت البحوث في مجال القيادة في السابق تركز على سلوكيات وسمات من يتولون وظائف قيادية مثل المديرين ومساعديهم، وعلى السياق التنظيمي والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها القيادة، ترکز القيادة الموزعة على كيفية تشكيل الممارسات القيادية، من خلال التفاعلات الناشئة بين القادة والمعلمين والموافق التي يتقاولون فيها.

وترى هاريس (Harris, 2003: 321) أن دور القيادة الموزعة يمكن في عملية تحويل المدارس إلى مجتمعات للتعلم، حيث تعرف هاريس هذه المجتمعات بأنها تلك التي يقوم فيها المعلمون بالمشاركة في عملية صنع القرار واتخاده، ويكون لديهم شعور مشترك بالهدف وينخرطون في العمل التعاوني، ويقبلون المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمالهم، ومن أجل بناء هذه المجتمعات ترى هاريس أنه ينبغي على المدارس أن تؤسس مناخاً من التعاون قائماً على التواصل والمشاركة وخلق فرص للمعلمين لكي يعملا معاً، ولا يمكن أن يتأتى ذلك إلا عن طريق التخلص من أساليب القيادة التي تعوق العمل التطويري الذي يتم تحت قيادة المعلمين داخل المدرسة، ومن هنا فإن مبدأ قيادة المعلم كأحد أشكال القيادة الموزعة يُعد أساساً لبناء مجتمعات التعلم في المدارس، وذلك لأنه ببساطة يقوم على العمل التعاوني الذي يُنجزه المعلمون معاً من أجل أن يتعلموا من بعضهم البعض.

وترى الحريري (Al-Hariri, 2007) إن تبني مدخل القيادة الموزعة، الذي يُركز على منح فرص أكبر للمعلمين وبشكل منظم لممارسة أدوار قيادية بالمدرسة، وإشراكهم في عملية صنع

القرار واتخاده، وتوسيع دورهم ليتجاوز حدود حجرة الدراسة، وممارسة أدوار غير متوقعة منهم، كل ذلك سيعود بالعديد من الفوائد الإيجابية والتي تتعكس على المناخ التنظيمي في المدرسة، فعلى سبيل المثال: تعزيز مبادئ الديمقراطية في ممارسة العمل الإداري داخل المدرسة، عن طريق ما يحدث من مشاركة فعالة، وزيادة شعور المعلمين باحتراف المهنة، وتشجيع نشر ثقافة التغيير التنظيمي، وإضفاء الحيوية على عمل المعلمين عن طريق تفاعلهم مع زملائهم.

ويرى الباحث إن القيادة الموزعة في المدرسة تعد عاملًا هاماً وأساسياً يؤثر وبشكل فاعل في انتماء المعلمين للمدرسة، فعندما يقود المعلمين مديرًا تتوافق فيه جميع خصائص وسمات القيادة الموزعة، فإنه بذلك يوفر لهم دعماً مهنياً، ويراعي حقوقهم ومشاعرهم، ويسهم في خلق ثقافة مدرسية تساهم في جعلهم معلمين مشاركين وصانعين لكافة القرارات المتعلقة بالمدرسة، كما ويعلم على تسهيل سبل الاتصال والتواصل، وتجاوز أنماط العمل البيروقراطي، وإيجاد بيئة مدرسية فاعلة يستطيع المعلمون من خلالها المساهمة الجادة في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

انبثق فكرة الدراسة من واقع عمل الباحث في مدارس ترى أن إدارتها تتبع أنماطاً قيادية مختلفة خلال إدارتها لمدارسها، فمنهم من يتبع أنماطاً صارمة في التعامل مع المعلمين، وهناك المتواهلون، ومنهم من يتشاور مع المعلمين ويأخذ بآرائهم، كما لاحظ الباحث الآخر الكبير الذي تركه معاملة مدير المدرسة لمعلميها، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين فيها.

وتحديداً سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين

1. ما درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تزعم لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

هدف الدراسة الحالي الكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة، وتعرف أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقييرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة.

أهمية الدراسة

نكم من الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها قد تناولت الكشف عن درجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة، كما أنها تشكل مصدرًا يدعم الجانب المعرفي من خلال ما قدمته من معلومات تتعلق بالقيادة الموزعة ومجالاتها المختلفة؛ والتي قد يستفيد منها المهتمون ومديري المدارس والباحثون، كما ونكم من الأهمية العملية للدراسة الحالية من خلال ما توصلت إليه من نتائج، والتي قد تسهم في توجيهه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس في حال الأخذ بهذه النتائج من أجل تحسين الواقع المفروض بتخطيط البرامج الملائمة وتصميمها، أو تعزيز الواقع وتحفيزه نحو الأفضل، ووضع الخطط لتحسين الظروف التي يعمل فيها مدراء المدارس والمعلمون، لينعكس هذا إيجابياً على روحهم المعنوية ومن ثم على أدائهم، مما يكون دافعاً لهم إلى الابتكار والإبداع والعطاء وبالعملية التعليمية إلى الأفضل.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية للقيادة الموزعة.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الحكومية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017.
- **المحددات الإجرائية:** تتحدد نتائج الدراسة الحالية بالأداة التي استخدمت فيها لجمع البيانات، من حيث صدقها ومؤشرات ثباتها، وكل ما وفرته من شروط تتعلق باختيار أفراد العينة، وبطبيعة المنهج المستخدم فيها، وبطبيعة التحليل الإحصائي.

مصطلحات الدراسة

القيادة الموزعة: ويعرفها القحطاني (Al-Qahtani, 2008: 81) على أنها: "قدرة المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنهم النقمة التامة ومشاركةهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة". ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من المهام والمسؤوليات والأدوار القيادية على المعلمين، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرارات المختلفة واتخاذها، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتعزيز الشراكة المجتمعية، بهدف تطوير الأداء المدرسي والارتفاع به.

المدرسة الحكومية: وُتُعرَف إجرائياً بأنها مؤسسة تعليمية خاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم في الأردن، يتعلم بها الطالب الدروس بمختلف العلوم وتكون الدراسة فيها ضمن مرحلتين وهي: المرحلة الأساسية، والمرحلة الثانوية.

مدير المدارس: وُيُعرَف إجرائياً بأنهم الأشخاص الذين يعينون أو يكلفون بخطاب رسمي من مدير التربية والتعليم في لواء المزار الشمالي بإدارة المدارس وفق ما يمتلكونه من سمات معينة وكفايات تؤهلهم للقيادة التربوية وقدرة في التأثير على الآخرين من خلال سلوكهم، وممارستهم المتميزة التي تنعكس على من يعملون معه.

معلمو المدارس: وُيُعرَف إجرائياً بأنهم الأشخاص الذين يتم تعيينهم ليقوموا بتعليم الطلاب في إحدى مدارس لواء المزار الشمالي، من خلال قيامهم بتوجيه خبراتهم ومعارفهم إليهم باستخدام مجموعة من الطرق والوسائل والأساليب البسيطة والتي تجعل الطالب يتقبل ذلك بسهولة.

الدراسات السابقة

لقد أجرى الباحث مسحًا للدراسات التي تناولت القيادة الموزعة و مجالاتها ذات العلاقة ب موضوع الدراسة الحالية عربياً و عالمياً، حيث تم ترتيبها وفقاً لسلسلتها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

أجرى ديفيس (Davis, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي، حيث قدمت هذه الدراسة اختباراً للعلاقة بين كل واحد من الأبعاد السبعة للقيادة الموزعة (رؤية المدرسة، التنظيم المدرسي، الثقافة المدرسية، البرنامج التعليمي، الأدوات الفنية، قيادة المعلم، قيادة المدير)، والأداء المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الكمي والذي يُعد الاختبار الأنسب للدراسات التي تهدف إلى اختبار النظرية، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان القيادة الموزعة المسحية والذي طُبق على أفراد عينة الدراسة المؤلفة من معلمي (34) مدرسة في المناطق الحضرية من منطقة أتلانتك التعليمية الوسطى. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي، وأظهرت النتائج أن البعد الفني في القيادة الموزعة يملك علاقة ذات دلالة إحصائية على الأداء في مهارة القراءة، كما واظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأبعاد التالية (رؤية المدرسة، البرنامج التعليمي، الجانب الفني، قيادة المعلم)، وبين مستوى الأداء.

وأجرى الشثري (Al-Shathry, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الموزعة لدى مدير المدارس الثانوية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (83) مدير، ومشفى الإدارية المدرسية في مدينة الرياض وعدهم (39) مُشرف، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسية في الجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة في مدارس التعليم العام، حيث تتراوح ما بين موافقتهم بدرجة عالية على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة وما بين موافقتهم بدرجة منخفضة.

وخلصت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى أبو نعيم (Abu Nayeem, 2011) دراسة هدفت الكشف عن فهم مديري المدارس في بنغلاديش لنظرية القيادة و مدى استخدامهم لأسلوب القيادة الموزعة، ومدى إشراك المديرين لعلمائهم في الأنشطة القيادية، واشتملت عينة الدراسة على مدير (4) مدارس، و(20) معلماً من المدارس الثانوية في مدينة دكا في بنغلاديش، حيث تم اختيار المدارس الأربع من بين العشر الأوائل في مدينة دكا وفقاً لنتائج اختبار الثانوية العامة، وتم اجراء مقابلات شبه منتظمة مع المديرين وتطبيق مسح على المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: امتلاك مدير المدارس للمعرفة التجريبية الكافية حول قيادتهم لمدارسهم، حيث تم تطوير معظم مهاراتهم القيادية من خلال الخبرة والتي تُركز على القادة التربوية. بالإضافة إلى قلة إدراك مدير المدارس إلى المعرفة النظرية والأساليب المختلفة ومفاهيم القيادة المدرسية باعتبار أنهم لم تتح لديهم الفرصة للخضوع إلى برامج تدريبية عن القيادة.

وأجرى العاني (Al-Ani, 2013) دراسة هدفت إلى وضع أنموذج مقترن باستخدام مدخل القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، من خلال توظيف فرق عمل يتم تشكيلها من المعلمين الذين يمتلكون الأدوات والدعاوى والكفايات القيادية، التي يحتاجون إليها في إدارة المدرسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحليل البيانات الكمية والنوعية التي جمعت باستخدام مقابلة شبه مقننة من عينة من مديري المدارس بلغ عددهم (22) مديرًا في مدارس محافظي مسقط والباطنة، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالإمكان توظيف مدخل القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم الأساسي، عن طريق تشكيل فرق عمل في ظل ثقافة تنظيمية يقودها مجلس إدارة المدرسة، يُشاع فيها التعاون والتآلف والتلام ونكران الذات، والشعور المتبدل بالانتقام والولاء والالتزام، كما وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع أنموذج لإدارة المدرسة ومتطلبات تطبيقه باستخدام مدخل القيادة الموزعة.

وأجرى ليزوتي (Lizotte, 2013) دراسة هدفت إلى تحليل ممارسات المعلمين والتي تؤثر في القيادة الموزعة سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، وتحديد مدى إدراك المعلمين لمزايا وسلبيات الأداء، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (57) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الموجودة في الأرياف والضواحي في ولاية ماساشوستس، واستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما استخدم المقابلة أيضاً كأداة أخرى لجمع البيانات، حيث أجريت مع ثلاثة مجموعات مختلفة اشتتملت على: معلمين، ومختصين، وشخصيات مرئية وخبيئة في القيادة الموزعة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: كان مدير المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية والتي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة، وأن نسبة 95% من المعلمين أجمعوا على فهم نمط القيادة السائدة في المدرسة، ودعمهم لأنشطة القيادة الموزعة في المدرسة، كما

أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، ووجوب اشتغالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة، وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.

وأجرى أبو حسب الله (Abu Hasab Allah, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم التأكيد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في محافظات غزة والبالغ عددهم (8783) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (460) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتيجة الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة كانت كبيرة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة (الجنس) ولصالح الإناث، ومتغير الدراسة (الجهة المشرفة) ولصالح الوكالة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخدمة).

وأجرت اليعقوبي والعاني والغنوصي (Al-Yaqoobi, Al-Ani & Al-Ghanboosi, 2015) دراسة هدفت إلى وضع آليات مقرحة لتوظيف القيادة الموزعة بين المعلمين ومساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، وذلك لنطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة وجهت لعينة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من (645) من معلمي ومساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، وخُلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان قد كانت متوسطة، وأظهرت نتيجة الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع القيادة المدرسية الموزعة ومتغير الدراسة (الجنس) ولصالح الذكور، ومتغير الدراسة (المؤهل العلمي) ولصالح المؤهل بكالوريوس، ومتغير الدراسة (المحافظة) ولصالح محافظة جنوب الباطنة.

وأجرى أبو زر (Abu-Zer, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميه، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي (التحليلي)، مستخدماً استبانة لقياس درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وأشارت على (30) فقرة تم تقسيمها إلى ثلاثة مجالات هي: الإلهام بالرؤية، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية، واستبانة أخرى لقياس مستوى الفاعلية الذاتية لدى المعلمين مشتملة على (19) فقرة، وتم التأكيد من صدق وثبات الأداتين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (4857) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة

كبيرة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيري الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الدراسة).

ويلاحظ من الدراسات السابقة أنها تتوعد في موضوعاتها، وأهدافها، وأدواتها، وأساليبها. وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة كان لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتتنوع الدراسات السابقة وتتناولها جوانب كثيرة من العمليات الإدارية أكسب الباحث سعة في الاطلاع بكل جوانب العمل الإداري فيما يتعلق بالقيادة الموزعة ومجالاتها، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع البيانات، والتعرف على نتائجها، ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري. وبالنظر إلى الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة، يلاحظ أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في كونها تُعد الدراسة الأولى – في حدود علم الباحث – والتي درست درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجزء الطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمن وصفاً لمنهج الدراسة، ولمجتمعها، ولعيتها، وأداتها، وطرق التحقق من صدق هذه الأداة وثباتها، وإجراءاتها، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن سؤالي الدراسة.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، حيث تُعد الاستبانة أداة أساسية فيه لجمع البيانات المطلوبة وتحليلها نظراً لكونه مناسباً وطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مُعلمي المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي. وقد بلغ عدد المعلمين حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2016/2017 في مديرية تربية لواء المزار الشمالي (942) معلماً ومعلمةً.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، بحيث كان العدد الإجمالي لأفراد العينة (330) معلماً ومعلمةً بنسبة (35%) من أفراد مجتمع الدراسة، تم الاستغناء عن (13) استبانة

منها كونها غير مستوفية للمعلومات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وبهذا أصبح حجم العينة (317) معلماً ومعلمة؛ والجدول (1) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	مستويات المتغير	النكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	140	% 44.2
	أنثى	177	% 55.8
	الكلي	317	% 100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	174	% 54.89
	من 10 سنوات فأكثر	143	% 45.11
	الكلي	317	% 100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	212	% 66.9
	دراسات عليا	105	% 33.1
	الكلي	317	% 100.0

أداة الدراسة

لغایات تحقيق أهداف الدراسة، تم بناء أداة الدراسة لتقدير درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة البحثية كدراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015)؛ ودراسة البيقوبي والعاني والغنوصي (Al-Yaqoobi, Al-Ani & Al-Ghanboosi, 2015)؛ ودراسة أبو حسب الله (Abu Hasab Allah, 2014)؛ حيث تم التوصل إلى مقياس مكون من (32) فقرة في صورته النهائية، وقد تم توزيعهن على ثلاثة مجالات؛ هي: مجال الثقافة المدرسية وله 14 فقرة، ومجال الممارسات القيادية وله 12 فقرة، ومجال الإلهام بالرؤى وله 6 فقرات، وقد تم تبني تدريج ليكرت الخماسي، وعلى النحو الآتي: (كبيرة جداً وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جداً وتأخذ درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة

للحقيق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ تم عرضها بصورةتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة تدريس من المتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية، وأصول التربية، والقياس والتقويم في جامعات اليرموك، والأردنية، وجدار، والبلقاء التطبيقية، وذلك بغرض إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة البنود من الناحية اللغوية، ومدى مناسبتها من الناحية المنطقية للمجالات التي أدرجت ضمنها، وأي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة. وقد تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين التي تمتثل في مجلملها في إعادة الصياغة اللغوية لبعض البنود.

ثبات أداة الدراسة

للتتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كروونباخ ألفا من خلال بيانات العينة الاستطلاعية التي اختيرت من خارج عينة الدراسة، حيث تكونت من (35) معلماً ومعلمةً، وألغاراض حساب ثبات الإعادة باستخدام معامل ارتباط بيرسون تمت إعادة التطبيق على أفراد العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدة أسبوعان، وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة للأداة و مجالاتها.

الأنداة و مجالاتها	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
الثقافة المدرسية	0.93	0.86	14
الممارسات القيادية	0.95	0.87	12
الإلهام بالرؤوية	0.91	0.84	6
الكلي للمقياس	0.93	0.86	32

يلاحظ من الجدول (2)، أن ثبات الاتساق الداخلي للأداة قد بلغت قيمتها (0.93) ولمجالاتها تراوحت بين (0.84-0.95)، في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة قد بلغت قيمته (0.86) ولمجالاتها تراوحت بين (0.87-0.91). كما يتضح من خلال دلالات الصدق والثبات السابقة أنها مؤشر على جودة بناء أداة الدراسة؛ مما جعل الباحث يتبنى الأداة في التطبيق النهائي على عينة الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدريج المطلق؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحاسوبية للقيادة الموزعة و مجالاتها و الفقرات التي تتبع لكل منها، وذلك على النحو الآتي: درجة ممارسة القيادة الموزعة قليلة يقابلها متوسط حسابي (1-2.33)، درجة ممارسة القيادة الموزعة متوسطة يقابلها متوسط حسابي (2.34-3.66)، درجة ممارسة القيادة الموزعة كبيرة يقابلها متوسط حسابي (3.67-5.00).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية

أولاً: المتغيرات المستقلة، وهي

- الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة، وله مستويان: (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).

ثانياً: المتغير التابع وهو:

وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء المزار الشمالي حول درجة ممارسة مدير المدارس فيها للقيادة الموزعة.

المعالجة الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة؛ تم إجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة والفرقas التي تتبع للمجالات، مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفرقas في ضوء المجالات التي تتبع لها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.
2. للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، واختلاف ذلك تبعاً لعدد من المتغيرات.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟"، فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الموزعة ومجالاتها لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (3).

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الموزعة ومجالاتها لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

رقم المجال	الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	الممارسات القيادية	4.22	0.37	كبيرة
3	2	الثقافة المدرسية	4.13	0.38	كبيرة
1	3	الإلهام بالرؤية	3.14	0.56	متوسطة
	الكلي		3.83	0.35	كبيرة

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد كانت (كبيرة)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للمقياس (3.83)، وبانحراف معياري بلغ (0.35). وجاءت مجالات القيادة الموزعة لديهم وفقاً للترتيب الآتي: مجال الممارسات القيادية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي مقداره (4.22)، وبانحراف معياري (0.37)، وبدرجة ممارسة (كبيرة)؛ تلاه مجال الثقافة المدرسية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.13)، وبانحراف معياري (0.38)، وضمن درجة ممارسة (كبيرة)؛ تلاه مجال الإلهام بالرؤية في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.14)، وبانحراف معياري (0.56)، وضمن درجة ممارسة (متوسطة). ويفسر الباحث السبب في ذلك ربما يعود إلى الثقة الكافية لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بقدرات معلميهما، بالإضافة إلى توافر العلاقات الإيجابية الطيبة والمتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين في المدرسة والتي تتعكس بشكل إيجابي وفاعلاً على تقديرات المعلمين بمارستهم مديرهم للقيادة الموزعة وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحث أيضاً السبب في ذلك ربما يعود إلى وعي وإدراك العديد من مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي بأهمية القيادة الموزعة وما لها من دور فاعل وكبير في زيادة دافعية المعلمين في المدرسة نحو المهام الموكولة إليهم، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل المديرين لذلك كانت درجة ممارستهم للقيادة الموزعة كبيرة حسب وجهة نظر معلميهما في مدارسهم. وربما يعود السبب في ذلك إلى قيام العديد من مدير المدارس في لواء المزار الشمالي بتعزيز روح الثقة والتعاون والتنافس والعمل الجماعي بين المعلمين عند تطبيقهم للأعمال الإدارية الموكولة إليهم. كما ويفسر الباحث السبب في ذلك ربما يعود إلى أن كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي رسخت لديهم قناعة وميل بضرورة تبني مفهوم القيادة الموزعة وإشراك معلميهما بالمهام الإدارية لتهيئة قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو حسب الله (Abu Hasab Allah, 2014) والتي خلصت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة قد جاءت بدرجة تقدير كبيرة، ومع نتيجة دراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015) والتي خلصت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة أيضاً. بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة اليعقوبية والعاني والغنوصي (Al-Yaqoobi, 2015 & Al-Ani & Al-Ghanboosi, 2015) والتي خلصت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة من وجهة نظر معلميهما في مدارسهم قد جاءت بدرجة تقدير متوسطة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الموزعة لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي المقترنة بمجال الممارسات القيادية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن المجال الذي تتبع له تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (4).

جدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الموزعة لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي المقترنة بمجال الممارسات القيادية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يشترك المدير المعلمين في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	4.80	0.46	كبيرة
2	8	يكلف المدير بعض المعلمين في المدرسة بإدارة الاجتماعات العامة.	4.76	0.50	كبيرة
3	3	يشترك المدير معلمه في المدرسة بعملية اتخاذ القرارات المختلفة.	4.57	0.56	كبيرة
4	6	يُفعل المدير دور المعلمين في حل المشكلات التعليمية والإدارية.	4.44	0.57	كبيرة
5	1	يقدم المدير التغذية الراجعة التطويرية لقادة الأنشطة.	4.31	0.59	كبيرة
6	10	يمنح المدير فرصاً كافية للمعلمين للإبداع.	4.18	0.65	كبيرة
7	4	يوزع المدير المهام الإدارية على معلمي بشفافية كلاً حسب قدراته.	4.08	0.73	كبيرة
8	11	يوفر المدير لقادة الأنشطة موارد كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.	4.00	0.68	كبيرة
9	2	يعلم المدير على تنسيق وتوجيه الأعمال بشكل فاعل.	3.94	0.66	كبيرة
10	7	يعزز المدير القدرات الفردية والجماعية لإنجاز العمل على نحو فعال	3.94	0.66	كبيرة
11	12	ينسب المدير المعلمين لدورات المهام القيادية.	3.87	0.77	كبيرة
12	5	يوفر المدير للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة.	3.71	0.69	كبيرة
المجموع					

يتبيّن من الجدول (4) أن المتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمى المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة الموزعة على بنود المجال الأول (الممارسات القيادية) محصورة بين متوسط حسابي (3.71)،

ومتوسط حسابي (4.80)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.80)، وبانحراف معياري بلغ (0.46)، وبدرجة ممارسة كبيرة؛ وجاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يكلف المدير بعضًا من المعلمين في المدرسة بإدارة المجتمعات العامة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.76)، وبانحراف معياري بلغ (0.50)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

ويُفسر الباحث السبب في ذلك ربما يعود إلى أن شعور مديري المدارس الحكومية بحجم المسؤولية الملقاة عليهم بإدارتهم للمدارس الأمر الذي يدفعهم لإشراك معلميهم بوضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة وتقيمها باستمرار، بالإضافة إلى تكليفهم بإدارة الاجتماعات العامة إيماناً منهم بأن هذه المهام تؤدي إلى تطوير الأداء المهني والأكاديمي للمعلمين وتعزز من مهاراتهم المهنية. بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يوفر المدير للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبانحراف معياري بلغ (0.69)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

ويُفسر الباحث السبب في ذلك ربما يعود إلى أنه وبالرغم من قناعة مديري المدارس الحكومية بأن إيداعات معلميهم تتعدى بالإيجاب على مكانة المدرسة وتميزها عن المدارس الأخرى، إلا أن اعتقادهم بأن العمل الإداري هو حق أصيل لهم ولا يجوز أن يقوم به المعلمين الجدد لأسباب عدة منها عدم تقبل المعلمين أنفسهم أن يرأسهم معلم ليس لديه خبرة كافية في هذا المجال، بالإضافة إلى تخوف المديرين من تحمل العواقب التي قد تحدث نتيجة ذلك. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى مجيء مجال الممارسات القيادية في المرتبة الثالثة.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي المقترنة بمجال الثقافة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن المجال الذي تتبع له تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (5).

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الموزعة لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي المقرنة بمجال الثقافة المدرسية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يثق المدير بقدرات المعلمين ثقة كاملة.	4.62	0.57	كبيرة
2	6	يؤمن المدير بقدرات معلميه في تحسين مستوى أداء الطلبة.	4.50	0.63	كبيرة
3	14	يشجع المدير المعلمين في المساهمة بالقضايا التعليمية.	4.44	0.55	كبيرة
4	2	يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة.	4.42	0.60	كبيرة
5	13	يوفر المدير الوقت الكافي للمعلمين لتحقيق إنجازات ذات قيمة للمعلمين والمدرسة.	4.41	0.64	كبيرة
6	7	يرسخ المدير مفهوم العمل الجماعي لدى المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة.	4.41	0.66	كبيرة
7	3	يتتمتع المدير بمعرفة كبيرة بالقضايا التعليمية الحالية.	4.37	0.62	كبيرة
8	10	يعقد المدير الاجتماعات المختلفة تضم جميع المعلمين للتشاور وتبادل الآراء فيما يخص أداء المدرسة.	4.32	0.56	كبيرة
9	11	يعزز المدير روح المبادرة لدى المعلمين في المدرسة.	4.19	0.70	كبيرة
10	8	يهم المدير بالأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي.	4.02	0.68	كبيرة
11	1	يهبّ المدير مناخاً تعاونياً يسهل عملية الانصال والتواصل بين جميع أفراد المدرسة.	3.72	0.81	كبيرة
12	5	يحفز المدير الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المدرسة.	3.70	0.80	كبيرة
13	4	يعزز المدير قيم المشاركة لتشجيع المعلمين على المشاركة في تطوير المدرسة.	3.50	0.92	متوسطة
14	12	يلتزم المدير بالموضوعية والشفافية عند توزيع الجداول المدرسية.	3.15	1.07	متوسطة
المجموع					
4.13					
0.38					
كبيرة					

يتبيّن من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة الموزعة على بنود المجال الثاني (الثقافة المدرسية) محصورة بين متوسط حسابي (3.15)، ومتوسط حسابي (4.62)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: "يُثْقِلُ المديِّرُ بقدرات المعلَّمِينَ ثقَةً كامِلَةً" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.62)، وبانحراف معياري بلغ (0.57)، وبدرجة ممارسة كبيرة؛ وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يؤمِنُ المديِّرُ بقدرات المعلَّمِيهِ في تحسين مستوى أداء الطَّلَبَهُ" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وبانحراف معياري بلغ (0.63)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

ويُفسِّرُ الباحثُ السببَ في ذلك رُبما يعودُ إلى الثقة العالية لدى مديري المدارس الحكومية بمعلميهم وبقدراتهم من خلال الترحيب بإسهامات المعلمين في القضايا ذات العلاقة بالتعليم من جانب وتحسين مستوى أداء الطلبة من جانب آخر أيضًا. بينما جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على: "يلتزم المديِّرُ بالموضوعية والشفافية عند توزيع الجداول المدرسية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وبانحراف معياري بلغ (1.07)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويُفسِّرُ الباحثُ أن السببَ في ذلك رُبما يعودُ إلى أنه وبالرغم من توخي معظم مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للعدل والمساواة في توزيع الجداول المدرسية والتي يُسَهِّلُونَ بشكل فاعل في توفير مناخًا إيجابيًّا للإبداع داخل المدرسة، إلا أن وجود تفاوت لدى المعلمين في الأداء الصفي يُفرض على مديري المدارس التفاوت في توزيع الحصص والجداول المدرسية أحياناً. كما أنه رُبما يعود السبب في ذلك إلى العلاقات الشخصية بين بعض مديري المدارس ومعلميمهم والتي تؤدي دوراً غير نزيهاً في توزيع الجداول الدراسية بين المعلمين أيضًا. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى مجيء مجال الثقافة المدرسية في المرتبة الأولى.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي المقترنة بـمجال الإلهام بالرؤية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب الفقرات ضمن المجال الذي تتبع له تنازليًا وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما في الجدول (6).

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الموزعة لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي المقترنة بمجال الإلهام بالرؤية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يناشد المدير المعلمين في المدرسة للمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة المشتركة.	4.13	0.59	كبيرة
2	1	يتحدث المدير عن التوجهات المستقبلية التي توجه العمل داخل المدرسة.	3.78	0.72	كبيرة
3	6	يوضح المدير للمعلمين كيفية الوصول لتحقيق مصالحهم من خلال تحقيق الرؤيا المشتركة.	3.74	0.73	كبيرة
4	2	يقدم المدير صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً.	2.78	0.93	متوسطة
5	5	يتتحدث المدير بقاعة راسخة عن الهدف الأساسي لعملنا الذي نقوم به.	2.27	0.97	قليلة
6	3	يرسم المدير صورة كبيرة لمانظم لتحقيقه.	2.14	1.01	قليلة
المجموع			3.14	0.56	متوسطة

يتبيّن من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية للقيادة الموزعة على بنود المجال الثالث (الإلهام بالرؤية) محصورة بين متوسط حسابي (2.14)، ومتوسط حسابي (4.13)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يناشد المدير المعلمين في المدرسة للمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة المشتركة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري بلغ (0.59)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويُفسر الباحث السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يستطيع تحقيق طموحات وأمال المدرسة بمفرده وبمعزل عن المعلمين في مدرسته، فيحتاج إلى دعم ومؤازرة المعلمين ومشاركته في حل القضايا التربوية المختلفة سعياً للوصول إلى حلم وطموحات المدرسة المخطط لها مسبقاً، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يتتحدث المدير عن التوجهات المستقبلية التي توجه العمل داخل المدرسة" في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغ (0.72)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويُفسر الباحث السبب في ذلك ربما يعود إلى أن مدير المدرسة يضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، مما يجعله أمام تحدي تحقيقها، وهذا يتطلب أن يذكر المعلمين بهذه الأهداف في كل مناسبة، لشحذ

همهم نحو تحقيقها بصورة مستمرة ودائمة. بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: "يرسم المدير صورة كبيرة لما نظم لتحقيقه" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.14)، وبانحراف معياري بلغ (1.01)، وبدرجة ممارسة قليلة. ويُفسر الباحث السبب في ذلك ربما يعود إلى قدرة معظم مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي على رسم صورة كبيرة وواضحة للطموحات والأمال التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها بشكل فاعل من خلال الرؤية والرسالة والأهداف التي تضعها المدرسة، إلا أن طبيعة طلبة المدارس الحكومية تجعل مدير المدارس في انشغال دائم ومستمر بالقضايا والمشكلات التربوية التي تتعلق بهم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى مجيء مجال الإلهام بالرؤية في المرتبة الثانية.

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متطلبات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟؟؟؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الموزعة لدى مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيراتهم، وذلك كما في الجدول (8).

جدول (8): المتطلبات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	مجالات القيادة الموزعة	الإلهام بالرؤية	الثقافة المدرسية	الممارسات القيادية
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	3.09 0.80	4.06 0.735	4.14 0.62	
	أنثى	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	3.19 0.58	4.20 0.641	4.30 0.56	
	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	3.15 0.93	3.96 0.832	4.17 0.73	
		المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	3.13 0.68	4.30 0.65	4.27 0.57	
المؤهل العلمي	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	3.04 0.78	4.03 0.78	4.15 0.61	
	بكالوريوس فما دون	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	3.24 0.77	4.23 0.71	4.29 0.61	
		الانحراف المعياري				دراسات عليا

يلاحظ من الجدول (8)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وللحقيق من جوهرية الفروق الظاهرة؛ تم إجراء تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لدرجة ممارسة مدير المدارس في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة، وقد أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأي من متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على درجة تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة.

المصدر	التبابين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالـة الإحصـائية
الجنس		0.771	1	0.771	3.853	0.141
سنوات الخبرة		0.396	1	0.396	1.980	0.569
المؤهل العلمي		1.173	1	1.173	5.862	0.189
الخطأ		62.692	313	0.2001		
الكلي		65.032	316			

يتضح من الجدول (9) أن قيم (F) المحسوبة بلغت (3.853)، (1.980)، (5.862) لأنثر متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة على مجالات الدراسة كافة، وعلى المقاييس (كل) تعزى لأي متغير من متغيرات الدراسة.

ويُفسر الباحث السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الدراسة (الجنس)، أن المعلمين الذكور والإناث قد يكون لديهم وجهة نظر واحدة في أن مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي يمارسون القيادة الموزعة بكفاءة وفاعلية وبنفس المستوى دون وجود تناول كبير، اعتقاداً منهم بأن معظم المدراء والمديريات متشابهون من حيث التأهيل التربوي والأكاديمي، كما وأن المدراء والمديريات يخضعون لنفس ورش العمل والدورات التربوية والإدارية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حسب الله (Abu Hasab Allah, 2014) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة الجنس؛ ونتيجة دراسة اليعقوبية والعاني والغنوصي (Al-Yaqoobi, Al-Ani & Al-Ghanboosi, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الجنس؛ ونتيجة دراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015) والتي أشارت نتائجها أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة الجنس.

ويُفسر الباحث السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الدراسة (سنوات الخبرة)، أن مدير المدارس يُعاملون جميع المعلمين في مدارسهم وفق نظام واحد دون تمييز بين معلم صاحب خبرة طويلة ومعلم مُستجد، بوصفهم أشخاصاً مختلفين في تخصصاتهم ومشتركين في أهداف واحدة لا وهي أهداف العملية التربوية، كما ويمكن تفسير ذلك بأن زيادة سنوات الخبرة لا يعني مزيداً من الالتزام لتطبيق القيادة الموزعة، وهذا يدل على أن تحقيق غايات وأهداف الإدارة المدرسية في توزيع القيادة لا يعتمد بالضرورة على سنوات الخبرة بقدر ما يعتمد على الرغبة، والاستعداد، والتدريب الشخصي على ممارسة القيادة. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو حسب الله (Abu Hasab Allah, 2014) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة سنوات الخدمة (الخبرة)؛ ونتيجة دراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015) والتي أشارت نتائجها أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة.

كما ويُفسر الباحث السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي)، على أن مدير المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي يتعاملون مع جميع المعلمين على اختلاف درجاتهم العلمية بنفس المعاملة، دون النظر إلى المؤهل العلمي عند إشراك المعلمين بالمهام القيادية والإدارية وتوزيعها عليهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشثري (Al-Shathry, 2010) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة أبو زر (Abu-Zer, 2015) والتي أشارت نتائجها أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة في مدارسهم تُعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة اليعقوبية والعاني والغنوصي (Al-Yaqoobi, Al-Ani & Al-Ghanboosi, 2015) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي.

الوصيات

- في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث، فإنه يوصي بما يلي:
- نشر الثقافة التي تؤيد تطبيق مفهوم القيادة الموزعة بين المديرين والمعلمين.
- عقد دورات تدريبية مكثفة لمديري المدارس الحكومية لمواكبة كل جديد في علم الإدارة التربوية والتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق نمط القيادة الموزعة في مدارسهم.
- إجراء دراسة للتعرف على دور القيادة الموزعة في تنمية الإبداع الإداري لدى المديرين والمعلمين.

References (Arabic & English)

- Al-Ani, W. (2013). Employing the entrance of distributed leadership and teams of working in developing the performance of basic schools in the Sultanate of Oman. Beni-Suef University, *Journal of Education*, 2 (2), 268-273.
- Al-Hariri, R. (2007). *Preparing the administrative leaders for future schools in light of the overall quality*, Dar Al-Feker for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Abu Hasab Allah, S. (2014). *The practicing degree of UNRWA school principals for distributed leadership and its relationship with teachers' morale*. (Unpublished Master Theses), The Islamic University – Gaza, Palestine.
- Anderson, J. (2007). *Distributed Leadership: five questions with Professor John Diamond*. Harvard Graduate School of Education, Retrieved July 6, 2017, from the web site:
<http://www.gse.harvard.edu>.
- Arrowsmith, T. (2007). Distributed leadership in secondary schools in England. *Management in Education*, 21 (2), 21-27.
- Ayasrah, A. (2006). *Leadership and motivation in the educational administration*. Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman.
- Camburn, E. Rowan, B. & Taylor, J. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347-373.

- Davis, M. (2009). *Distributed Leadership and School Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Washington, U.S.A.
- Duif, T. (2013). Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European Schools, European Policy Network of school leaders, *European School Head Association*. 1-49.
- Elmore, R. (2000). Building a new structure for school leadership. Retrieved September 2, 2017, from the web site:
<http://www.shankerinstitute.org/sites/shanker/files/building.pdf>
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management & Administration*, 28 (3), 317-338.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23 (3), 313-324.
- James, K. Mann, J. & Creasy, J. (2007). Leaders as lead learners: A case example of facilitating collaborative leadership learning for school leaders, *Management Learning*, 38, (1), 79-94.
- Al-Khuzaire, J. (2010). *Developing of the school administration in post-primary schools in the entrance's light of the work teams in the Sultanate of Oman*. (Unpublished Master Theses), Sultan Qaboos University, Oman.
- Leithwood, K. Mascall, B. Strauss, T. Sacks, R. Memon, N. & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the Ego Out of the System, *Leadership and Policy in Schools*, 6 (2), 37-67.
- Lizotte, J. (2013). *A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness*, Unpublished Doctoral Dissertation, Northeastern University.
- Mascall, B. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism, *Journal of Education Administration*, 46 (2), 214-228.

- Abu-Nayeem, M. (2011). *Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools: Moving towards Distributed Leadership.* (Unpublished Master Theses), Collage of Education, University of Canterbury Christchurch, Newzeland.
- NCSL. (2007). Distributed Leadership, Available at: <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership-web/textonly/introduction>.
- Al-Qahtani, S. (2008). *Administrative leadership: Transfer into global leadership model*, King Fahad National Library, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- Scribner, J. Sawyer, R. Watson, S. & Myers, V. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43 (1), 67-100.
- Al-Shahrani, N. (2010). *Developing the administrative performance in the secondary schools for girls in the entrance's light of the distributed leadership*, (Unpublished Master Theses), King Khaled University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Shathry, A. (2010). *The reality of practicing secondary school principals in Riyadh for distributed leadership.* (Unpublished Master Theses), Al-Imam Mohammad ibn Saud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Storey, A. (2004). The Problem of distributed leadership in schools. *School Leadership & Management*, 24 (3), 249-265.
- West Chester University, Administration and Finance Division. (2007). *Distributed Leadership*, Retrieved September 12, 2017, from the web site: <http://www.wcupa.edu>.
- Al-Yaqoobi, S. Al-Ani, W. & Al-Ghanboosi, S. (2015). The practicing of distributed leadership in basic schools and its relationship to some demographic variables in the Sultanate of Oman, *International Interdisciplinary Journal of Education*, 4(3),78-99.
- Abu-Zer, A. (2015). *The degree of practicing distributing leadership by secondary school principals in Gaza governorates and its relation with self-efficacy of their teachers*, (Unpublished Master Theses), The Islamic University – Gaza, Palestine.