

مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

Mohammed Awad Al-Maqdi
Ministry of Education/Jordan

محمد عوض المقدادي
وزارة التربية والتعليم/الأردن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة، تكون مجتمع الدراسة من (3000) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة ونسبة (25%) أي ما يقابل (750) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة تكونت من (31) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (مجال الإلهام بالرؤية، ومجال الممارسة القيادية، ومجال الثقافة المدرسية)، وقد توصلت النتائج إلى أن مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة يمارسون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات، وأشارت النتائج إلى عدم وجود تباين إحصائي بين متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري (الجنس، ومستوى المدرسة)، بينما كان هناك فرق إحصائي يعزى إلى متغير سنوات الخبرة وجاء لصالح كل من فئة سنوات (10 - 6 سنوات، و11 سنة فأكثر. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري ومديرات المدارس على ممارسة القيادة الموزعة؛ تحسّيناً لأدائهم الإداري والفني وتجويده.

الكلمات المفتاحية: مستوى ممارسة، القيادة الموزعة، المدارس الأساسية والثانوية، لواء بني كنانة، المعلمين والمعلمات.

The Level of Distributed Leadership Practice Among the Principals of the Public Elementary and Secondary Schools in Beni Kenana District

Abstract

This study aimed to estimate the level of distributed leadership practice among principals of the public elementary and secondary schools in Beni Kenana district. The study population consisted of (3000) teachers. The study sample was chosen by a stratified random method from the study population with a percentage of (25%), which corresponds to (750) teachers. To achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire consisting of (31) items distributed over three areas (the field of inspiration by vision, the field of leadership practice, and the field of school culture). The results revealed that the principals of the public elementary and secondary schools in Beni Kenana district practice distributed leadership to a very large extent and in all fields. Moreover, the results indicated that there is no statistical variation among the means of views of the study sample members due to the variables (gender and school level), while there was a statistical difference attributed to the years of experience variable, it came in favour of both the years category (6 - 10 years, and 11 years and older). The study recommended the need to encourage school principals to practice distributed leadership. To improve their administrative and technical performance.

Keywords: Level of Practice, Distributed Leadership, Elementary and Secondary Schools, Bani Kenana District, Male and female teachers.

تاريخ استلام البحث:

Date of Submission:

13 - 06 - 2024

تاريخ القبول:

Date of acceptance :

08 - 08 - 2024

تاريخ النشر الرقمي:

Date of publication online :

13 - 03 - 2025

لإقتباس هذا المقال:

For citing this article:

مقدادي، محمد. (2024) مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. الخليل للدراسات التربوية والنفسية 26-18، (4)2

المقدمة

تعد القيادة عملية جوهرية، ووسيلة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع وأفراده، فقد أصبحت القيادة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر، بسبب التطورات والتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وتطبيقاتها في جميع المجالات والقطاعات (طه، 2019).

لقد أدت التطورات والتغيرات التي تشهدها دول العالم في جميع القطاعات وقطاع التربية والتعليم على وجه الخصوص إلى ضرورة تغيير نمط القيادة المدرسية التقليدية؛ حيث إنها فشلت في التكيف مع المستجدات والأحداث المعاصرة، وكذلك تراجع مقدرتها في تلبية احتياجات المدرسة وتوقعات المعلمين (Bektaş, Kılınçlı, & Gümüş, 2020). بل أيضاً أدت الأساليب التقليدية في إدارة المدارس إلى خلق نوع من الإرباك وعدم الاستقرار لدى المعلمين، وتراجع ثقتهم برؤسائهم، وذهاب بعضهم إلى البحث عن وظائف أخرى من جهة، وترك مدارسهم والانتقال إلى مدارس أخرى من جهة ثانية (Kavgacı, 2023; Öztürk, 2023).

وفي هذا الشأن، يؤكد معيني (2021) بأن القيادة التقليدية بطبيعتها وممارستها لازالت تثقل كاهل مديري المدارس، ولا تزال القرارات التعليمية تصدر من أعلى مستويات هرم القيادة دون إشراك المعلمين في صنع القرار. واليوم، قادة المدارس بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بكل ما هو جديد في مجال القيادة والإدارة، وأن يمنحوا الحرية في توزيع مسؤولياتهم، وإشراك المعلمين والمعلمين والمستفيدين من العملية التعليمية من كل قريب أو بعيد في صنع القرار.

إن التحول من أساليب القيادة التقليدية إلى اختيار أسلوب القيادة المدرسية الناجح أمر في بالغ الأهمية، فهو عامل أساسي في تعزيز الممارسات والسلوكيات المرغوبة لدى المعلمين، وهو أحد العوامل التي تعزز نجاح المدرسة واستمراريتها في تحقيق أهدافها، وتحقيق أفضل نتائج التعلم لدى الطلبة (Cai, et al, 2023). كما أن نمط القيادة المتميزة يحد من ضغوط العمل والتوتر لدى المعلمين، ويحقق مستوى رضا وظيفي لديهم، ويساهم في المحافظة على المعلمين وبقائهم في المدرسة لفترة طويلة، وضمان ولائهم وإخلاصهم للمدرسة (محمد، 2020).

لقد أخذ موضوع القيادة المدرسية أهمية كبيرة في فكر المشروع التربوي الأردني منذ تأسيس الدولة إلى هذه اللحظة، إذ عمل على منح مدير المدرسة الصلاحيات التي تؤهله من استخدام الأسلوب الأنجح في إدارة المدرسة التي يرأسها، حيث لاحظ الباحثون في الأردن وجود علاقة وثيقة بين أسلوب القيادة الذي ينتهجه مدير المدرسة وبين درجة تحقيق المدرسة للأهداف التربوية المرجوة (العبادي، 2017).

وفي سياق سعي وزارة التربية والتعليم الأردنية نحو الإصلاح والتطوير في النظام التربوي والتعليمي، وضعت الوزارة خطة استراتيجية ضمن أهدافها الاستراتيجية التي تركز على تطوير القيادة المدرسية، واستثمارها استثماراً أمثل نحو تحقيق الأهداف المدرسية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات وأنماط قيادية حديثة، وكان من بين تلك الأنماط القيادة الموزعة، والقيادة التشاركية، والقيادة التحولية، والقيادة التبادلية.

مشكلة الدراسة وتساولاتها

يمارس بعض قادة المدارس مجموعة من الممارسات التي تشكل معوقات تؤثر على تقدم المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، ومنها: المركزية، وحصر الصلاحيات والمسؤوليات بيد قائد المدرسة دون تمكين المعلمين أو إشراكهم في صنع القرار واتخاذ، وقلة دعم الأفكار والمبادرات التي يقدمها المعلمون.

ومن أجل تلافي وإزالة هذه المعوقات، وجهت وزارة التربية والتعليم جل اهتمامها نحو الاهتمام بالممارسات القيادية انطلاقاً من فلسفتها

في إصلاح التعليم وتحسين مستواه، هذا وقد حثت الوزارة قادة المدارس على تغيير أساليب وأنماطهم القيادية بشكل يلغي الممارسات والأساليب التقليدية المعمول بها في المدرسة، وكذلك نادت بضرورة الاهتمام بالمعلمين والعمل على تفويض بعض الصلاحيات لهم، وإشراكهم في جميع القرارات والأعمال في المدرسة من باب إعدادهم وتدريبهم ليستلموا أدواراً قيادية في المستقبل.

ولقد كانت القيادة الموزعة من ضمن الأساليب القيادية التي حثت وزارة التربية والتعليم قادة المدارس على تبنيها في ممارساتهم وأعمالهم الإدارية. ولتعزيز ممارسة هذا الأسلوب من القيادة قامت الوزارة بإدراجه ضمن مواضيع برامج التنمية المهنية المقدمة لقادة المدارس، وتم طرح دورة القيادة التعليمية، ودبلوم القيادة التدريبي بالتعاون مع أكاديمية الملكة رانيا.

ولأهمية هذا النوع من القيادة ودوره في العملية الإدارية والتعليمية ونجاحها، دعت العديد من الدراسات في توصياتها إلى القيام بدراسات عن القيادة الموزعة ومدى التزام مديري المدارس بممارستها: كدراسة سلمان (2021)، والمصاروة (2019)، والعبادي (2017).

وفي ضوء العرض السابق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولتها الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية (بمستوياتها: الأساسي، والثانوي) في منطقة بني كنانة التعليمية للقيادة الموزعة. كما تهدف هذه الدراسة إلى بيان الاختلافات الإحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

أهمية الدراسة

لهذه الدراسة جانبان من الأهمية:

• الأهمية العلمية (النظرية): - حادثة الدراسة الحالية؛ حيث تعد الدراسة الحالية - في حدود معرفة الباحث - من الدراسات القليلة التي أجريت في البيئة الأردنية، والتي تتناول قياس مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للواء بني كنانة للقيادة الموزعة. وتتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في استجابتها للتوصيات والدعوات التي تطلقها وزارة التربية والتعليم من أجل إصلاح وتجويد العمل الإداري، وكذلك في إثراء المكتبة التربوية بالمعلومات المتعلقة بالقيادة الموزعة باعتبارها أحد المداخل الحديثة في مجال قيادة المدارس وإدارتها.

• الأهمية التطبيقية: تزويد كل من مديري ومديرات المدارس وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالتغذية الراجعة من حيث نقاط القوة والتحسين في ممارسة المديرين للقيادة الموزعة، ومن ثم العمل على تعزيز الممارسات الإيجابية ومعالجة مجالات القصور أو التحسين. ويؤمل أن تكون هذه الدراسة قاعدة للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بمضمار القيادة الموزعة وما يرتبط بها من متغيرات أو مفاهيم إدارية أخرى.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- مستوى ممارسة: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على الاستبانة الكلية للقيادة الموزعة.
- القيادة الموزعة: نمط إداري حديث، يوزع فيه قائد المدرسة الوظائف والأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية بين المعلمين، مما يفرض عليهم ذلك تحمل مسؤولية القرارات التي يصنعونها ويتخذونها، وإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة على نحو يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بكل كفاءة وفاعلية (التويجري، 2020).
- وتعرف إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي يتبعه مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في لواء بني كنانة في توزيع الأعمال والمهام الإدارية والقيادية على معلميه، ويقاس ذلك من خلال ثلاثة مجالات تمثل أبعاد القيادة الموزعة (الممارسات القيادية، والإلهام بالرؤية، والثقافة المدرسية).

حدود الدراسة

- أجريت هذه الدراسة في نطاق الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: تعرف مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في لواء بني كنانة للقيادة الموزعة طبقاً لوجهات نظر المعلمين والمعلمات وفي ضوء مجالات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول (2023/2024).
- الحدود المكانية: المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة.
- الحدود البشرية: عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية والحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة.

الإطار النظري

مفهوم القيادة الموزعة

يتنوع تعريف القيادة الموزعة حسب وجهات نظر الباحثين وزواياهم الفكرية، فقد عرفها المصاوة (2019) بأنها: إجراء قيادي يستند على توسيع حدود السلطة ونطاقها بتوزيع الواجبات والصلاحيات القيادية على المعلمين، وتمكينهم إدارياً بإشراكهم في جميع الفعاليات والأنشطة والقرارات المدرسية؛ بهدف تطوير الأداء المدرسي والارتقاء به نحو التميز. وعرفت (الحسن 2022) بأنها نهج قيادي يمثل صورة تفاعلية بين القائد والمعلمين من خلال توزيع الأنشطة والمهام الإدارية بينهم، والحث على ممارستها من خلال ثلة موسعة من الأفراد والجهات الرسمية وغير الرسمية؛ لتفادي المشكلات المدرسية وضمان الجودة في جميع عناصر العملية التعليمية والإدارية. والقيادة الموزعة كيان تنظيمي تفاعلي يتحقق من خلال سياقات العمل المؤسسي، والعلاقات الاجتماعية المتبادلة بين القائد والمعلمين (Amzat, et al, 2022).

أهمية القيادة الموزعة

للقيادة الموزعة تأثير مباشر في تطوير وتحسين أداء المدرسة وفعاليتها، حيث إنها تعمل على إعطاء المعلمين فرصة لتوليد الأفكار وإنتاجها، وتعزز لديهم الولاء والانتماء المؤسسي بشكل يدفعهم نحو التعاون المشترك في تحقيق المصلحة العامة للمدرسة، وترفع الروح المعنوية والدافعية لدى المعلمين، وتعزز لديهم الشعور بإمكانية تسلمهم زمام القيادة مستقبلاً، وأنهم قادرين على إحداث نقلة نوعية في المدرسة (شرايحة والصرايرة، 2021). وتساعد القيادة الموزعة قادة المدارس على التفرغ لأداء أعمالهم الأخرى، وتعزز ثقتهم بأنفسهم وبالأخرين من المعلمين والعاملين في المدرسة (العنزي، 2022). كما أنها تساعد على جعل البيئة المدرسية بيئة جاذبة للتعليم من خلال إغنائها بمعارف ومهارات ومقترحات المعلمين، وبالتالي فهي تؤثر على تحصيل الطلبة وتعلمهم (Parham, Adari, & Reamas, 2020).

خصائص القيادة الموزعة

تتصف القيادة الموزعة في أنها تهتم بالعمل الجماعي والثقة وليس بالمنافسة والصراع، وتحقق النجاح للمدرسة ولجميع الموظفين والعاملين فيها، وتتيح القيادة الموزعة الفرصة للجميع من أجل المشاركة في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها وبغض النظر عن آلية وطريقة تحقيقهم لتلك الرسالة والأهداف (البشر، 2020). كما تمتاز القيادة الموزعة في مقدرتها على النجاح والتغلب على الأزمات والتقليل من أثارها. وتعمل على جمع جهود المعلمين وتنسيقها وتوجيهها نحو المشاركة في ممارسة القيادة في مدرستهم، مما يقود ذلك إلى نجاح القيادة وتميزها نتيجة لوجود مجموعة من الأفكار المبدعة والخبرات في الممارسة (جبران، 2022).

أبعاد القيادة الموزعة

تحدد أبعاد القيادة الموزعة في الآتي:

- 1- الرؤية والرسالة والهدف: تعبر عن الأحلام والطموحات التي تتبناها القيادة المدرسية وتصبو إلى تحقيقها مستقبلاً. وهنا تبرز مقدرة القائد في تحديده وصياغته لرؤى المدرسة ورسالتها ومراميها، ومدى مقدرته على إشراك موظفي المدرسة في ذلك (زيدان وحورية، 2023).
- 2- الممارسات القيادية: الطرق والإجراءات التي ينتهجها القائد المدرسي في جميع تعاملاته وتصرفاته مع المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم، وكيفية إنجازه لمسؤولياته وأعماله الإدارية والفنية (الريميدي، 2019).
- 3- الثقافة المدرسية: المبادئ والأسس التي تعكس طبيعة المناخ التنظيمي في المدرسة، كقيام قائد المدرسة بتشجيع المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية، والتكاتف في مواجهة المشكلات وحلها (الخطيب والعتيبي، 2020).
- 4- المسؤولية المشتركة: تقاسم قيادة المدرسة والمعلمين الأدوار والمسؤوليات، مع وجود جانب من التفاعل المشترك بين الطرفين، ومراعاة إسناد المهام والمسؤوليات في حدود ميول المعلمين وكفاءاتهم ورغبتهم وطبيعة الأدوار نفسها (الزهار، 2022).

الدراسات السابقة

بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تتصل بموضوع الدراسة الحالية، قام الباحث بحصر تلك الدراسات وتقسيمها حسب ترتيب مواضيعها، مراعيًا تسلسلها الزمني من الأحدث والأقدم. وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات.

دراسة غيرماي وفسحاتسيون (Ghirmai, & Fessehatsion, 2023) هدفت إلى تقييم ممارسات مديري مدارس أرتيريا في ضوء أبعاد القيادة الموزعة، ولتحقيق ذلك تم إجراء مقابلات مع (22) منهم (18) مدير تربية ورؤساء أقسام، و4 مشرف تربويين لمجال التعليم والتدريب المهني)، وقد خلصت النتائج إلى أن ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الموزعة جاء بدرجة قليلة.

وأجرت عبد الحسن (2022) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى تحقيق القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة كربلاء، طبقت استبانة على عينة (400) معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن تحقيق القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الإعدادية جاء بمستوى متوسط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي.

قامت العنزي (2022) بدراسة بهدف تقدير درجة ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة حفر الباطن، استخدمت الباحثة استبانة وتم تطبيقها على معلمات تلك المدارس والبالغ عددهن (249)، وقد أشارت النتائج أن مديرات المدارس الثانوية الحكومية في حفر الباطن يمارسن القيادة الموزعة بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير سنوات الخبرة.

طبقت استبانة على (269) معلماً ومعلمة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة كانت متوسطة وكذلك مجالاتها (الإلهام بالرؤية، والثقافة المدرسية، والممارسات القيادية)، ووجود فروق إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يلاحظ بأن الدراسات المعروضة سابقاً تمتاز بالحدثة؛ حيث أنها أجريت ما بين عام (2017 - 2023)، كما يلاحظ تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة أداة لها باستثناء دراسة غيرماي وفسحاتسيون (Ghirmai, & Fessehatsion, 2023) التي اعتمدت المقابلة أداة لها. كما يلاحظ تنوع العينات في تلك الدراسات فمنها من شمل المعلمين والمعلمات معاً، ومنها من انفرد بعينة من المعلمات فقط، وبعضها اقتصر على المشرفات والمعلمات، والآخر ضم المعلمين والمديرين، وهناك من تحدد عينته بالقادة التربويين في مديرية التربية (مدير تربية، ورئيس قسم، ومشرفين) وهذا مؤشر اختلاف الدراسة الحالية مع تلك الدراسات من حيث العينة المستهدفة. وبالنسبة لهذه الدراسة فقد اقتصر على المعلمين والمعلمات ذكوراً وإناثاً معاً، وهو أحد أوجه اتفاق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي جمعت المعلمين والمعلمين كأفراد في عينتها.

تتفرد الدراسة الحالية عن غيرها في مكانها وبيئتها، حيث تعد من الدراسات الأصلية التي تتناول مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية للقيادة الموزعة في لواء بني كنانة، محافظة إربد، وبمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

تم الإفادة من الدراسات السابقة في إغناء متن البحث وأدبياته، وتطوير الاستبانة وصياغة فقراتها ومجالاتها، واختيار طرق المعالجة والتحليل الإحصائي.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي؛ كونه الأنسب لتساؤلات وأهداف هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وأفراد العينة

بلغ مجتمع الدراسة (3000) معلماً ومعلمة ممن يعلمون في المدارس الحكومية للواء بني كنانة (بمستوياتها: الأساسية، والثانوية)، أما بالنسبة للعينة الفعلية التي شاركت في هذه الدراسة فقد اختيرت عشوائياً، والتي بلغت (750) معلماً ومعلمة ونسبة (25%). والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول (1) خصائص أفراد العينة حسب متغيراتها.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	304	40%
	إناث	446	60%
سنوات الخبرة	1 - 5 سنوات	180	24%
	6 - 10 سنوات	250	33%
	10 سنوات فأكثر	320	43%
مستوى المدرسة	أساسية	331	44%
	ثانوية	419	56%
المجموع الكلي		750	100%

وقامت معيني (2021)) بدراسة لتعرف درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات، تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (16) مشرفة و(2982) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة الموزعة (الإلهام والرؤية، وثقافة المدرسة، وممارسات القيادة) بدرجة كبيرة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير سنوات الخبرة.

تطرق سلیمان (2021) في دراسته إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، تم تطبيق الدراسة باستخدام استبانة اشتملت على أربعة مجالات (رؤية ورسالة المدرسة، والثقافة المدرسية، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية)، أظهرت النتائج أن واقع ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد جاء بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، وكذلك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

كما تطرق ليمون ودليكجي وديمير (Limon, Dilekci, & Demirer, 2021) إلى تقدير درجة تطبيق القيادة الموزعة لدى مديري المدارس التركية، طبقت استبانة على عينة قوامها (310) معلماً ومعلمة، وقد أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس التركية يطبقون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة.

أجرى تيان وفيرتالين (Tian, & Virtanen, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين في شنغهاي حول ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة، وزعت استبانة على عينة من المعلمين بلغت (327) فرداً في تسعة مدارس، وقد أشارت النتائج إلى تصورات المعلمين في مدارس شنغهاي حول ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة قد جاءت بدرجة كبيرة.

قام سامانج أوغلو وباجليل وإروين (Samancioglu, Baglibel, & Erwin, 2020) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع القيادة الموزعة لدى قادة المدارس الثانوية التركية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وزعت استبانة على عينة تكونت من (344) معلماً ومعلمة، وخلصت النتائج إلى أن قادة المدارس التركية يطبقون القيادة الموزعة بأبعادها (رؤية المدرسة، والممارسات القيادية، والثقافة المدرسية) بدرجة كبيرة، وأن للقيادة الموزعة تأثير كبير على الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند المعلمين.

هدفت الدراسة التي قام بها المصاروة (2019) إلى تقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وتنفيذاً لذلك تم توزيع استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (الإلهام بالرؤية، والممارسات القيادية، والثقافة المدرسية) على عينة تألفت من (317) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق إحصائية في تقديرات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح متغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة).

قامت طه (2019) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (4) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت كبيرة وفي جميع مجالاتها (رؤية ورسالة المدرسة، والثقافة المدرسية، والمسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وسنوات الخبرة.

وهدف الدراسة التي أجراها العبادي (2017) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة،

أداة الدراسة

يهدف جمع البيانات من المستجيبين في هذه الدراسة، ووصولاً إلى إجابات لسؤالي الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة، وقد اتبع في ذلك الخطوات الآتية:

- * الرجوع إلى دراسة كل من معيني (2021)؛ و سلمان (2021)؛ و ليمون وديليكي وديمير (Limon, Dilekci, & Demirer, 2021)؛ و المصاروة (2019)؛ و طه (2019).
- صياغة فقرات الاستبانة وتوزيعها على مجالاتها، حيث تضمنت (36) فقرة، بواقع (6) فقرات للمجال الأول: (الإلهام بالرؤية، وفقراته من 1 - 6)، و (12) فقرة للمجال الثاني: (الممارسات القيادية، وفقراته من (18 - 7)، وبواقع (13) فقرة للمجال الثالث: (الثقافة المدرسية، وفقراته من (31 - 19).
- استخدام سلم ليكرت ذي التدرج الخماسي لتحديد أوزان الإجابة عن فقرات الاستبانة، (5 كبيرة جداً، 4 كبيرة، 3 متوسطة، 2 قليلة، 1 قليلة جداً).
- التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وكان على النحو الآتي:

أولاً: صدق الاستبانة

قام الباحث بتقديم الاستبانة بشكلها الأولي على (12) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ومن ذوي التخصصات التربوية (الإدارة التربوية، والقياس التقويم)، وطلب منهم تحكيم فقرات الاستبانة ومجالاتها، وتقييم مدى وضوح وانسجام الفقرات مع مجالاتها، ودقة الصياغة اللغوية وسلامتها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم حذف (5) فقرات، وتعديل فقرات أخرى، وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (31) فقرة مقسمة إلى (3) مجالات.

ثانياً: ثبات الاستبانة

لغاية تحري ثبات الاستبانة والتحقق من ذلك، وزعت على عينة عشوائية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، وبعد انقضاء أسبوعين تم إعادة توزيعها على العينة نفسها، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون لحساب نتائج التوزيعين. كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومجالاتها. والجدول (2) يعرض نتائج قيم معاملات ثبات الاستبانة.

الجدول (2) : قيم معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي لفقرات ومجالات الاستبانة والاستبانة الكلية.

المجال	رقم الفقرة	قيم ثبات إعادة (معامل ارتباط بيرسون)	قيم ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
المجال الأول: الإلهام بالرؤية	1	*0.90	*0.92
	2	*0.93	*0.94
	3	*0.88	*0.96
	4	*0.86	*0.89
	5	*0.89	*0.93
	6	*0.92	*0.95
قيم الثبات للمجال الأول		*0.88	*0.92
المجال الثاني: الممارسات القيادية	7	*0.86	*0.96
	8	*0.89	*0.92
	9	*0.85	*0.90
	10	*0.93	*0.89
	11	*0.96	*0.91
	12	*0.90	*0.93
	13	*0.88	*0.87
	14	*0.87	*0.90
	15	*0.89	*0.91
	16	*0.91	*0.93
	17	*0.86	*0.89
	18	*0.93	*0.94

قيم الثبات للمجال الثاني	*0.90	*0.95
المجال الثالث: الثقافة المدرسية	19	*0.93
	20	*0.92
	21	*0.86
	22	*0.88
	23	*0.90
	24	*0.93
	25	*0.88
	26	*0.87
	27	*0.89
	28	*0.90
	29	*0.92
	30	*0.88
	31	*0.86
قيم الثبات للمجال الثالث		*0.91
قيم الثبات للاستبانة ككل		*0.89

تؤكد القيم في الجدول (2) كل قيم المعاملات (ثبات إعادة، وكرونباخ ألفا) تتصف بدرجة كبيرة من الثبات، وعليه، فهي صالحة للتوزيع.

المعالجات الإحصائية

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال ردود أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة؛ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين (الأول، والثاني)، واختبار تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)، وطريقة شفهي للمقارنات البعدية لبيان مصادر الاختلافات الإحصائية.

متغيرات الدراسة

* المتغيرات المستقلة: الجنس (ذكور، وإناث)، وسنوات الخبرة (5 - 1 سنوات، 10 - 6 سنوات، 11 سنة فأكثر)، ومستوى المدرسة (أساسية، وثانوية).

* المتغير التابع: مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

إجراءات الدراسة

تمثلت خطوات إجراء هذه الدراسة في:

- تحديد موضوع وفكرة الدراسة، وتحديد كل ما يتعلق بها من أدب تربوي ودراسات سابقة.
- البحث في أدوات الدراسات السابقة، ثم تطوير استبانة الدراسة وتحري صدقها وثباتها.
- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من المجتمع بما يراعي أسس اختيار العينة وتمثيلها إحصائياً للمجتمع.
- أخذ الموافقة الرسمية من مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، ثم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.
- استلام الاستبانات المستردة وإدخالها حاسوبياً ومعالجتها وفق برنامج (SPSS).
- توثيق النتائج في الجداول والتعليق عليها، ومناقشة النتائج وكتابة التوصيات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته، "ما مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج تظهر في الجدول (3).

جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
1	3	الثقافة المدرسية	4.15	0.88	كبير
2	2	الممارسات القيادية	4.13	0.51	كبير
3	1	الإلهام بالرؤية	4.09	0.54	كبير
		المتوسط الحسابي للأداة الكلية	4.12	0.33	كبير

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركين على مجالات الاستبانة قد انحصرت ما بين (4.09 - 4.15)، وجميعها بمستوى ممارسة كبير، فقد كان مجال الثقافة المدرسية أعلاها (4.15)، وتبعه مجال الممارسات القيادية (4.13)، وأقلها مجال الإلهام بالرؤية (4.09). وكان المتوسط العام للاستبانة (4.12). وقد يعزى ذلك إلى:

- حرص مديري ومديرات المدارس على تبني هذا النمط القيادي (القيادة الموزعة) في العمل الإداري، بالإضافة إلى الثقة الكاملة المترسخة لدى مديري المدارس بقدرات المعلمين وإمكاناتهم في مقدرتهم على القيام بالأعمال حال توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والقيادية عليهم.

- كثرة الأعمال والمهام الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس أسهمت بشكل مباشر بضرورة توجههم نحو تبني نمط القيادة الموزعة، وضرورة إشراك المعلمين بممارسة تلك الأعمال أو بعضها لإعداد قيادات مستقبلية جديدة تمتلك المقدرة على إدارة وقيادة الشؤون الإدارية في المدرسة.

وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة كل من العنزي (2022)؛ و معيني (2021)؛ و سلمان (2021)؛ و ليمون ودليكجي ودبمير ، Limon (2021)؛ و Dilekci , & Demirel, 2021)؛ و تيان وفيرتالين ، Tian , & Virtanen, 2021)؛ و سامانج وأوغلو وباجليليل وإروين ، Samancioglu, Baglibel, & Erwin, 2020)؛ و المصاروة (2019)؛ و طه (2019) التي أكدت جميعها أن ممارسة القيادة الموزعة كانت بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة غيرماي وفصحانسيون (Ghirmai, & Fessehatsion, 2023) والتي أشارت إلى أن تطبيق القيادة الموزعة جاءت بدرجة قليلة؛ ونتيجة دراسة عبد الحسن (2022)؛ والعبادي (2017) التي توصلت إلى أن القيادة الموزعة تطبق بدرجة متوسطة.

المجال الأول: الإلهام بالرؤية

جدول (4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإلهام بالرؤية.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
1	3	يرسم المدير صورة واضحة لما تطمح المدرسة إلى تحقيقه.	4.18	0.57	كبير
2	5	يتحدث المدير بشفافية راسخة عن الغايات والأهداف العليا للعمل.	4.14	0.68	كبير
3	2	يقدم المدير صورة مستقبلية وأعدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً.	4.12	0.65	كبير
4	1	يتحدث مدير المدرسة عن التوجهات المستقبلية التي توجه العمل داخل المدرسة.	4.10	0.67	كبير
5	6	يشرك المدير المعلمين في عملية تحقيق أهداف المدرسة.	4.00	0.72	كبير
6	4	يوضح المدير آلية الوصول إلى تحقيق المصالح من الرؤيا المشتركة	3.97	0.94	كبير
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.09	0.43	كبير

يلاحظ من الجدول (4) انحصار المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإلهام بالرؤية بين (4.18 - 3.97)، وأكثرها للفقرة رقم (3) "يرسم المدير صورة واضحة لما تطمح المدرسة إلى تحقيقه"، وأقلها للفقرة رقم (4) "يوضح المدير آلية الوصول إلى تحقيق المصالح من الرؤيا المشتركة". وجاء المتوسط العام للمجال (4.09) وبمستوى كبير. ويفسر ذلك بسبب مقدرة مديري ومديرات المدارس على التخطيط وتحديد الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى الوصول إليها وتحقيقها

على أرض الواقع، بالإضافة إلى إشراك مديري المدارس المعلمين في عملية تحقيق وتطبيق رؤية المدرسة وأهدافها.

تتفق النتيجة مع تلك الدراسات التي أكدت في نتائجها مجيء مجال رؤية ورسالة المدرسة/ الإلهام بالرؤية بدرجة كبيرة دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلمان (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ و طه (2019). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة العبادي (2017) حيث بينت أن مجال الإلهام والرؤية متحقق بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: الممارسات القيادية

جدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الممارسات القيادية.

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
1	14	يكلف المدير بعض المعلمين في المدرسة لإدارة الاجتماعات.	4.30	0.80	كبير جداً
2	13	يعزز المدير المهارات والكفايات الفردية والجماعية لدى المعلمين لإتجاز المهام والمسؤوليات بطريقة فعالة.	4.27	0.81	كبير جداً
3	16	يوفر المدير مناخاً للإبداع لدى المعلمين.	4.24	0.77	كبير جداً
4	8	ينسق المدير جميع الممارسات والإعمال الإدارية بصورة فعالة.	4.22	0.85	كبير جداً
5	7	يقدم مدير المدرسة التغذية الراجعة التطويرية.	4.19	0.78	كبير
6	9	يشرك المدير المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.	4.15	0.85	كبير
7	10	يفوض المدير الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية للمعلمين وفق إمكانيات ومقدرة كل معلم.	4.12	0.88	كبير
8	12	يفعل المدير دور المعلمين في حل الصعوبات والمشكلات الإدارية والتعليمية.	4.11	0.89	كبير
9	18	ينسب المدير المعلمين لدورات وورش عمل المهام القيادية.	4.08	0.85	كبير
10	15	يشرك المدير المعلمين في وضع الخطط الاستراتيجية للمدرسة.	4.00	0.83	كبير
11	17	يشغل المدير المعلمين الجدد بعض الأدوار القيادية.	3.95	0.89	كبير
12	11	يوفر المدير ميزانية مالية كافية للمعلمين للقيام بالأنشطة التعليمية المختلفة.	3.91	0.78	كبير
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.13	0.51	كبير

يلاحظ من الجدول (5) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الممارسات القيادية انحصرت بين (4.30 - 3.91)، أعلاها فقرة رقم (14) وفحواها " يكلف المدير بعض المعلمين في المدرسة لإدارة الاجتماعات". وأقلها فقرة رقم (11) ونصها " يوفر المدير ميزانية مالية كافية للمعلمين للقيام بالأنشطة التعليمية المختلفة". وبلغ المتوسط الكلي للمجال (4.13) وبمستوى كبير. وترد هذه النتيجة إلى:

- القناة المترسخة في أذهاب مديري ومديرات المدارس بضرورة توزيع الصلاحيات والأدوار القيادية على المعلمين لتخفيف العبء الملقى على كاهل المديرين، بالإضافة إلى رؤية وإيمان المديرين بأهمية القيادة الموزعة وممارستها في العمل الإداري وما تحققة هذه القيادة من إعداد وتهئية المعلمين ليكونوا قادة إداريين مؤهلين وقادرين على تحمل زمام القيادة ومسؤولياتها.

- تطبيق المديرين الإجراءات والتدابير الإدارية التي تتناسب مع متطلبات القيادة الموزعة كتوفير مناخ عمل يسوده الاحترام وينمي الإبداع، وتمكين المعلمين بإعطائهم بعض الصلاحيات وإشغالهم ببعض المهام القيادية حسب قدراتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

تتفق النتيجة مع تلك الدراسات التي أكدت في نتائجها مجيء مجال الممارسات القيادية بدرجة كبيرة مثل دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلمان (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ و طه (2019). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبادي (2017) حيث بينت أن مجال الممارسات القيادية متحقق بدرجة متوسطة.

المجال الثالث: الثقافة المدرسية

جدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة المدرسية.

المجال الثاني: الممارسات القيادية				
0.53	4.03	ذكور	الجنس	
0.41	4.23	إناث		
0.43	4.07	1 - 5 سنوات	سنوات الخبرة	
0.41	4.13	6 - 10 سنوات		
0.32	4.20	11 سنة فأكثر		
0.55	4.03	أساسية	مستوى المدرسة	
0.42	4.21	ثانوية		
المجال الثالث: الثقافة المدرسية				
0.31	4.14	ذكور	الجنس	
0.48	4.16	إناث		
0.24	4.00	1 - 5 سنوات	سنوات الخبرة	
0.51	4.06	6 - 10 سنوات		
0.22	4.39	11 سنة فأكثر		
0.31	4.13	أساسية	مستوى المدرسة	
0.49	4.17	ثانوية		
الاستجابة الكلية				
0.24	4.08	ذكور	الجنس	
0.38	4.17	إناث		
0.19	4.02	1 - 5 سنوات	سنوات الخبرة	
0.42	4.10	6 - 10 سنوات		
0.21	4.26	11 سنة فأكثر		
0.26	4.05	أساسية	مستوى المدرسة	
0.38	4.19	ثانوية		

تبين البيانات في الجدول (7) اختلافاً ظاهرياً بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيراتهم. ولإظهار الدلالة الإحصائية تلك الاختلافات، أجري تحليل التباين المتعدد الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل التباين المتعدد لدلالة الفروق الإحصائية لكل مجال من مجالات مستوى ممارسة القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

المصدر	المجال	مجموع المبرعات	درجات الحرية	متوسط المبرعات	F	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	3.176	1	3.176	18.427	*0.00
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	9.449	1	9.449	41.833	*0.00
	المجال الثالث: الثقافة المدرسية	0.603	1	0.603	4.218	*0.04
	المجموع الكلي	13.228	1	13.228	35.736	*0.00
سنوات الخبرة	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	2.583	2	1.291	7.492	*0.01
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	11.643	2	5.822	25.773	*0.00
	المجال الثالث: الثقافة المدرسية	22.994	2	11.497	80.380	*0.00
	المجموع الكلي	37.220	2	18.745	46.941	*0.00
مستوى المدرسة	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	2.114	1	2.114	12.264	*0.00
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	1.861	1	2.114	8.240	*0.00
	المجال الثالث: الثقافة المدرسية	1.411	1	1.441	9.865	*0.00
	المجموع الكلي	5.386	1	5.386	9.248	*0.00
الخطأ	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	128.405	745	0.172		
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	168.284	745	0.226		
	المجال الثالث: الثقافة المدرسية	106.561	745	0.143		
	المجموع الكلي	403.250	745	0.542		
المجموع الكلي	المجال الأول: الإلهام بالرؤية	136.278	749			
	المجال الثاني: الممارسات القيادية	191.237	749			
	المجال الثالث: الثقافة المدرسية	131.569	749			
	المجموع الكلي	459.084	749			

يلاحظ من الجدول (8) الآتي:

- وجود تباين دال إحصائي وفقاً للنوع الاجتماعي، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (F) أقل من ألفا (0.05)، والفروق حسب المتوسطات الحسابية في الجدول (7) جاءت لصالح (الإناث). ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة من الإناث (المعلمات) يؤكدن على أن مديرات المدارس أكثر تطبيقاً للقيادة الموزعة من المديرين (الذكور). وتفسر هذه النتيجة إلى طبيعة الإناث في رغبتهم في إثبات كفاءتهم وجدارتهم وتميزهن، وكذلك حرصهن على إتقان العمل وتحقيق

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	مستوى الممارسة
1	20	يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة.	4.39	0.85	كبير جداً
2	29	يلتزم المدير بالموضوعية والشفافية عند توزيع الحصص والجدول المدرسية.	4.35	0.80	كبير جداً
3	21	يقنع المدير بوعي وثقافة عالية بالقضايا التعليمية المستجدة.	4.34	0.86	كبير جداً
4	24	يقن المدير بكفايات المعلمين في تطوير أداء الطلبة وتحسينه.	4.30	0.90	كبير جداً
5	27	يعقد المدير الاجتماعات المدرسية المختلفة للأخذ بآراء المعلمين واستشارتهم فيما يخص أداء المدرسة.	4.24	0.78	كبير جداً
6	25	يرسخ المدير ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى المعلمين وصولاً إلى تحقيق أهداف المدرسة.	4.18	0.94	كبير
7	28	يعزز المدير روح المبادرة والمبادرة لدى المعلمين.	4.15	0.89	كبير
8	22	يعزز المدير قيم المشاركة بين المعلمين لتطوير المدرسة.	4.10	0.95	كبير
9	23	يحفز المدير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المعلمين.	4.06	0.84	كبير
10	19	يؤمّن مدير المدرسة مناخاً تعاونياً يسهل الاتصال والتواصل الفعال بين جميع العاملين في المدرسة.	4.04	0.95	كبير
11	31	يشجع المدير المعلمين في المساهمة بالقضايا التعليمية.	4.00		كبير
12	30	يوفر المدير الوقت الكافي للمعلمين لتحقيق إنجازات ذات قيمة للمدرسة.	3.94	0.93	كبير
13	26	يتمّ المدير بالفعاليات والأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي.	3.86	0.91	كبير
		المتوسط الحسابي الكلي للمجال	4.15	0.88	كبير

يستخلص من بيانات الجدول (6) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقافة المدرسية تتراوح بين (3.86 - 39) أي ما بين (مستوى كبير جداً، وكبير)، وكان أعلى المتوسطات للفقرة رقم (20) "يعزز المدير الثقة والاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة"، وأقلها للفقرة رقم (26) "يهتم المدير بالفعاليات والأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي". وكان المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.15) وبمستوى كبير. وقد يعزى ذلك إلى الوعي والثقافة والمعرفة التي يتمتع بها مديرو ومديرات المدارس حول القيادة الموزعة، حيث إن هذا الوعي والثقافة توجه المديرين نحو التطبيق الصحيح للقيادة الموزعة، والمتمثلة في جميع الفقرات الواردة في الجدول والتي تعكس بعد الثقافة المدرسية.

تتفق النتيجة مع تلك الدراسات التي أكدت في نتائجها مجيء مجال الثقافة المدرسية بدرجة كبيرة مثل دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلمان، (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ وطه (2019). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبادي (2017) حيث بينت أن مجال الثقافة المدرسية متحقق بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته، "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء بني كنانة للقيادة الموزعة تبعاً لاختلاف متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة)؟".

وصولاً إلى نتائج هذا السؤال والإجابة عنه، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. والجدول (7) يعرض تلك النتائج.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة).

المجال	المتغير	الفئة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
المجال الأول: الإلهام بالرؤية	الجنس	ذكور	4.07	0.54
		إناث	4.11	0.51
سنوات الخبرة		1 - 5 سنوات	4.00	0.33
		6 - 10 سنوات	4.10	0.32
		11 سنة فأكثر	4.18	0.52
مستوى المدرسة		أساسية	4.00	0.35
		ثانوية	4.18	0.47

* إن المديرين يشركون المعلمين ممن خبرتهم تتراوح ما بين (10 - 6 سنوات) و(11 سنة فأكثر) في فعاليات وممارسات القيادة وتحمل المهام والمسؤوليات، وقد يرد ذلك إلى وعي المديرين بأن هؤلاء المعلمين بحكم خبرتهم يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة لتسيير الأمور والإجراءات الإدارية والفنية عند تفويض المسؤوليات والمهام لهم. ويرى الباحث بحكم عمله - مساعد مدير مدرسة - بأن المديرين لا يوزعون المهام القيادية على المعلمين ذوي خبرة خمسة سنوات فأقل اعتقاداً من المديرين بأن هؤلاء المعلمين تنقصهم الخبرة والمهارة في تسيير أمور القيادة، وأنهم بحاجة إلى المزيد من الخبرة والتدريب لصقل مهاراتهم وكفاياتهم ليكونوا قادرين على تنفيذ المهام القيادية في حال توزيعها عليهم.

* إن فئة المعلمين أصحاب الخبرة من (سنة - عشر سنوات، وإحدى عشرة سنة فأكثر) قد يكونوا خضعوا لمجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل التي تعرفوا من خلالها على أنواع القيادة وكيفية ممارستها، مما ولد لديهم المقدرة على الحكم على درجة ممارسة القيادة الموزعة.

تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة كل من معيني (2021)؛ وسلمان، (2021)؛ والمصاروة (2019) التي أشار إلى وجود اختلاف دالة إحصائية يعود لمتغير سنوات الخبرة. وتختلف مع نتيجة دراسة العنزي (2022)؛ ودراسة طه (2019) التي توصلت إلى أنه لا يوجد تأثير دال إحصائي لسنوات الخبرة.

التوصيات

- تشجيع مديري ومديرات المدارس على ممارسة القيادة الموزعة؛ تحسيناً لأدائهم الإداري والفني وتجويده.
- متابعة تطبيق مديري ومديرات المدارس للقيادة الموزعة في جميع أعمالها وإجراءاتها.
- عقد الدورات التدريبية وورش العمل للمعلمين؛ لتأهيلهم لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.
- إشراك مديري ومديرات المدارس المعلمين ممن خبرتهم تتراوح بين (5 - 1 سنوات) في الأعمال الإدارية، وتدريبهم وتأهيلهم أسوة بزملائهم ممن خبرتهم (10 - 6 سنوات، و11 سنة فأكثر).
- اعتماد وزارة التربية والتعليم مجالات ومؤشرات القيادة الموزعة ضمن أسس ومعايير التقييم الدوري لأداء مديري ومديرات المدارس، واستخدامها كأداة للمفاضلة بين المدارس والحكم على كفاءتها في الإنجاز والأداء.
- إجراء دراسات مستقبلية تتصل بمجال القيادة الموزعة وارتباطها بمتغيرات أخرى.

الجودة في الأداء، فضلاً عن الالتزام التنظيمي لديهم وذلك لحضورهن الدورات والورش التدريبية والنمو المهني الذاتي. ويرى الباحث بأن إقبال مديرات المدارس على البرامج التدريبية ودورات القيادة أكثر من مديري المدارس؛ لذلك فهن حريصات على تطبيق كل ما تعلمنه على أرض الواقع من خلال ممارستهم للقيادة الموزعة في جميع الأعمال الإدارية والفنية أكثر من المديرين. وبما أن القيادة الموزعة مطبقة في مدارس الإناث أكثر من مدارس الذكور أدى ذلك إلى ملاحظة المعلمات تلك الممارسات وتقييمها، الأمر الذي أدى إلى أن تكون الفروق لصالح المعلمات.

تتفق النتيجة مع نتائج الدراسات التي بينت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس. وتختلف مع نتيجة دراسة كل من الحسن (2022)؛ وسلمان (2021)؛ والمصاروة (2019)؛ والعبادي (2017). وتختلف مع نتيجة دراسة طه (2019) التي لم تشر إلى أثر دال إحصائي للنوع الاجتماعي.

- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية يعزى لسنوات الخبرة، ولتحديد مصادر هذا الاختلافات الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة، استخدم اختبار شفهي، الجدول (9).

- وجود تجانس (اختلاف) دال إحصائياً لصالح مستوى المدرسة، حيث أن مستويات الدلالة لقيم (ف) أدنى من ألفا (0.05)، ووفق المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (7) فالفرق كانت للمدارس الثانوية. وربما ذلك بسبب طبيعة المدارس الثانوية؛ حيث تكون فيها الأعباء الإدارية والفنية أكثر من المدارس الأساسية، بحكم عدد كل من المعلمين والطلبة، وهذا يحتاج من مديري المدارس توزيع المهام على المعلمين لتخفيف العبء عن المديرين وتفرغهم لإنجاز بقية الأعمال الضرورية الأخرى.

جدول (9) : نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية لدلالة الفروق الإحصائية لمجالات استبانة القيادة الموزعة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة المتوسطة الحسابية	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
المجال الأول: الإلهام بالروية	4.00	4.10	4.18	4.07
المجال الثاني: الممارسات القيادية	4.07	4.13	4.20	4.06
المجال الثالث: الثقافة المدرسية	4.00	4.06	4.39	4.39

اعتماداً على المتوسطات الحسابية في الجدول (9) نجد أن الفروق الإحصائية قد جاءت في المجالات الثلاثة لصالح فئة سنوات (من ستة إلى عشر سنوات، وإحدى عشرة سنة فأكثر)؛ حيث إن المتوسطات الحسابية لهاتين الفئتين أعلى مقارنة بفئة (من سنة إلى خمس سنوات). وقد يعزى ذلك إلى:

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البشر، فاطمة عبد الله (2020). واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، (7)، 269 - 217.
- التويجري، هيلة منديل (2020). القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة كلية التربية (جامعة المنصورة)، (110)، 579 - 537.
- جبران، عامر سعد (2022). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة صنعاء للقيادة الموزعة. صنعاء: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية.
- الخطيب، محمد شحات والعتيبي، موسى محمد (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، (120)، 450 - 415.
- الرميدي، بسام سمير (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، (13)، 357 - 340.

- الزهار، مایسة إبراهيم (2022). القيادة التوزيعية والمواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات : دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، (33)، 125 – 157.
- زيدان، صفاء جمال وحورية، علي حسين (2023). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة ریحان للنشر العلمي، (31)، 187 – 217.
- سلمان، جورج عصام (2021). مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.
- شرايحة، بالفين غازي والصرايرة، خالد أحمد (2021). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، (1)7، 394 – 421.
- طه، نور يسري (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- العبادي، محمد عبد الكريم (2017). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الحسن، رانيا محمد (2022). القيادة الموزعة وعلاقتها بالشخصية الأصيلة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المدرسين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء.
- العنزلي، وعد عبد الحميد (2022). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حفر الباطن، حفر الباطن، السعودية.
- محمد، رجب أحمد (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المجلة التربوية، (77)، 168 – 257.
- المصاروة، أسامة (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (33)1، 1- 26.
- معيني، أوضحة يحيى (2021). درجة توفر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. المجلة السعودية للعلوم التربوية، (8)، 123 – 141.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Amzat, I. S., et al (2022). Estimating the Effect of Principal Instructional and Distributed Leadership on Professional Development of Teachers in Jakarta, Indonesia. Original Research, (22), 1- 19.
- Bektaş, F., Kılınçlı, A., & Gümüş, S. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. Educational Studies, 48 (5), 1 – 23.
- Cai, Y., et al. (2023). Distributed leadership and teacher work engagement: the mediating role of teacher efficacy and the moderating role of interpersonal trust. Asia Pacific Education Review, 24, 383 – 397.
- Ghirmai, D. & Fessehatsion, P. (2023). Distributed leadership and learning achievement: The practices of principals in Eritrea's TVET schools. Issues in Educational Research, 33(2), 570 – 590.
- Kavgacı, H., & Öztürk, A. (2023). How Distributed Leadership and Teachers' Psychological Capital Influence Turnover Intention? Understanding The Mediating Role of Trust in Principal and Work Engagement. Participatory Educational Research, 10(1), 190 – 212.
- Parham, A., Adari, A. C., & Reamas, E. H. *2020). DataDriven Decision-Making Toolsfor School Leaders: Developing Tools that Enculturate Distributive Leadership and Shared Decision-Making. The Alabama Journal of Educational Leadership, 7, 29-41.
- Limon, I., Dilekci, U., & Demirer, S. (2021). The Mediating Role of Initiative Climate on the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Resilience in Schools. International Journal of Contemporary Educational Research, 8(1). 128 – 144.
- Tian, M., & Virtanen, T. (2021). Shanghai Teachers' Perceptions of Distributed Leadership: Resources and Agency. ECNU Review of Education, 4(4), 808-8029.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B.J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. Pedagogical Research, 15(2), 1 – 9.