

درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين

مريم نمر بصول

مشرفه ومنسقة برامج تربوية وثقافية لقسم التربية في المجلس المحلي - الرينة داخل الخط الأخضر .

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة) في تلك الدرجة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدي الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (386) معلمًا ومعلمة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة جاءت مرتفعة، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، مديرو المدارس العربية، المعلمون، لواء الشمال، الخط الأخضر.

The Degree of Practicing Distributed Leadership by Principals of Arab Schools in the Northern District Within the Green Line from Teacher's Point of View

Miriam Nemer Bsoul

Supervisor and Coordinator of Educational and Cultural Programs for the Education

.Department at the Local Council – Al-Reineh within the Green Line

kazeyar@yahoo.com

Abstract:

The aim of this study was to identify the degree of practicing distributed leadership by principals of Arab Schools in the northern district within the green line from teachers point of view, and to know the impact of variables (sex, educational qualification, number of years of experience) at that degree, a descriptive survey approach was used, a questionnaire was also used as a tool to collect the necessary data to achieve the objectives of the study, the study sample consisted of (385) teachers, selected by a simple random method, the results of the study showed that the degree of practicing distributed leadership by principals of Arab Schools in the northern district within the green line from teacher's point of view was high, the results, further, indicated that there were no significant statistical differences at ($\alpha=0.05$) in sample's estimates of the degree of practicing distributed leadership by principals due to (sex, educational qualification, number of years of experience) variables.

Keywords: Distributed Leadership, Arab School Principals, Teachers, The Northern District, The Green Line.

المقدمة

في ساحة العمل التربوي يُلاحظ أن الحياة اليومية المعاصرة تشهد تسارعاً ملحوظاً، وذلك نتيجة التطورات والتغيرات المتلاحقة والمتسارعة في مجالات المعرفة الإنسانية والمعرفة الرقمية والتكنولوجية، والتحولت الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا أصبح من الصعب على الأفراد والمجتمعات الابتعاد عن متطلبات الحياة وظروفها، لذا يصبح من الضروري مواكبة هذه التطورات، والتحديات الناجمة عنها، مما يبرر أهمية وجود تربية تتجدد وتتطور وتستعد لمواجهة آفاق المستقبل، ولتحقيق هذا الهدف، يتعين أن تتمتع الإدارة المدرسية والقيادة بقوة تميزها بالتعاون والمرونة، وأن تكون قادرة على تطوير قدرات الجميع نحو تحقيق النجاح، وتحقيق الريادة في مجالي الإدارة والتعليم.

ويُعد نمط القيادة الموزعة حلاً حديثاً يهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة فيها، ولوحظ في الآونة الأخيرة ظهور نمط القيادة التوزيعي في المنطقة العربية بشكل متزايد. ويأتي ظهوره نتيجة التحولات التي شهدها قطاع التعليم، حيث أضيفت المزيد من المهمات والمسؤوليات للعاملين في المدارس. وبالتالي، ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام نموذج قيادي جديد يعتمد على مبدأ الثقة المتبادلة والاستقصاء والدعم والتعاون بين جميع أفراد العاملين في المدرسة، ويمكنهم من أداء مهماتهم وواجباتهم المنوطة إليهم بكفاءة وفاعلية (المصاروة، 2019).

إن مفهوم القيادة الموزعة يُعتبر أحد المفاهيم الحديثة، وقد بدأ تداوله في خمسينات القرن الماضي، وتحديداً في عام 1950م على يد جيب (Gibb) وبذلك، يُعتبر هذا المفهوم من أقدم مفاهيم القيادة المُوصى بها لتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تفعيل دور العاملين (الزكي وحمام، 2011). وتُعرّف القيادة الموزعة بأنها "مدخل إداري قائم على المشاركة والديموقراطية في إدارة أمور المدرسة، ويشجع على التمكين الإداري للمعلمين من خلال قيام مدير المدرسة بنشر وتوزيع المهام القيادية بين المعلمين، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع القرارات واتخاذها، وتنفيذ المهمات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن" (محمد، 2020، 180).

وفي الماضي، كان مدير المدرسة هو المسؤول الوحيد عن الإدارة، وكان يجب أن يكون معلماً ناجحاً للوصول إلى هذا المنصب، وكانت سنوات الخدمة هي المعيار الأساسي لترقيته. لكن مع تطور قطاع التعليم، زادت الأدوار والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين بالمدرسة، وهذا أدى إلى ظهور نمط جديد من أنماط القيادة التربوية وهو نمط القيادة الموزعة، وفيه يُشجع تفعيل دور العاملين، ومشاركتهم في صنع القرارات المؤسسية، وتحقيق الأهداف المشتركة (Dartel, 2013). أما في الوقت الحاضر فإن المدارس تختلف عن الماضي في نوعية الإدارة والقيادة، مما يجعل من الصعب التنبؤ بتطورها الهيكلي. وذلك يتطلب تبني شكل جديد للقيادة في المدارس، بحيث يكون للمدير دورٌ محوري فيه، وحتى يتمكن مدير المدرسة من تطبيق القيادة الموزعة لا بُد من إلمامه بالكفايات السياسية التي تُعد عاملاً مهماً لتطوير القدرات القيادية في جميع جوانب المدرسة، ومن ضمن الأدوار

الأساسية التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة هو دور الخبير السياسي، حيث يكون المدير ذو تمكّن سياسي في التعامل مع المجتمع المحلي بوصفه قائدًا تربويًا قويًا (Terrell, 2010).

وقائد المدرسة التوزيعي يجب أن يكون مُيسّرًا تعليميًا، وذلك عن طريق التأكيد على أن تأثير المعلمين وإلهامهم للطلبة هو العنصر الأساسي لنجاحهم، وبالتالي نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب من مدير المدرسة تبني رؤية تعليمية تهدف إلى تعزيز التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، وتوجيه المعلمين لاعتماد أساليب تعليمية حديثة، وتشجيع التطوير المهني لديهم، وذلك يتم في جو يسوده الثقة والتفاعل الإيجابي المثمر بين أعضاء الفريق التعليمي والإداري في المدرسة (Onukwugha, 2013).

وأشارت صايمية (2017) إلى أنّ القيادة الموزعة تهدف إلى تعزيز التعاون، وتمكين الفرق الإدارية والتعليمية من اتخاذ القرارات المشتركة، وتحديد الأولويات والاستراتيجيات التي تسهم في تحسين الأداء المدرسي والتعليمي بشكل شامل، وهذا النهج يعتمد على فهم قدرات العاملين في المدرسة ومهاراتهم المتنوعة، واستثمار الاستثمار الأمثل لتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة للمدرسة.

وتُعنى القيادة الموزعة عمومًا بفكرة مشاركة الجميع في القيادة داخل المؤسسة، ويُمكن تصوّرها كإيمان بفكرة الفريق القيادي، واعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد، بل ينبغي أن تكون متاحة للجميع، وتقوم فكرتها على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القادة، نظرًا لتعقيد إدارتها وقيادتها المتزايد، وهو ما يدعو إلى التخلي عن أساليب القيادة التقليدية التي تعتمد على فكرة القائد الأوحده، واعتماد أساليب قيادية أكثر ديمقراطية (Harris et al., 2022).

وبمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة التي دارت حول القيادة المدرسية الموزعة تتضح مجموعة من الأبعاد المميزة للقيادة الموزعة، حيث إن هذه الأبعاد تُعدّ من العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير وتحسين الأداء التعليمي، وتعزيز بيئة التعلم في المدرسة، فقد أشار سكريبنر وآخرون (Scribner et al., 2007) إلى أنّ **بُعد المعلمين** هو أحد أهم أبعاد القيادة الموزعة هو التركيز على تطوير مهارات وقدرات المعلمين، فالمعلم يمثل عماد عملية التعلم، ولذا يجب توفير الدعم والتوجيه اللازم لتحسين أداءهم وزيادة فعاليتهم في التدريس، وهذا يتطلب توفير فرص التدريب وورش العمل والمساعدة الفنية؛ لضمان تطوير مهاراتهم التعليمية، وتحفيزهم لابتكار وتبني أساليب تدريس حديثة وفعّالة. وحدد بروان وآخرون (Brown et al., 2000) ثلاثة أبعاد للقيادة الموزعة، هي: **بُعد رؤية المدرسة ورسالتها**: إذ تعتبر رؤية المدرسة ورسالتها من العوامل الحيوية في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التعليمية، وينبغي أن تكون الرؤية واضحة ومحددة، وتعكس أهداف المدرسة وتطلعاتها، وينبغي أن يشعر جميع أفراد الفريق التعليمي بالارتباط برؤية المدرسة، ومشاركتهم في تحقيقها. **بُعد النتائج**: تحقيق النتائج الملموسة يعتبر مؤشرًا قويًا على فعالية القيادة الموزعة، لذلك يجب تحليل وتقييم الأداء والنتائج بشكل دوري لضمان التحسين المستمر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة، وتحسين العملية التعليمية. **بُعد قيادة المدرسة**: إلى جانب دور المعلمين، تؤدي قيادة المدرسة دورًا محوريًا في توجيه الجهود نحو

تحقيق الأهداف، وعليه ينبغي أن يكون للقيادة القدرة على تحفيز وتوجيه الفريق التعليمي نحو تحقيق التميز، وتحسين الأداء. وذكر تيريل (Terrell, 2010) أربعة أبعاد للقيادة الموزعة، هي: رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، يليه ثقافة المدرسة، ثم التشارك في المسؤولية، وأخيرًا الممارسات القيادية.

وتخلص الباحثة إلى أن هذه الأبعاد تعمل كمجموعة واحدة متكاملة لتحقيق النجاح والتطور في البيئة التعليمية من خلال التركيز على تطوير المعلمين، وتوجيه رؤية المدرسة ورسالتها، وتحقيق النتائج الملموسة، وقيادة المدرسة بفعالية، حيث إن ذلك يحقق التحسين المستمر، ويسهم في تحقيق أفضل نتائج التعلم. وقد تبنت الباحثة في هذه الدراسة الأبعاد الأتية: بُعد رؤية المدرسة ورسالتها، وبُعد الثقافة المدرسية، وبُعد المسؤولية المشتركة، وبُعد تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا، وقد يعود تبنيها هذه الأبعاد لأدراكها أهميتها ودورها المباشر في تحسين نوعية عملية التعليم والتعلم، وتطوير مخرجاتها.

والقيادة الموزعة (Distributed Leadership) هي نمط من أنماط القيادة يتم فيه توزيع الصلاحيات والمسؤوليات القيادية على أفراد المؤسسة بدلاً من تركها لشخص واحد يتولى القرارات والتوجيه، ويعتبر هذا النهج تحولاً عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على الشخص القائد وحده، ويهدف إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والاشتراك في صنع القرارات بين جميع أفراد المؤسسة (Hulpia et al., 2012). وللقيادة الموزعة سمات عدة، منها: تُظهر القيادة الموزعة نجاحاً ملحوظاً في التعامل مع التحديات، والتهديدات، والتغيرات المتلاحقة، وتشجع بشكل قوي على تبادل الأفكار الجيدة ومشاركتها، وتطويرها وتحويلها إلى وقائع ملموسة؛ مما يجعلها تعتمد على العمل الجماعي لتحقيق نتائج إيجابية (مصاروة، 2019). وتُعنى القيادة الموزعة بدمج تجارب الفريق مع خبرة القائد، بهدف تحسين قيادة المدرسة وتطويرها، وتشجع على اعتماد أساليب جديدة وغير تقليدية في مواكبة التطورات والمستجدات التربوية، وما يرافقها من تحديات، فمن خلال تبني القيادة الموزعة، يتاح الوصول إلى أساليب مبتكرة للتعامل مع الأحداث، والمخاطر المحتملة المرافقة لها (Kempster et al., 2013). وفي بيئة العمل التي تتميز بالقيادة الموزعة، تصبح الأخطاء فرصاً لاكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة (Harris, 2011). ونهج القيادة الموزعة يمنح كل فرد القدرة على جعل وظيفته أكثر فعالية وكفاءة وأهمية، وتؤكد القيادة الموزعة على أن لكل فرد قيمته وتأثيره وأهميته في تحقيق الأهداف المشتركة (Woods & Roberts, 2016). بالإضافة إلى ذلك تعمل القيادة الموزعة على تعزيز التعاون والثقة بين أفراد الفريق الواحد بدلاً من المنافسة، حيث يتم تحقيق التوافق بين الجميع حول رؤية المدرسة رغم تباين مساهمات الأفراد فيها؛ مما يسهم في تعزيز الانتماء والولاء للمدرسة (Akdemir & Ayik, 2017).

ويتأثر نجاح أو فشل تطبيق مديري المدارس القيادة الموزعة في المدارس بمجموعة من العوامل لخصها

هاريس وسيلين (Harris & Spillane, 2008) بالآتي:

- **ثقافة المجتمع:** القيادة الموزعة تحمل تحوُّلاً في ثقافة المجتمع، حيث تتحول من نموذج القيادة التقليدي "قيادة الفرد الواحد" إلى قيادة مرنة وفعّالة، والتحدي الرئيس أمام هذا النهج القيادي هو وجود ثقافة مجتمعية داعمة تشجع التفاعل بين الأفراد والمجموعات، مما يعزز النجاح في تطبيق توزيع القيادة في المدرسة.
 - **الهيكل التنظيمية:** تؤثر الهياكل التنظيمية للمدرسة على نوعية القيادة والإدارة المدرسية، فالمدارس التي تعمل وفق النماذج التقليدية تحول دون حدوث توزيع للقيادة والتفاعل الإيجابي بين المدير والمعلمين، بالمقابل، تشجع الهياكل التنظيمية المرنة في المدارس على الاستجابة للتطورات الحديثة في القيادة المدرسية، وتعزز التواصل والتفاعل البناء بين المدير والمعلمين، مما يُشجع على تبادل الأفكار والخبرات، وبالتالي يُساعد في تحسين الأداء التعليمي، وبناء بيئة تعليمية محفّزة.
 - **العلاقات الاجتماعية:** تؤثر العلاقات بأشكالها المتعدد بين إدارة المدرسة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلبة وأولياء أمورهم باتجاهات مختلفة، منها: الثقة والتفاعل الإيجابي: عندما يتم بناء علاقات قوية ومبنية على الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، يصبح من الأسهل على المعلمين أن يشاركوا في عملية صنع القرار والمساهمة في تحسين الأداء المدرسي. الاتصال الفعال: تعزز العلاقات المفتوحة والاتصال الفعال بين القادة والمعلمين من تبادل الأفكار والمعلومات بسلاسة، وتحفيز الإبداع والابتكار مما يسهل التنسيق وتحقيق أهداف التعليم والتعلّم. كذلك فإن بناء علاقات إيجابية يشجع على مشاركة أعضاء الفريق المدرسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتخطيط والتطوير المهني، مما يعطيهم شعوراً بالانتماء والمساهمة في النجاح المدرسي، علاوةً على ذلك فإن العلاقات الإيجابية والفعّالة تسهم في تقليل الصراعات الداخلية والتوترات بين أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر بشكل إيجابي على البيئة التعليمية ويخدم تحسين أداء المدرسة بشكل عام.
- وباستخدام القيادة الموزعة، يقوم قائد المدرسة بتحويل القيادة من نمط هرمي فوقي إلى جماعي أفقي، حيث توزع الصلاحيات وتجمع الطاقات والخبرات لجميع أفراد العاملين في المدرسة في ظل وجود الرقابة والمساءلة المستمرة، والثقة المتبادلة والمشاركة والتعاون. يؤدي هذا النهج إلى زيادة فاعلية ودافعية الفريق، وتحسين أداء المدرسة وجودة المخرجات التعليمية. بذلك تحقق المدرسة الميزة التنافسية وترتقي بمستوى الخدمات التي تقدمها لطلابها، ما يجعلها تتفوق على المدارس الأخرى (Akdemir & Ayik, 2017).
- وتشير هاريس (Harris, 2011) إلى أن القيادة الموزعة تعمل على توفير الأمان والشعور بالانتماء للعاملين في المدرسة، حيث يكونون على اطلاع دائم بأحدث التطورات، ويشاركون بنشاط في التخطيط وطرح الأفكار الجديدة مما يسهم في تطوير مهارات وأساليب جديدة ومتنوعة لديهم، وتتميز القيادة الموزعة بالابتعاد عن البيروقراطية التقليدية وتعزيز التعاونية، حيث إن اتباع هذا النمط في المدارس يسهم في تطوير مهارات وقدرات المعلمين المهنية بشكل إيجابي، مما يؤثر بطريقة إيجابية على العملية التعليمية وتعلّم الطلبة.

يواجه قادة المدارس في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر تحديات وضغوطات متزايدة مع ارتفاع التوقعات المرجوة من المدارس في عصر يتسم بالتطور والتغير السريع والمستمر في المجالين التربوي والتقني، من هنا، يسعى قادة المدارس في المجتمع العربي نحو تغيير أساليبهم القيادية واستراتيجياتهم من أجل توجيه سير عملية التعلم والتعليم نحو تمكين الطلبة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تساعدهم على التفاعل بإيجابية في مجتمع سريع التغير، وتجدر الإشارة إلى أنَّ هناك أنماط متعددة من القيادة التي تمارس في مختلف المؤسسات، مثل القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الخادمة، وقد احتلت القيادة الموزعة مكانة بارزة فيما يتعلق بتأثيرها وفعاليتها في التفاعل بين أعضاء المؤسسة الإدارية، ومفهوم القيادة الموزعة يعتمد على توزيع المهام على العاملين بطريقة تحقق العدالة والتكافؤ، وفي المدارس، يمكن أن تكون الحاجة إلى القيادة الموزعة أكثر حدوثاً، نظراً لأن أفراد المجتمع المدرسي يشكلون فريقاً متكاملًا يعملون معاً، وهو ما يجعل هذا النوع من القيادة ضرورياً. لذلك، جاءت فكرة هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثة من خلال عملها في المجلس المحلي، وتواصلها المباشر مع زملائها في الميدان التربوي، وزياراتها الميدانية للمدارس، وما يتخللها من اجتماعات ولقاءات مع المديرين والمعلمين، أن العديد من المدارس في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر ما زالت تعتمد على المدير ووكيل المدرسة في تسبير شؤون المدرسة، وأن النمط السائد في قيادة المدرسة هو النمط التقليدي القائم على مبدأ المركزية وتركيز السلطة في أيدي القادة، وضعف إشراك الموظفين والمعلمين، والتشاور معهم في صنع القرارات المتعلقة بالقضايا المدرسية، الأمر الذي يقيد إبداعهم، ويمنع استكشاف حلول إبداعية لتلك القضايا. وبسبب هذا التوجه، فإن أداء المدرسة قد يتأثر بشكل سلبي، وتتناقص قدرتها في تحسين عملية تعلم الطلبة، وتحقيق أهدافها.

وأكدت دراسة العلياني والألفي (2018) في توصياتها على أهمية تدريب قادة المدارس على المهارات الإدارية والقيادية المرتبطة بالقيادة الموزعة لما لها من انعكاسات إيجابية على نفسية المعلم وأدائه، فهي تقوم على مبدأ الثقة المتبادلة بين المديرين والمعلمين، وتعتبر العمل الجماعي أساسها، لذلك فإن القائد البارِع في تنظيمه، يحرص على توفر بيئة تعليمية تعاونية مرنة يسهل عليها التكيف مع التغيرات السريعة، وتشجيع المشاركة الفعالة لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي، مما يعزز من أداء إدارة المدرسة، وبالتالي نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الدراسة لدى الباحثة في محاولة للإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف تقديرات معلمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم

القيادة الموزعة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، للعمل على تحسين تلك الدرجة من خلال تقديم البرامج التدريبية المناسبة لمديري ومديرات المدارس في مجال القيادة الموزعة.

- الكشف عن الفروقات في تقديرات معلمي المدارس العربية داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، لتقديم التوصيات المناسبة لأصحاب القرار حول تلك الفروقات.

أهمية الدراسة: وتتمثل بالآتي:

الأهمية النظرية

يؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري والمكتبة العربية فيما توفره من بيانات ومعلومات ومعارف حول مفهوم القيادة الموزعة؛ وذلك من خلال تقديمها إطاراً نظرياً مناسباً لموضوع الدراسة. حيث إنها ربما تكون من الدراسات العربية القليلة التي بحثت في القيادة الموزعة لمديري المدارس في المجتمع العربي داخل الخط الأخضر مما يثري الأدب النظري في هذا المجال.

الأهمية العملية

- توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم للأخذ بنتائج هذه الدراسة من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة الموزعة من قبل مديري ومديرات المدارس، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي لوضع برامج تدريبية لمديري المدارس تعمل على تفعيلهم لأسس القيادة الموزعة، وبما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي على أداء المعلمين بشكل خاص، وأداء المدرسة بشكل عام.

- وقد تفيد نتائج الدراسة الحالية قادة المدارس في تحسين درجة ممارستهم القيادة الموزعة، الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على سير العملية التعليمية التعليمية في مدارسهم، وبالتالي نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

- وربما تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحثين وطلبة الدراسات العليا، وتوجههم نحو إجراء دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، وذلك في ضوء ما تنتهي إليه هذه الدراسة من نتائج.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

القيادة الموزعة: هي "مدخل إجرائي يقوم على منح مدير المدرسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للمعلمين والإداريين، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذ، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتفعيل الشراكة المجتمعية، بهدف تطوير الأداء المدرسي" (اليعقوبي وآخرون، 2015: 82).

وتُعرف إجرائياً بأنها: نمط من أنماط القيادة يركز على توزيع السلطة بين أفراد المجتمع المدرسي بدلاً من أن تكون متمركزة في شخص واحد هو المدير، وهذا النمط يتميز بتشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار المدرسية

واتخاذها. وقيست في الدراسة الحالية بالدرجة الكلية التي حصل عليها المستجيبون على استبانة القيادة الموزعة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

حدود الدراسة: وتتمثل فيما يأتي:

الحد الموضوعي: ويتمثل في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة.

الحد البشري: اقتصرَت الدّراسة على عينة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس لواء الشمال العربية داخل الخط الأخضر.

الحد المكاني: تمّ تطبيق الدّراسة الحاليّة في المدارس العربيّة في لواء الشّمال داخل الخطّ الأخضر.

الحدّ الزمني: تمّ تطبيق الدّراسة الحالية خلال الفصل الأول للعام الدّراسي 2024/2023م.

محدّدات الدّراسة: يعتمد تعميم نتائج هذه الدّراسة على صدق أداة الدراسة وثباتها، وعلى جدية وموضوعية استجابات أفراد عينة الدّراسة عليها.

الدّراسات السابقة: تم في هذا الجزء تناول الدراسات التي استطاعت الباحثة الوصول إليها مرتبة حسب زمن إجرائها على النحو الآتي:

أجرى الشريف وعبد الله (2017) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروقات في ذلك المستوى حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، طبقت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (341) معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان القيادة الموزعة جاء متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان للقيادة الموزعة تُعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

وأجرى العلياني والألفي (2018) دراسة هدف إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات والمعلومات، تم تطبيقها على عينة من قادة ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي في المراحل التعليمية الثلاثة (بنين) بمحافظة الباحة، والبالغ عددهم (486) معلماً، و(80) قائد من قادة المدارس، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة جاءت عالية، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة المديرين القيادة الموزعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وهدفنا دراسة المصاروة (2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في منطقة المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل) في تلك الدرجة، تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمديرية المزار الشمالي القيادة الموزعة جاءت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة.

وسعت دراسة إمبليا (Emilia, 2019) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة العاصمة عمان القيادة الموزعة، تكونت عينة الدراسة من (347) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت منخفضة.

وهدفنا دراسة شرايحة والصرايرة (2021) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان القيادة التوزيعية من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (380) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان القيادة التوزيعية جاءت مرتفعة.

وكان من أهداف دراسة الشهري (Alshehri, 2022) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المنطقة الشرقية القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (361) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة جاءت مرتفعة.

التعليق على الدراسات السابقة

بمراجعة الدراسات السابقة التي تم عرضها وتحليلها، لوحظ أنها ركزت على ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة، وقد تنوعت المواقع الجغرافية التي طبقت فيها الدراسات السابقة التي تم عرضها، ولكن لم تتمكن الباحثة في حدود اطلاعها وبحثها من الوصول إلى دراسة بحثت في القيادة الموزعة في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وهذا أحد أبرز العناصر التي تميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسة. وقد شكّلت الدراسات السابقة للباحثة المصدر الأساسي لكثير من المعلومات المهمة التي وجهتها في دراستها الحالية من حيث تحديد المشكلة وصياغتها ومنهجيتها ومجتمعها ومتغيراتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثة نحو العديد من المراجع والبحوث والدراسات المناسبة، ومكنتها من تكوين تصوّر شامل عن الأطر النظرية التي

ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية، وسوف تستفيد منها الباحثة في مناقشة وتفسير النتائج وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

الطريقة والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الجزء ما يأتي:

منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (22607) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023/2024.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (386) معلماً ومعلمة، وفق الجداول الإحصائية، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	مستويات/ فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	167	43.30
	أنثى	219	56.70
	المجموع	386	100.00
المؤهل العلمي	بكالوريوس	94	24.40
	دراسات عليا	292	75.60
	المجموع	386	100.00
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	134	34.70
	10 سنوات فأكثر	252	65.30
	المجموع	386	100.00

أداة الدراسة

لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة، تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وبغرض صياغة فقرات مقياس (القيادة الموزعة)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: صايمة (2017)؛ المصاروة (2019)؛ إميلييا (Emilia, 2019)؛ الشهري (Alshehri, 2022)، حيث تم التوصل إلى صياغة (34) فقرة موزعة بالتساوي

بمعدل (8) فقرات على أربعة مجالات؛ هي: رؤية المدرسة ورسالتها، والثقافة المدرسية، والمسؤولية المشتركة، وتدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا.

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، وإدارة التعليم عالي، والمناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، في جامعة اليرموك، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة جرش، وجامعة إربد الأهلية، وعددهم (10) مُحكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء للمجال، ووضوح الصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم تعديل صياغة الفقرات (2، 3، 7، 11، 13، 15، 23، 28، 30)، وحذفت الفقرة (16)، من فقرات مجال المسؤولية المشتركة، والفقرة (31) من فقرات مجال تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات الأداة بصورته النهائية بعد الترتيب وإعادة الترتيب (32) فقرة.

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة).

صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلمًا ومعلمة من معلمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، كما في الجدول (2).

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون للفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالأداة ككل (ن=30)

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	المجالات	الكلّي للأداة
رؤية المدرسة ورسالتها	1	يقدم رؤية مستقبلية طموحة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة مستقبلًا.	0.63	0.69
	2	يشرك جميع المعلمين في وضع رؤية للمدرسة.	0.53	0.54
	3	يُعمم رؤية المدرسة ورسالتها على جميع العاملين في المدرسة.	0.26	0.32
	4	يُعد خطة سنوية لمتابعة تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها بما يتوافق مع قدرات المعلمين.	0.52	0.47
	5	يأخذ في اعتباره قيم المجتمع عند صياغة رؤية المدرسة.	0.73	0.63
	6	يهتم عند صياغة رؤية المدرسة بقابليتها للتحقيق.	0.74	0.76

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	المجالات	الكلية للأداة
الثقافة المدرسية	7	ينسق الجهود بين المعلمين بما يتناسب مع الأهداف المحددة للمدرسة.	0.77	0.69
	8	يعقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الأعمال التي تسهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	0.82	0.77
	9	يدعم أفكار المعلمين الإبداعية.	0.67	0.73
	10	يتقبل النقد البناء برحابة صدر، وبما يخدم المصلحة العامة للمدرسة.	0.72	0.74
	11	يحث المعلمين على تبادل الخبرات مع زملائهم داخل المدرسة وخارجها.	0.66	0.66
	12	يُعزز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة.	0.79	0.84
	13	يفوض المعلمين الصلاحيات اللازمة لأداء مهماتهم على أكمل وجه.	0.78	0.69
	14	يعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة.	0.81	0.75
	15	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين.	0.81	0.79
	16	يأخذ بمبدأ الشورى في التعامل مع القضايا الخاصة بالمدرسة.	0.87	0.88
	17	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالقضايا المدرسية.	0.46	0.47
	18	يوفر الدعم اللازم للمعلم لأداء دوره القيادي.	0.80	0.78
	19	يتيح الفرصة لأولياء أمور الطلبة المشاركة في صنع القرارات المدرسية.	0.57	0.59
	20	ينظم مجتمعات تعلم مهنية بمشاركة المعلمين.	0.69	0.74
	21	يشرك المعلمين في معالجة القضايا الطلابية في المدرسة.	0.70	0.71
المسؤولية المشتركة	22	يرحب بمشاركة الطلبة في أداء مهمات قيادية داخل المدرسة.	0.55	0.53
	23	يتيح المجال أمام ممثلي اللجان المدرسية لتقديم مقترحات بشأن تطوير عملية التعلم.	0.78	0.78
	24	يمنح المعلمين الفرصة للقيام بمهام قيادية في التواصل مع أفراد المجتمع المحلي.	0.73	0.78
	25	يهيئ المكان المناسب لتدريب المعلمين في المدرسة.	0.83	0.69
	26	يشجع المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية القيادية المنعقدة داخل المدرسة أم خارجها.	0.83	0.72
	27	يحرص على أن تتوافق البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين مع احتياجاتهم التدريبية.	0.91	0.83
	28	يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	0.87	0.80
	29	يشجع المعلمين على القيام بمشاريع بحثية تسهم في تحسين الأداء المدرسي.	0.67	0.62
تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا				

المجال	رقم الفقرة	الفقرات	المجالات	الكلّي للأداة
	30	يحث المعلمين ذوي الخبرة على مساعدة المعلمين الجدد في تطوير أدوارهم القيادية.	0.58	0.56
	31	يهيئ للمعلمين مصادر المعلومات التي تساعدهم في تطوير قدراتهم القيادية.	0.66	0.75
	32	يوجه المعلمين نحو المشاركة في المؤتمرات التربوية داخل المدرسة وخارجها.	0.77	0.80

القيم جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات قد تراوحت بين (0.26-0.91)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت بين (0.32-0.88)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وتُعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011: 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحوريها. بالإضافة إلى ما تقدم؛ حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات ببعضها، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول 3

معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالأداة، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات ببعضها

العلاقة	الإحصائي	رؤية المدرسة ورسالتها	المسؤولية المشتركة	المسؤولية المشتركة	تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا
الثقافة المدرسية	معامل الارتباط	0.91**			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
المسؤولية المشتركة	معامل الارتباط	0.77**	0.86**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا	معامل الارتباط	0.68**	0.76**	0.85**	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلّي للأداة	معامل الارتباط	0.90**	0.95**	0.94**	0.90**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة) مع الأداة ككل، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات ببعضها كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع الأداة ككل بين (0.90-0.95)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.68-0.91). وتُعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، 2011: 431).

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test - Retest)، للأداة ومجالاتها؛ فقد أُعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة.

جدول 4

معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومجالاتها

المحور ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
رؤية المدرسة ورسالتها	0.96	0.92	8
المسؤولية المشتركة	0.95	0.90	8
المسؤولية المشتركة	0.95	0.91	8
تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا	0.97	0.93	8
الكلي للأداة	0.94	0.92	32

يُلاحظ من النتائج في الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس العربية القيادة الموزعة تراوحت بين (0.95-0.97)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار للمجالات ما بين (0.90-0.93)، وجاء معامل ثبات الإعادة على الأداة ككل (0.92). وهذه القيم تُعد مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك (الكيلاني والشريفين، 2011).

مقياس تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (1-5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

جدول 5

مقياس الحكم على الأوساط الحسابية

درجة الممارسة	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	5.0-4.20
كبيرة	4.20-3.40 أقل من
متوسطة	3.40-2.60 أقل من
قليلة	2.60-1.80 أقل من
قليلة جدًا	1.80-1 أقل من

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: وتشمل:

- الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
 - المؤهل العلمي، وله فئتان (بكالوريوس، أعلى من البكالوريوس).
 - المرحلة التعليمية، وله فئتان (أساسية، ثانوية).
 - عدد سنوات الخدمة، وله فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- ثانياً: المتغير التابع:** درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة.

إجراءات الدراسة

لتنفيذ الدراسة اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- تحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة والعينة.
- تطوير أداة الدراسة بصورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

- التحقق من دلالات صدق المحتوى والبناء لأداة الدراسة، والثبات للخروج بالصورة النهائية لها.
- تطبيق أداة الدراسة بصورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة المستهدفة في الموعد المحدد.
- جمع الاستبانات، وتدقيقها، وتفريغها حاسوبياً، ومعالجتها إحصائياً للإجابة عن سؤالي الدراسة.
- عرض النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن سؤالي الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة.
- للإجابة عن السؤالين الثاني؛ تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي، للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على محور درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة.

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصّ على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول 6

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية القيادة الموزعة على المجالات
مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	المسؤولية المشتركة	4.01	0.95	كبيرة
2	1	رؤية المدرسة ورسالتها	3.98	0.88	كبيرة
3	4	تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا	3.86	0.74	كبيرة
4	2	الثقافة المدرسية	3.83	0.93	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.92	0.78	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أنَّ تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة ككل جاءت بدرجة كبيرة، وبوسط حسابي (3.92)، وبانحراف معياري (0.78)، وقد جاءت المجالات وفقًا للترتيب الآتي: مجال (المسؤولية المشتركة) في الترتيب الأول، وبوسط حسابي (4.01)، وبانحراف معياري (0.95)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال (رؤية المدرسة ورسالتها) في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.98)، وبانحراف معياري (0.88)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ثم مجال (تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا) في الترتيب الثالث، وبوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.74)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وأخيرًا جاء مجال (المسؤولية المشتركة) في الترتيب الرابع، وبوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (0.93)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أنَّ المعلمين والمعلمات في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر يرون أنَّ مديريهم يمتلكون الرغبة في مشاركتهم مسؤولية العمل المدرسي، ويسعون جاهدين لتوضيح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بأكملها من خلال تقديمهم رؤية واضحة معلنة للجميع تُعبر عن طموحات المدرسة وأولوياتها المستقبلية، آخذين بعين الاعتبار قيم المجتمع المحيط عند صياغتهم رؤية المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يعملون بجد لتعزيز ثقافة المدرسة، وتطوير مهارات المعلمين من الناحية المهنية بتحفيظهم على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا والندوات والمؤتمرات التربوية الداخلية والخارجية، وذلك بهدف تحقيق أهداف المدرسة بشكل إيجابي، وأنهم يشجعون المعلمين على تحمل دور القيادة من خلال تكليفهم ببعض المهمات التي تتطلب ذلك، وتقويضهم بعض الصلاحيات اللازمة لتأدية مهماتهم وواجباتهم على أكمل وجه.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من (Alshehri, 2022؛ شرايحة والصرايرة، 2021؛ العلياني والألفي، 2018؛ المصاروة، 2019)، اللَّاتي أظهرت وجود درجة عالية في ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة. واختلف مع نتيجة دراسة الشرفي وعبد الله (2017) التي أظهرت المتوسطة في ممارسة مديري

المدارس القيادة الموزعة. ومع نتيجة دراسة إميليّا (Emilia, 2019) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة جاءت منخفضة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال المسؤولية المشتركة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المسؤولية المشتركة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول 7

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المسؤولية المشتركة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	21	يشرك المعلمين في معالجة القضايا الطلابية في المدرسة.	4.26	1.11	كبيرة جداً
2	20	ينظم مجتمعات تعلّم مهنية بمشاركة المعلمين.	4.17	1.14	كبيرة
3	24	يمنح المعلمين الفرصة للقيام بمهام قيادية في التواصل مع أفراد المجتمع المحلي.	4.10	1.25	كبيرة
4	22	يرحب بمشاركة الطلبة في أداء مهام قيادية داخل المدرسة.	4.01	1.18	كبيرة
5	18	يوفر الدعم اللازم للمعلم لأداء دوره القيادي.	3.99	1.21	كبيرة
6	19	يتيح الفرصة لأولياء أمور الطلبة المشاركة في صنع القرارات المدرسية.	3.99	1.23	كبيرة
7	17	يشرك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالقضايا المدرسية.	3.80	1.24	كبيرة
8	23	يتيح المجال أمام ممثلي اللجان المدرسية لتقديم مقترحات بشأن تطوير عملية التعلّم.	3.78	1.23	كبيرة
الكلّي لمجال المسؤولية المشتركة					
			4.01	0.95	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المسؤولية المشتركة) بلغت قيمته (4.01)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.95)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى أن المعلمين والمعلمات يرون أن طبيعة العلاقة القائمة بينهم وبين مديريهم هي علاقة تكاملية، حيث إن المدير يتعامل مع المعلمين جميعاً بطريقة موضوعية دون تحيز أو تمييز، ويشركهم في اللجان المدرسية المختلفة، وفي صنع القرارات المتعلقة بالقضايا المدرسية المختلفة، وهذا قد يعود إلى ثقة المديرين بقدرات المعلمين وإمكاناتهم،

بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة العلاقة بين المديرين والمعلمين تقوم على الثقة والاحترام والمتبادل والتعاون المشترك، لذلك تجد المدير يحفز المعلمين، ويثير دافعيتهم نحو العمل، ويفوض بعض صلاحياته لهم للقيام بمهام قيادية داخل المدرسة وخارجها في سبيل تحقيق ما تسعى إليها المدرسة من أهداف إدارية وتربوية، الأمر الذي انعكس بشكل إيجابي على تقديرات المعلمين لممارسة مديريهم القيادة الموزعة في هذا المجال.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (21)، التي تنص على "يشرك المعلمين في معالجة القضايا الطلابية في المدرسة"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.26)، وانحرافها المعياري (1.11)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً. فربما يعود ذلك إلى أن المعلم أكثر قرباً من الطالب حيث إنه يقضي معه وقتاً أطول من المدير خاصة داخل الغرفة الصفية، فهو أدرك بقضايا الطلبة وظروفهم المختلفة، لذا فإن مدير المدرسة يشرك المعلمين في معالجة قضايا الطلبة لتقنته بالمعلمين، ولأن ذلك يعزز التعلم الفعال ويسهم في بناء بيئة تعلم محفزة ومناسبة لجميع الطلبة. تلتها الفقرة (20) التي تنص على "ينظم مجتمعات تعلم مهنية بمشاركة المعلمين"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وهذا ربما يعود إلى قناعة مديري ومديرات المدارس بأهمية هذه المجتمعات المهنية ودورها في تحسين نوعية التعليم، لذلك تجدهم يحرصون على تنظيم هذه المجتمعات بمشاركة المعلمين إيماناً منهم بأهميتها، بالإضافة إلى حرص وزارة التربية واهتمامها بتطوير المعلم وتحسين مهاراته لما لذلك من أثر إيجابي على أدائهم، وبالتالي أداء المدرسة، الأمر الذي انعكس على استجابات المعلمين والمعلمات فجاءت تقديراتهم كبيرة على هذه الفقرة. وجاءت الفقرة (23) التي نصت على "يتيح المجال أمام ممثلي اللجان المدرسية لتقديم مقترحات بشأن تطوير عملية التعلم"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة ممارسة كبيرة. هذه النتيجة قد تعود إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية الدور القيادي الذي يؤديه ممثلو هذه اللجان ودورهم في تطوير الأداء المدرسي، من هنا يحرص مديرو ومديرات المدارس على إتاحة المجال أمام ممثلي اللجان المدرسية لتقديم الأفكار والمقترحات والمبادرات الإبداعية التي من شأنها أن تسهم في تحسين سير عملية التعلم والتعليم، وتطويرها.

ثانياً: مجال رؤية المدرسة ورسالتها

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (رؤية المدرسة ورسالتها)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (8).

جدول 8

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (رؤية المدرسة ورسالتها) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يقدم رؤية مستقبلية طموحة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة	4.30	1.00	كبيرة جداً

مستقبلاً.				
2	7	ينسق الجهود بين المعلمين بما يتناسب مع الأهداف المحددة للمدرسة.	4.22	1.12 كبيرة جداً
3	3	يُعمم رؤية المدرسة ورسالتها على جميع العاملين في المدرسة.	4.07	1.13 كبيرة
4	8	يعقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الأعمال التي تسهم في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	3.94	1.20 كبيرة
5	2	يشرك جميع المعلمين في وضع رؤية للمدرسة.	3.91	1.21 كبيرة
6	6	يهتم عند صياغة رؤية المدرسة بقابليتها للتحقيق.	3.87	1.18 كبيرة
7	4	يُعد خطة سنوية لمتابعة تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها بما يتوافق مع قدرات المعلمين.	3.80	1.20 كبيرة
8	5	يأخذ في اعتباره قيم المجتمع عند صياغة رؤية المدرسة.	3.76	1.29 كبيرة
الكلّي لمجال رؤية المدرسة ورسالتها				
			3.98	0.88 كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن الوسط الحسابي الكلّي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (رؤية المدرسة ورسالتها) بلغت قيمته (3.98)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.88)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وهذه النتيجة تعود إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مديري ومديرات المدارس يدركون أهمية الدور الذي يؤديه المعلمون في إنجاح العمل المدرسي، لذلك فإنهم يتيحون الفرص لجميع المعلمين للمشاركة في وضع رؤية المدرسة ورسالتها بحيث تعبر هذه الرؤية عن طموحات المدرسة المستقبلية بحيث تكون قابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة، وبما يتوافق مع قدرات المعلمين ومهاراتهم، وأنهم يحرصون على القيم التي ينشدها المجتمع المحيط بالمدرسة عند صياغتهم الرؤية والرسالة لإيمانهم بالدور الذي يؤديه أفراد المجتمع في العمل المدرسي.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (1)، التي تنص على "يقدم رؤية مستقبلية طموحة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة مستقبلاً"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.30)، وانحرافها المعياري (1.00)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً. هذه النتيجة تعبر عن الأهمية الكبيرة لتوفير رؤية مستقبلية طموحة للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، حيث إن تقديم هذه الرؤية يعني توضيح الهدف النهائي أو الحالة المرغوبة التي يجب أن تتحقق في المستقبل للمدرسة، وهذا يساعد المعلمين على فهم الاتجاه الذي تسعى إليه المدرسة، ويعزز الشعور بالارتباط والتوجه المشترك نحو تحقيق هذه الرؤية من هنا جاءت تقديرات المعلمين بدرجة كبيرة جداً. تلتها الفقرة (7) التي تنص على "ينسق الجهود بين المعلمين بما يتناسب مع الأهداف المحددة للمدرسة"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (1.12)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً. وهذا ربما يعود إلى طبيعة العلاقات الإنسانية الإيجابية والطيبة القائمة بين المدير والمعلمين، والتي تستند إلى التكاملية في العمل، فالعلاقة بين المدير والمعلمين تقوم على التشاور والتعاون والعمل المشترك، لذا يحرص مدير المدرسة على توزيع المهمات وتنسيق الجهود بين المعلمين بشكل يساهم في تحقيق أهداف المدرسة بأعلى درجة من الجودة والفاعلية. وجاءت الفقرة (5)

التي نصت على "يأخذ في اعتباره قيم المجتمع عند صياغة رؤية المدرسة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.76)، وبانحراف معياري (1.29)، وبدرجة ممارسة كبيرة. يمكن عزو ذلك إلى أن تضمين قيم المجتمع في رؤية المدرسة يسهم في تعزيز الاندماج الاجتماعي، وتعزيز الانتماء للمدرسة كمؤسسة تعليمية مهمة في المجتمع، وأن احترام قيم المجتمع وتضمينها في رؤية المدرسة يساعد في بناء علاقات إيجابية مستدامة وقوية مع أولياء الأمور، ويزيد من مشاركتهم في دعم الأنشطة والمبادرات المدرسية، وعليه، يأخذ مدير المدرسة قيم المجتمع في اعتباره عند وضع رؤية المدرسة لضمان تحقيق الأهداف التعليمية، وخدمة مصلحة المجتمع المحلي بشكل فعال.

ثالثاً: مجال تدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (تدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا)، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول 9

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (تدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا) مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	31	يهيئ للمعلمين مصادر المعلومات التي تساعدهم في تطوير قدراتهم القيادية.	3.98	1.01	كبيرة
2	26	يشجع المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية القيادية المنعقدة داخل المدرسة أم خارجها.	3.97	1.30	كبيرة
3	32	يوجه المعلمين نحو المشاركة في المؤتمرات التربوية داخل المدرسة وخارجها.	3.96	0.96	كبيرة
4	30	يحث المعلمين ذوي الخبرة على مساعدة المعلمين الجدد في تطوير أدوارهم القيادية.	3.91	1.08	كبيرة
4	25	يهيئ المكان المناسب لتدريب المعلمين في المدرسة.	3.91	1.30	كبيرة
6	27	يحرص على أن تتوافق البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين مع احتياجاتهم التدريبية.	3.81	1.27	كبيرة
7	29	يشجع المعلمين على القيام بمشاريع بحثية تسهم في تحسين الأداء المدرسي.	3.70	1.05	كبيرة
8	28	يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	3.66	1.10	كبيرة
		الكلي لمجال تدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا	3.86	0.74	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (تدريب المعلمين وتنميتهم مهنيًا) بلغت قيمته (3.86)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.74)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وهذه النتيجة يمكن عزوها إلى أن المعلمين والمعلمات يدركون أهمية الدور الكبير الذي تؤديه الوزارة في مجال التنمية المهنية للمديرين مما انعكس على ممارستهم اتجاه المعلمين، حيث إن المديرين يدركون دور معلمي المدارس في نجاح سير عملية التعلم والتعليم، وتحسين مخرجاتها، لذلك تجدهم يشجعون المعلمين على المشاركة في البرامج والاستكملات التدريبية التي تعقدها الوزارة لما لها من أثر إيجابي على إداء المعلم وإنتاجيته، ويحفزونهم على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا من خلال تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، وعلى تنفيذ مشاريع بحثية من شأنها أن تساهم في تطوير المدرسة وتحسين مخرجاتها، مما انعكس على استجابات المعلمين والمعلمات فجاءت تقديراتهم بدرجة كبيرة على هذا المجال.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (31)، التي تنص على "يهيئ للمعلمين مصادر المعلومات التي تساعدهم في تطوير قدراتهم القيادية"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.98)، وانحرافها المعياري (1.01)، وبدرجة ممارسة كبيرة. هذا ربما يعود إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية الدور الذي يؤديه مديرو المدارس في سبيل تحقيق رؤية المدرسة المنبثقة من رؤية وزارة التربية والتعليم، والتي تركز على تطوير مهارات المعلم وقدراتها القيادية لذلك تجد مدير المدرسة يحرص على توفير كافة التجهيزات ومصادر المعلومات اللازمة للمعلمين لضمان تحسين أدائهم التعليمي، ودعم التنمية المهنية لهم، وتطوير قدراتهم القيادية بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المدرسية بشكل فعال، حيث إن توفير المعلومات، يبني المدير جسراً قوياً من التواصل مع المعلم، مما يعزز الفهم المتبادل والتفاهم بينهما. تلتها الفقرة (26) التي تنص على "يشجع المعلمين على المشاركة في البرامج التدريبية القيادية المنعقدة داخل المدرسة أم خارجها"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (1.30)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وقد يعود ذلك إلى أن الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في مجال النمو المهني لمديري المدارس والمعلمين من خلال عقد البرامج والاستكملات التدريبية في مجال القيادة التعليمية، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية التي تقوم بها، ناهيك عن وجود قسم الإشراف التربوي والذي يقع على عاتقه عقد الورش والبرامج التدريبية اللازمة للمعلمين لتطوير قدراتهم القيادية من هنا جاءت تقديرات المعلمين على هذه الفقرة بدرجة كبيرة. وجاءت الفقرة (28) التي نصت على "يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.10)، وبدرجة ممارسة كبيرة. وهذا يعود إلى قناعة مديري ومديرات المدارس بأهمية الدور الذي يقوم به المعلم في مجال التدريس، لذلك فإنهم يحرصون على تشجيع المعلمين نحو الالتحاق ببرامج الدراسات العليا؛ لأن هذه البرامج لها دور إيجابي على الأداء التدريسي للمعلم حيث إنها تساهم في تحسين أساليب تدريسه وتطويرها، وتمنح هذه البرامج الفرصة للمعلمين للتخصص في مجالات محددة، مما يزيد من

خبرتهم وخصوصية تدريسيهم، وتفتح الأبواب أمامهم للرقى الوظيفي، وتحسين الظروف المعيشية لهم، من هنا جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات على هذه الفقرة بدرجة كبيرة.

رابعاً: مجال الثقافة المدرسية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المسؤولية المشتركة)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، كما هو مبين في الجدول (10).

جدول 10

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المسؤولية المشتركة) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	14	يعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة.	4.13	1.12	كبيرة
2	9	يدعم أفكار المعلمين الإبداعية.	3.98	1.17	كبيرة
3	15	يحرص على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين.	3.88	1.27	كبيرة
4	13	يفوض المعلمين الصلاحيات اللازمة لأداء مهماتهم على أكمل وجه.	3.86	1.17	كبيرة
5	10	يتقبل النقد البناء برحابة صدر، وبما يخدم المصلحة العامة للمدرسة.	3.81	1.28	كبيرة
6	11	يحث المعلمين على تبادل الخبرات مع زملائهم داخل المدرسة وخارجها.	3.81	1.29	كبيرة
7	16	يأخذ بمبدأ الشورى في التعامل مع القضايا الخاصة بالمدرسة.	3.65	1.27	كبيرة
8	12	يُعزز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة.	3.53	1.36	كبيرة
الكلية لمجال الثقافة المدرسية					
			3.83	0.93	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (10) أن الوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الثقافة المدرسية) بلغت قيمته (3.83)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.93)، وبدرجة ممارسة كبيرة. ويمكن عزو هذا النتيجة إلى تخلي مديري ومديرات المدارس عن الأنماط التقليدية في القيادة المبنية على الهيمنة، وتبنيهم للديمقراطية، وتعزيز قيم المشاركة والتعاون، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، والعمل بروح الفريق الواحد، وتمكين المعلمين وتفويضهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهماتهم على أكمل وجه، والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

وجاء أعلى تقدير للفقرة (14)، التي تنص على "يعزز ثقافة الاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة"، في الترتيب الأول، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لها (4.13)، وانحرافها المعياري (1.12)، وبدرجة ممارسة كبيرة. هذه النتيجة ربما تعود إلى أن أفراد العينة يلمسون ذلك على أرض الواقع من خلال تعامل مديري ومديرات المدارس معهم، وحرصهم على كسب ثقتهم لإيمانهم بأهمية الثقة والاحترام المتبادل ودورهما في تحقيق المدرسة أهدافها، حيث إن الاحترام المتبادل يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، ومحفزة، حيث يشعر الجميع بالراحة والتقدير، وعندما يكون هناك احترام متبادل، يصبح التواصل بين المعلمين ومدير المدرسة أكثر فعالية؛ فالاحترام المتبادل يعزز من قدرة الفريق على العمل معاً بتناغم وتعاون لتحقيق أهداف المدرسة. تلتها الفقرة (9) التي تنص على "يدعم أفكار المعلمين الإبداعية"، في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.17)، وبدرجة ممارسة كبيرة. قد يعزى هذا إلى أن المعلمين والمعلمات يرون أن مديريهم يدركون أهمية تشجيع الإبداع في البيئة المدرسية، ويدركون دوره في تحسين الأداء المدرسي، ويتمثل اهتمامهم في تعزيز المبادرات والأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون، بالإضافة إلى تحقيق اهتمام كامل بالقدرات والمواهب الإبداعية التي يتمتع بها المعلمون مما انعكس على استجابات المعلمين فجاءت تقديراتهم على هذه الفقرة بدرجة كبيرة. وجاءت الفقرة (12) التي نصت على "يعزز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد داخل المدرسة"، في الترتيب الأخير، وبوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.36)، وبدرجة ممارسة كبيرة. تعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يدركون إيمان مدير المدرسة بأهمية التعاون والعمل كفريق واحد، مما يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية الطيبة بين المعلمين، وتبادل المهارات والأفكار والخبرات بينهم، وهذا بدوره يسهم في إيجاد بيئة تعلم مريحة وملهمة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "هل تختلف تقديرات معلمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين معلمي المدارس الإعدادية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر ومجالاتها وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية، والمسمى الوظيفي، والتخصص)، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول 11

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية القيادة الموزعة وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.95	0.77
	أنثى	3.90	0.78
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.01	0.68
	دراسات عليا	3.89	0.80
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	3.99	0.72
	10 سنوات فأكثر	3.89	0.80

يُلاحظ من النتائج في الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة وفقاً للمتغيرات ناتجة عن اختلاف مستويات وفئات متغيرات الدراسة؛ ويهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الثلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية القيادة الموزعة حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول 12

نتائج تحليل التباين الثلاثي لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية القيادة الموزعة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس	0.183	1	0.183	0.305	0.58
المؤهل العلمي	0.729	1	0.729	1.213	0.27
عدد سنوات الخدمة	0.945	1	0.945	1.574	0.21
الخطأ	229.459	382	0.601		
الكلي	231.316	385			

يتضح من النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر القيادة الموزعة تعزى لمتغير لجنس. وهذه النتيجة تشير إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم يرون أن الأنظمة والتعليمات واللوائح النازمة لسير العمل المدرسي واحدة سواء أكان جنس المدرسة ذكور أم إناث، وأن المهام والواجبات المنوطة بمديري مدارس الذكور هي نفسها المسؤوليات والمهام المنوطة بمديرات المدارس، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد العينة فجاءت تقديراتهم متقاربة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصاروة (2019)؛ التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس. واختلف مع نتيجة دراسة الشريفي وعبد الله (2017) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد حول درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذه النتيجة تشير إلى أن المؤهل العلمي للمعلمين لا يؤثر في تقديراتهم لمستوى ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة؛ حيث إن القيادة الموزعة تعتمد على التأثير والتفاعل المتبادل بين أطراف العملية التعليمية التعلمية التي

تمارس هذا النهج القيادي، وأن المعلمين يمارسون أدوارًا قيادية متعددة وفقًا للمهام والواجبات المنوطة بهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي مما انعكس على استجاباتهم حول ممارسة مديريهم القيادة الموزعة فجاءت متقاربة. اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشريف وعبد الله (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$ بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد حول درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويمكن عزو ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يلمسون ممارسة مديريهم هذا النهج القيادي في المدارس من خلال إشراكهم في وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وتمكينهم المعلمين إداريًا وتقويضهم بعض الصلاحيات القيادية بإشراكهم في اللجان المدرسية المختلفة مما لا يدع مجالًا لوجود أي فروقات بينهم في أفكارهم وتقديراتهم لممارسة مديريهم القيادة الموزعة بأبعادها المتنوعة. اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشريف وعبد الله (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس القيادة الموزعة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

التوصيات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛ جرى الخروج بالتوصيات الآتية:

- دعوة مديري المدارس للاستمرار في ممارسة القيادة الموزعة بأبعادها لما لها من آثار إيجابية على سير عملية تعلّم الطلبة، وعلى تحقيق المدرسة أهدافها المرجوة.
- تنظيم دورة تدريبية لمديري ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر حول مفهوم، وأهمية، وطرق تطبيق القيادة الموزعة في الإدارة التربوية؛ للحفاظ على الدرجة الكبيرة في ممارسة المديرين القيادة الموزعة، والتأكيد على أهمية التدريب في هذا المجال.
- إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع ذاته ومن جوانب أخرى مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية، وربط مفهوم القيادة الموزعة بمتغيرات تنظيمية إدارية أخرى، وعلى مجتمعات أخرى مختلفة، وفي ضوء متغيرات ديموغرافية مختلفة مثل المرحلة التعليمية، ونوع المدرسة.

المراجع

- الزكي، أحمد وحمام، وحيد. (2011). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية. جامعة بورسعيد، *مجلة كلية التربية*، (10)، 453-499.
- شرايحة، بالفين والصريرة، خالد. (2021). القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة الحسين بن طلال*، 7(1)، 394-421.
- الشريفي، عباس وعبد الله، إيناس. (2017). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 32(4)، 13-42.
- صايمية، سمية. (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 6(20)، 213-231.
- العلياني، عبيد الله والألفي، أشرف. (2018). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. *جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مجلة العلوم التربوية*، 26(2)، 490-517.
- محمد، رجب. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *كلية التربية-جامعة سوهاج، المجلة التربوية*، (77)، 167-258.
- 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.
- اليقوبية، سوسن والعاني، وجيهة والغنبوصي، سالم. (2015). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 4(3)، 78-90.

References

- Akdemir, Ö., & Ayik, A. (2017). The Impact of Distributed Leadership Behaviors of School Principals on the Organizational Commitment of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(n12B), 18-26.
- Alshehri, K. (2022). Distributed Leadership Among School Principals in the Eastern Region and Its Relationship to Teachers' Job Satisfaction, *Journal of Language and Linguistic Studies*, 18(1), 909-923.
- Brown, M., Rutherford, D., & Boyle, B. (2000). Leadership for School Improvement: The Role of the Head of Department in UK Secondary Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(2), 237-258.
- Dartel, N. (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.
- Emilia, M. (2019). The Degree of Practicing Distributed Leadership by Public Secondary School Principals in Amman Governorate and its Relation to Teachers' Attitudes toward Work. *Modern Applied Science*, 13(5), 34-47.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed Leadership Through the Looking Glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for The Role of the Principal. *The Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed Leadership: Taking A Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456.
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of Distributed Leadership and the Impact on Teachers' Organizational Commitment: A Study in Secondary Education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745-1784.
- Kempster, S. Higgs, M. & Wuerz, T. (2013). Pilots for Change: Exploring Organizational Change Through Distributed Leadership. *Leadership and Organization Department*. 35(2) 152-167.
- Onukwugha, P. I. (2013). *Distributed Leadership in Schools, Teacher Practices, And Student Learning*, Grand Canyon University.
- 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.
- Terrell, H. (2010). *The Relationship of the Dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement*. [Doctoral Dissertation], The George Washington University.
- Woods, P., & Roberts, A. (2016). Distributed Leadership and Social Justice: Images and Meanings from Across the School Landscape. *International Journal of Leadership in Education*, 19(2), 138-156.