

## درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس

خوله كامل عبدالله الكردي ، هيفاء كامل عبدالله الكردي

خوله كامل عبدالله الكردي (المستوى التعليمي):

ماجستير ادارة تربويه

[khawlaalkurdy@gmail.com](mailto:khawlaalkurdy@gmail.com)

هيفاء كامل عبدالله الكردي(المستوى التعليمي):

ماجستير اساليب تدريس اللغة الانجليزية(المسمى الوظيفي):

[haifaa.kurdy@yahoo.com](mailto:haifaa.kurdy@yahoo.com)

### المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قياده الموزعه لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة بالإعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدمت الدراسة استبانته جاهزه من دراسة شين(Chen,2007) والتي تضم ثلاث مجالات أساسية متعلقة بالقيادة الموزعة هي؛ المجال التشاركي، ومجال استيعاب ممارسة قياده الموزعه، والمجال التعاوني. تكوّن مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس في محافظة الزرقاء والذين على رأس عملهم في العام الدراسي 2012/2011. أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة المتيسره، حيث تكونت العينة من 20 معلم من المعلمين العاملين في مدارس محافظة الزرقاء. توصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة المدراء للمجال استيعاب ممارسة قياده الموزعه جاءت مرتفعة، حيث كانت جميع مجالات درجة ممارسة قياده الموزعه لدى عينة الدراسة مرتفعه طبقاً للمحك الذي تم اعتماده. كما توصلت إلى أنّ مجال استيعاب ممارسة قياده الموزعه حصل على أعلى درجة ممارسة، يليه المجال التشاركي فالمجال التعاوني. أوصت الدراسة بالحاجة إلى تصميم انشطه ودورات تدريبية تهدف إلى تزويد المدراء بالمهارات والمعلومات اللازمة لممارسة قياده الموزعه بشكل افضل، وتعزيز التفاعل والتعاون بين المعلمين والمدراء من خلال منح المعلمين صلاحيات معينة تُشعرهم بأهمية دورهم في العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسة، القيادة، الموزعة، مدراء المدارس.

### المقدمة

ساهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة حجم التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية لمواجهة التغيرات والتطورات المستمرة، فاستلزمت هذه التغييرات وجود إدارة مدرسية قوية قادرة على مواجهة هذه التحديات بنجاح، وقادرة على إدارة المؤسسة التعليمية بمختلف أقسامها وأجزاءها بكفاءة وفعالية. أشار العرابيد (2010) إلى أنّ الإدارة المدرسية تُعتبر من أهم مقومات نجاح المجتمعات الإنسانية، والتي يُمكن من خلالها تطبيق الخطط الاستراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس. كما بيّن أبو حاسب الله (2014) أنّ نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق



أهدافها مرتبط بشكل أساسي بقيادتها التي تُعتبر الأساس الذي يضمن نجاح العملية التعليمية، والركيزة التي يُمكن من خلالها توجيه مختلف الأقسام نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن يُمكن النظر في التجربة الأردنية في مجال القيادة التربوية يستنتج أنّ المشرّع الأردني منح هذا الموضوع الإهتمام الكبير، حيث أعطى المدير المدرسي العديد من الصلاحيات التي تُمكنه من أداء وظيفته بالمستوى والكفاءة المطلوبة، الأمر الذي ساهم في تطوير المنظومة التعليمية الأردنية (عجوة، 2012). وأكد الزكي وحماد (2011) على وجود علاقة واضحة بين نمط القيادة المستخدم ودرجة قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها، الأمر الذي حفّز صانعي القرار في المؤسسات التعليمية على اكساب مدرّاء المدارس الأنماط القيادية التي يُمكن من خلالها دفع المؤسسات التعليمية نحو أعلى درجات التفوق والتميز (عجوة، 2012).

من ناحية أخرى بيّن ليثوود (Leithwood et al., 2007) أنّ الأنماط القيادية التقليدية لم ينتج عنها الآثار الايجابية التي من المفروض أن تُسهم في تحسين المخرجات التعليمية، الأمر الذي نتج عنه ظهور أنماط قيادية جديدة من شأنها أن تُحدث الأثر الايجابي الملموس على مستوى العملية التعليمية، حيث أشارت اليعقوبية والعاني (2015) إلى أنّ نمط القيادة الموزعة يُعتبر من أهم هذه الأنماط القيادية.

يقوم مبدأ نمط القيادة الموزعة على قيام مدير المدرسة بتوزيع مجموعة من الأدوار القيادية للمعلمين مما يمنحهم إمكانية المشاركة في صنع القرار وتحسين مستوى المؤسسة التعليمية (الشثري، 2010). وأشارت دراسة ليوزلت (Lizottle, 2013) إلى الأهمية التي تكتسبها القيادة الموزعة، حيث تُعتبر وسيلة للتقليل من الأعباء التي يتحملها مدير المدرسة، كما أنها تُسهم في تعزيز التواصل والتفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوب بأقل جهد ممكن. وتوصلت دراسة جاكوبس (Jacobs, 2010) إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة ومستوى التزام المعلمين.

إلا أنّ دراسات أخرى أكّدت على ضعف مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ومشاركة المسؤوليات مع الإدارة المدرسية نتيجةً لغياب تطبيق الأنماط القيادية الديمقراطية التي تعزز هذا الجانب وتؤكد عليه (الشثري، 2010؛ الزكي وحماد، 2011؛ أبو رز، 2015؛ العبادي، 2017)، فقد بين أبو رز (2015) أنّ انتشار هذه الأنماط التقليدية يحد من حرية المعلمين في التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم الايجابية التي تُسهم في رسم صورة ايجابية عن مستقبل المدرسة. وبالتالي؛ وانطلاقاً من أهمية تطبيق نمط القيادة الموزعة كأسلوب إداري معاصر في المؤسسات التعليمية، وإستجابةً للتغيرات المستمرة التي تتطلب تطبيق الأنماط القيادة الفعالة التي تُسهم في تطوير الأداء المدرسي وتعزز مشاركة المعلمين في تحسين كفاءة مخرجات التعليم؛ تأتي الدراسة الحالية بهدف الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن.

### مشكلة البحث

لقد نتج عن التغيرات والتطورات الواسعة التي تشهدها المجتمعات وما صاحبها من انفجار معرفي ضخّم العديد من التحديات التي تستوجب التعامل معها بكفاءة ومهارة لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث أكد اليعقوبية وآخرون (2015) على ضرورة انتهاز نمط القيادة الموزعة وتشجيع تطبيقه في المؤسسات التعليمية لما له من أثر ايجابي وفعال على تعزيز الروح المعنوية للمعلمين، وتوصل أبو حاسب الله (2014) إلى وجود عدد قليل من المديرين الذين يمارسون هذا النمط القيادي على الرغم من فوائده الايجابية والمتعددة. من هنا، واستجابةً لتوصيات الدراسات السابقة في اجراء المزيد من الدراسات الحديثة المتعلقة بنمط القيادة الموزعة وتحديد مستوى درجة تطبيقها من قبل مديري المدارس (عبد الله، 2015؛ اليعقوبية وآخرون، 2015)؛ تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن. حيث تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي: ما درجة ممارسة القيادة الموزعة (المجال التشاركي، مجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعة، المجال التعاوني) لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن؟

### أهمية البحث



تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تسعى لمناقشته؛ وهو نمط القيادة الموزعة. بصورة عامة يُعتبر موضوع القيادة المدرسية من أهم مواضيع العلوم الإدارية التي تنال عناية كبيرة واهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين من مختلف الدول، فقد بيّن أبو حبيب الله (2014) أنّ القيادة المدرسية تُعتبر جوهر العملية التعليمية، فالإدارة الفعالة والديناميكية تُعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أكد العبادي (2017) على أنّ القيادة التربوية تُمثل المقياس الذي يُمكن من خلاله تحديد مدى مستوى نجاح التنظيمات الإدارية. وعلى مستوى القيادة الموزعة بشكل خاص؛ بيّنت اليعقوبية والعاني (2015) أنّ هذا النمط القيادي يُعتبر أحد أهم الأنماط القيادية لارتكازها بشكل أساسي على مبدأ المشاركة في المسؤوليات والمهام مما يُعزّز التعاون والتفاعل بين المعلمين والطلاب والمدرّاء، ويُسهّم بالضرورة في تحقيق الأهداف المطلوبة. وأضاف الزكي وحماد (2011) أنّ القيادة الموزعة تُقدّم لمختلف العاملين في المؤسسات التعليمية فرصاً متساوية لتطبيق المهمات القيادية وبالتالي مضاعفة فرص تحقيق الأهداف التعليمية المحددة.

من ناحية أخرى يُمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. من المأمول أن تفيد نتائج الدراسة الحالية مدرّاء المدارس وجميع العاملين في مدارس الأردن بشكل خاص والمدارس العربية بشكل عام بحيث تُثير اهتمامهم بأهمية وفوائد تطبيق نمط القيادة الموزعة.
2. من المتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة الحالية في رفع مستوى كفاءة مدرّاء المدارس فيما يتعلق بطرق تطبيق مبادئ نمط القيادة الموزعة.
3. من المتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة الحالية في تحفيز صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن بتزويد مدرّاء المدارس بالدورات والبرامج التدريبية التي تزيد من مستوى معرفتهم بأسس ومبادئ تطبيق القيادة الموزعة وآثارها الإيجابية على مستوى المنظمة التعليمية.
4. تُعتبر الدراسة الحالية إضافة علمية حديثة على موضوع القيادة الموزعة التي من شأنها أن تفيد الدراسات المستقبلية وتُشكل مرجع علمي حديث يُستند به.
5. من المتوقع أن تمهد الدراسة الحالية الطريق لإجراء دراسات أخرى متعلقة بالقيادة الموزعة تستهدف فئة أخرى أو عينة أكبر تؤكد أو تنفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

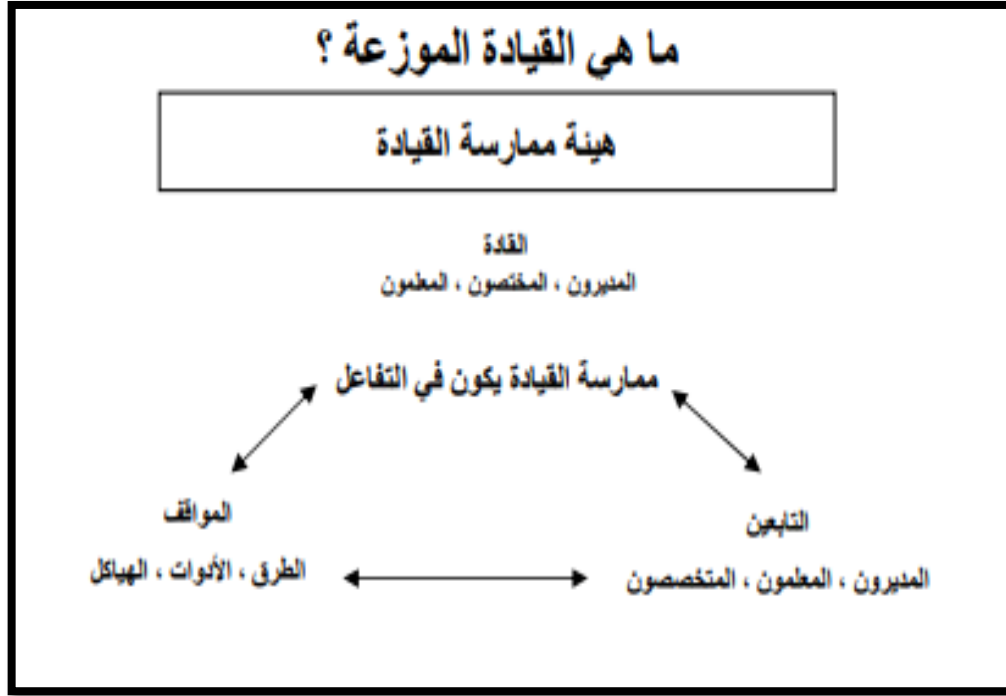
## الإطار النظري

- القيادة الموزعة
- مفهوم القيادة الموزعة

على الرغم من أنّ مصطلح القيادة الموزعة ليس بالمفهوم الجديد؛ إلا أنها تنال اهتماماً كبيراً مقارنة بأشكال القيادة الأخرى وخاصة في ظل التطورات والتغيرات الكبيرة التي يشهدها المجتمع العربي في الوقت الحاضر. تُعرّف القيادة الموزعة بأنها مشاركة أعضاء المنظمة في المسؤوليات والمهام. وتُعرّفها خليفة (2013) بأنها أسلوب قيادي يستند على منح المعلمين مجموعة من الأدوار التي تتناسب مع إمكاناتهم ومؤهلاتهم، ويترتب عليها مشاركة المعلمين في صنع القرار وتحقيق أهداف المدرسة. ويُعرّفها الشثري (2010) بأنها نتاج التعاون والتشارك بين موظفين المنظومة التعليمية.

كما يصف عجوة (2012) القيادة الموزعة بأنها تُمثل عامل أساسي مؤثر في العملية التعليمية وقادرة على مواجهة التحديات التي تواجه العملية التعليمية وتطوير الأداء بصورة ملحوظة. بيّن الزكي وحماد (2011) أنّ العمل الجماعي يُعتبر السمة المميّزة للقيادة الموزعة، حيث تركز على تعزيز العلاقات وتبادل الأفكار. وأضاف جرون (Gronn, 2008) أنّ هدف القيادة الموزعة هو الاستفادة من قدرات الأفراد المتواجدين في داخل المدرسة، فهي لا تقتصر على نمط واحد محدد، وإنما تحدث من خلال التفاعل بين مجموعة من الأعضاء الذين يتشاركون في تبادل الأفكار وحل المشكلات، وبالتالي نتاج القيادة الموزعة هو حصيلة التفاعل بين النقاش والتحاور. ويؤكد العبادي (2017) على أنّ مفهوم القيادة الموزعة يتضمن ممارسة مختلف أعضاء الهيئة

التدريسية لمجموعة من الأدوار الرسمية وغير الرسمية التي توجه لهم بهدف تحقيق أهداف العملية التعليمية. الشكل التالي يوضح مفهوم القيادة الموزعة بحسب وجهة نظر سبيلين (Spillane, 2006).



### رسم توضيحي 1: مفهوم القيادة الموزعة بحسب وجهة نظر سبيلين (Spillane, 2006)

على الرغم من تعدد التعريفات التي مُنحت للقيادة الموزعة؛ إلا أن هذه التعريفات أجمعت على أنّ القيادة الموزعة هي نمط قيادي يتضمن اشراك المعلمين في صنع القرار وتنفيذ المهمات من خلال توجيه أدوار رسمية وغير رسمية لهم، وهذا يؤكد على مبدأ تقاسم المسؤوليات وتشاركتها ويُسهّم في تخفيف العبء على مدير المدرسة ويُعزّز من مستوى انتماء المعلم للمؤسسة التعليمية باعتباره مشاركاً فعالاً في صنع القرار.

#### - مبادئ القيادة الموزعة

تتعدد مبادئ القيادة الموزعة، فقد بين الزكي وحماد (2011) وجود العديد من المبادئ التي يركز عليها مفهوم القيادة الموزعة، من أهمها:

1. مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.
2. التشارك بالمسؤوليات.
3. حق المعلمين في تطوير خبراتهم ومهاراتهم.
4. توفير جو مناسب للتفاعل والابداع.
5. العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

كما أضاف ميلر (Miller, 2016) مجموعة أخرى من المبادئ، والتي تتضمن:

1. تطوير قدرات ومهارات المعلمين.
2. تعزيز المسؤولية لدى المعلمين من خلال توكيل مجموعة من المهمات والأدوار لهم.
3. رفع مستوى اتقان العمل.
4. اشراك العديد من الفئات في صنع القرار.



من جانب آخر أكد جريندا (Grenda, 2011) على أن أحد أهم مبادئ القيادة الموزعة هي تعزيز التواصل بين المدراء والمعلمين، الأمر الذي يؤدي إلى تضافر الجهود وتعاونها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. كما أضاف بيكب (Pickup, 2010) أن القيادة الموزعة تُسهم في اطلاع الجميع على المعلومات ونتائج الأعمال، مما يؤدي إلى تحفيز المعلمين لتحسين الأداء.

#### - أهمية القيادة الموزعة

وضّح عجوة (2012) أهمية القيادة الموزعة في التصدي للتحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات التعليمية، فالقيادة الموزعة تسعى إلى توزيع المهام والتشارك بالمسؤوليات والأدوار لتعزيز العمل الجماعي وتحسين مستوى الأداء، حيث جادل جريندا (Grenda, 2011) بأن قدرة القيادة الموزعة على تحسين وتطوير الأداء يعتمد بالضرورة على درجة ممارسة نمط القيادة الموزعة في المؤسسة التعليمية.

تتجلى أهمية القيادة الموزعة في أنها تُعتبر بمثابة استجابة للضغوطات المتزايدة التي تشهدها المدارس، والتي استلزمت البحث عن أنوار جديدة قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المعلمين والطلبة (Wenger et al., 2002). وبين هاريس (Harris, 2007) أن القيادة الموزعة تستند على التعاون والمشاركة والمرونة في التعامل بين الأطراف، وقد أثبتت فعاليتها في أحداث تغييرات ايجابية وفعالة في أداء المعلمين والطلبة.

من ناحية أخرى بيّن مويو (Moyo, 2010) بأن القيادة الموزعة تدفع المعلمين إلى التنوع في طرق التدريس من أجل تحسين النتائج التعليمية وتحسين مستوى التحصيل الأكاديمي للطلبة، فالقيادة الموزعة تُشعر المعلمين بأهمية أدوارهم في البيئة التعليمية وتحفزهم على تحسين وتطوير أدائهم ليتوافق مع المتطلبات الحديثة. كما أن هذا الأثر الإيجابي من شأنه أن يُعزز ثقة الطلاب بأنفسهم من خلال الاستماع إلى آراء الطلاب وتطبيق مقترحاتهم واستثمار طاقاتهم الإبداعية.

بالتالي القيادة الموزعة تؤثر بأداء مختلف عناصر العملية التعليمية، فهي تخفف العبء على مدير المدرسة، وتحفز المعلم نحو العمل والاجتهاد، وتؤثر في مستوى الطلبة من خلال اتباع أساليب تعليمية حديثة تُناسب احتياجات الطلبة، فُسهم القيادة الموزعة في أحداث جو مناسب للتعليم، ومنح المعلمين الثقة التي يستحقون للمشاركة في صنع القرار وتحسين أداء المنظومة التعليمية.

#### - مجالات القيادة الموزعة

أشار جوردن (Gordon, 2010) إلى وجود أربعة مجالات أساسية للقيادة الموزعة، والتي تتضمن:

1. الرؤية والرسالة والأهداف: الرؤية تتضمن الطموح الذي تسعى المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه، والذي من خلاله يسهل على المدير تحديد الأدوار والمسؤوليات المطلوب توزيعها على المعلمين. والرسالة تتضمن الأسلوب الذي يجب انتهاجه لتحقيق الأهداف المطلوبة، وعليها يتم تحديد أهداف المؤسسة.
2. المسؤولية التشاركية: وهي تتمثل بشكل أساسي بالتشارك والتعاون بين المدير والمعلمين، حيث أن نجاح القيادة الموزعة مستند بشكل أساسي على وضوح الأدوار التي من المفترض أن يتشارك المعلمين والمدراء في تنفيذها. كما يجب على المدير أن يُدرك حجم الاختلافات والفروقات الموجودة بين المعلمين من أجل منحهم الأدوار والمسؤوليات التي تناسبهم.
3. ثقافة المدرسة: تكتسب ثقافة المدرسة أهمية كبيرة كونها تؤثر في كل من رؤية المدرسة وأهدافها المرجو تحقيقها. حيث يجب أن تتناسب ثقافة المدرسة مع العادات والتقاليد السائدة في البيئة المحيطة من أجل ضمان تكامل الأعمال والأنشطة.
4. الممارسات القيادية: وهي تعني الأعمال التي ينفذها مدير المدرسة والمعلمين، والتي تتطلب من مدير المدرسة توجيه المعلمين وارشادهم نحو اهم الممارسات القيادية التي يجب معرفتها.

#### • مدير المدرسة والقيادة الموزعة



تؤثر القيادة الموزعة - باعتبارها أحد أنواع القيادة الحديثة - في العديد من القطاعات، ومن ضمنها القطاع التعليمي، حيث أثبتت فعاليتها في تحسين كفاءة العملية التعليمية، وزادت من حجم التعاون والمشاركة بين المعلم والمدير، فهي تركز على توزيع المهام والأدوار على المعلمين بما يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.

وباعتبار مدير المدرسة المسؤول عن إدارة المؤسسة التعليمية، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف التعليمية؛ فهو المسؤول بالتأكد من توزيع هذه الأدوار والمهام بالصورة المناسبة، وهذا يتطلب منه معرفة قدرات ومهارات المعلمين المختلفة لتحقيق الأهداف التعليمية بالصورة المطلوبة (ربيع، 2006).

بالتالي القيادة الموزعة لا تُقلل من أهمية ودور المدير المدرسي؛ بل على العكس تماماً، القيادة المركزية تزيد من أهمية دور المدير المدرسي، فهو المسؤول عن توزيع المهام بين المعلمين، وهو المطالب بالتمييز بين قدراتهم ومهاراتهم لمنح كل معلم المهارة التي تتناسب مع قدراته ومؤهلاته، فالقيادة المركزية تستهدف النشاط وتركز عليه أكثر من تركيزها على الأدوار (أبو حاسب الله، 2014).

أجريت العديد من الدراسات السابقة التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة في المدارس، فقد أجرى سبيلين (Spillane, 2005) دارسه هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة. توصلت الدراسة إلى أنّ مدراء المدارس يطبقون ممارسات القيادة الموزعة بدرجة عالية، وان ممارسة القيادة الموزعة ليست شيء يقدم للتابعين فقط؛ بل هي تفاعل بين القادة والتابعين، وهي وظيفته تمارس بين طرفين أو أكثر.

كما أجرت اليعقوبية والعاني (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، حيث اعتمدت الدراسة على أربعة محاور أساسية لقياس هذه الدرجة، وهي؛ صنع القرارات، وتفويض السلطة، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية. توصلت الدراسة إلى أنّ أكثر ممارسات القيادة الموزعة كانت بالنسبة للأنشطة المدرسية، في حين كان أداؤها في محور الشراكة المجتمعية. أما دراسة العبادي (2017) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في المدارس الثانوية في العاصمة عمان توصلت إلى أنّ نمط القيادة الموزعة مطبق بدرجة متوسطة. في حين توصلت دراسة أبو حاسب الله (2014) إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو رز (2015) الذي توصل بأنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوي في غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### • منهج الدراسة

لما كان الهدف من الدراسة هو التعرف على درجة ممارسة قياده الموزعه لدى مديري المدارس، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة كونه المنهج المناسب في هذه الدراسة، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة.

### • مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس في محافظة الزرقاء والذين على رأس عملهم في العام الدراسي 2012/2011. أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة المتيسره، حيث تكونت العينة من 20 معلم من المهملين العاملين في مدارس محافظة الزرقاء. الجدول (1) يبين وصف لخصائص عينه الدراسه حسب متغيراتها.

جدول 1: وصف لخصائص عينه الدراسة حسب متغيراتها

| المتغير       | الفئات     | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|------------|---------|----------------|
| الجنس         | ذكر        | -       |                |
|               | أنثى       | 20      | %100           |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس  | 8       | %40            |
|               | دبلوم عالي | 6       | %30            |
|               | ماجستير    | 6       | %30            |
| سنوات الخبرة  | 1-5 سنوات  | 6       | %30            |
|               | 5-10 سنوات | 5       | %25            |
|               | 10 فأكثر   | 9       | %45            |
|               |            |         | %100           |
| نوع المدرسة   | أساسي      | -       |                |
|               | ثانوي      | 20      | %100           |
| دورات ICDL    | شارك       | 20      | %100           |
|               | لم يشارك   | -       |                |
| العمر         | 30-25      | 1       | %5             |
|               | 30-35      | 10      | %50            |
|               | 40 فأكثر   | 9       | %45            |
|               |            |         | %100           |
| التخصص        | شريعة      | 5       | %25            |
|               | معلم صف    | 15      | %75            |
|               |            |         | %100           |

• أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدمت الدراسة استبانة جاهزه من دراسة شين (Chen,2007). تتألف الاستبانة من الأقسام التاليه:

- القسم الاول: يحتوي على متغيرات الدراسة.
- القسم الثاني: يحتوي على ثلاث مجالات وهي:
  - أ. المجال التشاركي ويتكون من 15 فقره.
  - ب. مجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعه ويتكون من 11 فقره.
  - ت. المجال التعاوني ويتكون من 13 فقره.

تحدد الاجابه على كل فقره من فقرات الاستبانة وفق سلم ليكرت (موافق بشده وتقابلها 5 درجات، موافق وتقابلها 4 درجات، محايد وتقابلها 3 درجات، غير موافق وتقابلها درجتان، غير موافق بشده وتقابلها درجه واحده).

نقاط القطع للفقرات:

تم تصنيف درجة ممارسة القيادة الموزعه لدى مديري المدارس إلى ثلاث مستويات (منخفضه، متوسطه، مرتفعه)، حيث تم حساب متوسط إجابات أفراد العينه لكل فقره على النحو التالي:

طول الفئه = الحد الأعلى للبدائل-الحد الأدنى للبدائل/عدد المستويات.

$$\text{طول الفئه} = 5 - 3 / 1 = 1.33$$

وعلى ذلك فقد تم تقسيم المستويات حسب الاعتبارات التاليه:



-يعد الوسط الحسابي الذي يقع بين (1-2.33) مستوى منخفض من الممارسه للقيادة الموزعه.  
-يعد الوسط الحسابي الذي يقع بين(2.34-3.67) مستوى متوسط من الممارسه للقيادة الموزعه.  
-يعد الوسط الحسابي والذي يقع بين (3.68-5) مستوى مرتفع من الممارسه للقيادة الموزعه.

أما صدق و ثبات الاداء فقد جاء وفقا لدراسة شين (Chen,2007) والتي اعتمدته من دراسة جيمس و باري (James M. Kouzes and Barry Z. Posner,2003). حيث جاء صدق الأداة من خلال الحقائق المبنية التي دعمتها العديد من الدراسات والمواقف، فقد اعتمدت الدراسة طريقة صدق المحتوى، وفيها تم عرض الاداء على مجموعه من المحكمين من ذوي الاختصاص بلغ عددهم (11) محكم لمعرفة مدى مناسبة الفقرات لموضوع البحث وانتفاء كل فقره لمجالها، وكذلك مدى وضوح وسلامة لغتها. تم الاستفادة من الملاحظات التي تم الحصول عليها.  
بالنسبة لثبات الاداء فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل ثبات الاداء، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل، وقد بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل فوق (0.60) ما يدل على ثبات واستقرار فقرات الاداء بشكل جيد طبقا لدراسة شين (Chen,2007).

### نتائج الدراسة

#### نتائج سؤال الدراسة: ما درجة ممارسة القيادة الموزعه لدى مديري المدارس؟

للاجابه عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابيه والانحراف المعياري لمجالات دراسته الثلاث المتمثله بالمجال التشاركي، ومجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعه، والمجال التعاوني من وجهة نظر مدير المدرسه. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

#### جدول 2: المتوسطات الحسابيه والانحرافات المعياريه لإجابات أفراد العينه عن درجة ممارسة القيادة الموزعه لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم

| المجالات                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى حسب المتوسط |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------------|
| المجال التشاركي                       | 3.55            | 0,46              | متوسط               |
| المجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعه | 3,91            | 1,28              | مرتفع               |
| المجال التعاوني                       | 3,41            | 1,40              | متوسط               |

يوضح الجدول السابق جميع مجالات درجة ممارسة القيادة الموزعه لدى عينة الدراسة حيث كانت مرتفعه طبقا للمحك الذي تم اعتماده. حصل المجال التشاركي على درجه متوسطه، فبلغ متوسط مجموع استجابات العينه على الفقرات المتعلقة بالمجال التشاركي (3.55)، وانحراف معياري (0.510). وهي بذلك تضمن فئة المستوى المتوسط حسب المحك الذي تم اعتماده. وكذلك الأمر بالنسبة لبقيّة المجالات المتعلقة بمجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعه والمجال التعاوني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال استيعاب القيادة الموزعه (3.91) بانحراف معياري (0.894). وبذلك يضمن اعلى متوسط حسابي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجال التعاوني (3.41) وبانحراف معياري (0.46)، مما يدل على أن درجة ممارسة القيادة الموزعه لدى مديري المدارس هي من الأمور الضرورية والتي يحرص المدراء على القيام بها ويدركون أهميتها باعتبارهم قادة تربويين. وفيما يلي ترتيب لفقرات كل مجال من مجالات القيادة الموزعه لتحديد الفقرة الأهم من وجهة نظر مديري المدارس.

#### جدول 3: ترتيب الفقرات في المجال الأول "المجال التشاركي" تنازليا حسب الأهميه

| رقم الفقرة | الفقره                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أفراد الدرسته | المستوى |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1          | القيادة التشاركيه هي وظيفه، أساس، مسؤوليه. | 4.87            | .344              | 20            | مرتفع   |



|       |    |       |      |  |    |
|-------|----|-------|------|--|----|
| مرتفع | 20 | .593  | 4.52 | دور المدير هو تشجيع كل فرد للعمل مع بعض باتجاه الرؤية المشتركة                           | 6  |
| مرتفع | 20 | .783  | 4.39 | دعم المدير امر هام عندما يكون هناك تغيير في المادة الدراسية.                             | 3  |
| مرتفع | 20 | .765  | 4.30 | يطور المدير علاقه تعاونيه مع العاملين معه.   | 13 |
| مرتفع | 20 | .810  | 4.26 | جميع المعلمين يعطوا فرص لممارسة القيادة بشكل تشاركي.                                     | 4  |
| مرتفع | 20 | .878  | 4.04 | المدرء والمعلمون يتحملون مسؤولية الاتصال مع بعضهم البعض.                                 | 10 |
| مرتفع | 20 | .825  | 3.91 | ينخرط جميع المعلمين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في المدرسه.                              | 12 |
| مرتفع | 20 | .825  | 3.87 | كل معلم لديه مسؤولية مهنيه للارتقاء بالقيم مثل: الاحترام, الاهتمام, التعاون داخل الصفوف. | 8  |
| مرتفع | 20 | .968  | 3.83 | يعطى المعلمون مسؤوليات اتخاذ القرار خارج إطار صفوفهم.                                    | 7  |
| مرتفع | 20 | .458  | 3.78 | المقترحات الجماعية ضروره للتميز المدرسي.   | 9  |
| متوسط | 20 | 1.029 | 3.66 | يعطى المدرء المعلمون فرص لقيادة مبادرات جديده في المدرسه.                                | 2  |
| متوسط | 20 | 1,011 | 3.61 | يعطى المدير المعلمون فرص لان يخططوا ويراجعوا اعمالهم مع زملائهم في نفس مجال التخصص.      | 5  |
| متوسط | 20 | 1,033 | 3,53 | القرارات المتعلقة بسياسة المدرسه تشكل من قبل المدير والمعلمين.                           | 11 |
| منخفض | 20 | 1,036 | 2,33 | يستمتع المدير بشكل فعال للآراء المختلفه  | 15 |
| منخفض | 20 | 1,040 | 2,15 | يتلقى المعلمون الثناء والتقدير لقاء قيامهم بالمسؤوليات الموكله لهم.                      | 14 |

يتضح من الجدول السابق أنَّ الفقرة (1) في المجال التشاركي (القيادة التشاركية هي وظيفه، أساس، مسؤولية) قد حصلت على أعلى متوسط وقد بلغ (4.87)، في حين حصلت الفقرة رقم (14) وهي (يتلقى المعلمين الثناء والتقدير لقاء قيامهم بالمسؤوليات الموكله لهم) على أدنى متوسط حيث بلغ (2,15).

#### جدول 4: ترتيب الفقرات في المجال الثاني (استيعاب ممارسة القيادة الموزعه) تنازليا حسب الاهميه

| رقم الفقرة | الفقره  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أفراد الدراسه | الدرجه |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| 6          | ممارسة القيادة الموزعه تحتاج لاساليب حديثه للاداره. | 4,57            | .662              | 20            | مرتفع  |

|       |    |      |      |  |    |
|-------|----|------|------|--|----|
| مرتفع | 20 | ,510 | 4,55 | فلسفة القيادة الموزعه واضحه لجميع العاملين (المدير,المعلم).                  | 10 |
| مرتفع | 20 | .730 | 4.48 | اتخاذ القرارات البناءه تساعد على التطور المدرسي.                             | 1- |
| مرتفع | 20 | ,834 | 4,17 | ممارسة القيادة الموزعه تتطلب تبادل في الراي بين المعلم والمدير.              | 5  |
| مرتفع | 20 | ,417 | 4,09 | البحث عن طرق للاحتفال بالانجازات الجماعيه.                                   | 8  |
| مرتفع | 20 | .706 | 3.96 | ممارسة القيادة الموزعه تساعد علي استحداث أنشطه تحسن مهارات المعلمين.         | 11 |
| متوسط | 20 | .887 | 3.67 | المعلمون والمدراء يسألون انفسهم ماذا يمكننا أن نتعلم.                        | 7  |
| متوسط | 20 | .887 | 3.67 | المعلمون يستفسرون من المدراء عن التغذية الراجعه التي يمكن أن تؤثر في أدائهم. | 4  |
| متوسط | 20 | ,931 | 3,66 | ممارسة القيادة الموزعه لا تتحقق الا بوجود أكثر من قائد.                      | 3  |
| متوسط | 20 | ,909 | 3,64 | اعطاء المعلمون قادة فريق الطوارئ المدرسي الدعم والتقدير نظير مساهماتهم.      | 2  |
| متوسط | 20 | 1,00 | 3,58 | المعلمون يؤدون اعمالهم بحريه ويقررون الاسلوب الامثل لاداء اعمالهم.           | 9  |

يتضح من الجدول السابق أن مجال ممارسة القيادة الموزعه نال أهمية كبيرة عند افراد الدراسه، حيث نالت الفقره (6) (ممارسة القيادة الموزعه تحتاج لاساليب حديثه للاداره) على درجه عاليه وبمتوسط حسابي (57.4) .

#### جدول 5: ترتيب الفقرات في المجال الثالث (المجال التعاوني) تنازليا حسب الاهميه

| رقم الفقره | الفقره  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | افراد الدراسه | الدرجه |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| 8          | يعطي المعلمون فرص للمشاركة بالاجتماعات المدرسيه.                                      | 4,57            | ,788              | 20            | مرتفع  |
| 3          | هناك فرص للمعلمين لقيادة انشطه جماعيه تفيد الطالب(العروض,التعرف على طرق البحث العلمي) | 4,01            | ,826              | 20            | مرتفع  |

|       |    |       |      |    |  |
|-------|----|-------|------|----|--|
| مرتفع | 20 | ,999  | 3,95 | 7  | المناقشات عن اولويات التطوير المدرسيه,تشكل من خلال اجتماعات الاداره والمعلمين.                       |
| مرتفع | 20 | 1,281 | 3,80 | 1  | المعلمون يعملون في جماعات (مراجعة ممارسه,تنفيذ خطط,تحليل معلومات).                                   |
| مرتفع | 20 | ,865  | 3,70 | 5  | تشجيع المعلمون على الانخراط بالتطور المهني الخاص بقضايا المدرسه(تطوير خطه الدراسيه,حاجات المعلمين)   |
| متوسط | 20 | ,759  | 3,55 | 13 | تحليل واستخدام المعلومات كدليل على تقدم الطالب يتم بين المدير والمعلمون.                             |
| متوسط | 20 | 1,011 | 3,53 | 9  | السياسات المدرسيه تركز على تحسين الديمقراطية (الحرية في ابداء الراي,تبني المقترحات الجديده).         |
| متوسط | 20 | 1,002 | 3,52 | 4  | يشجع المدير المعلمون على اكتساب مهارة ادارة المخاطر.   |
| متوسط | 20 | ,491  | 3,35 | 10 | المعلمون لديهم الفرصه لمناقشة اعمالهم مع المدراء (تبادل الزيارات الصفيه,التقييمات الفصلية والنهائيه) |
| متوسط | 20 | 1,46  | 3,11 | 2  | المدير يستمع لاراء المعلمون(التخطيط لدورات تقويه,تصميم خطة طوارئ فعاله).                             |
| متوسط | 20 | 1,62  | 2,72 | 11 | يشجع المعلمون من قبل المشرف الاداري لتجريب افكار جديده ومتابعتها بشكل جماعي.                         |
| منخفض | 20 | .491  | 2.33 | 12 | توفير فرص لمناقشة الممارسات القيادية الجديده مع المعلمين الاوائل.                                    |
| منخفض | 20 | .703  | 2.31 | 6  | يعمل (المدير-المعلم- الطالب-العاملين) كمجتمع مدرسي واحد.   |

يشير الجدول (5) إلى أن المجال التعاوني حصل على اهتمام أقل بالمقارنة مع المجالين السابقين من قبل افراد دراسته، والفقره (8) (يعطى المعلمون فرص للمشاركة في الاجتماعات المدرسيه) حصلت على اعلى درجه بمتوسط حسابي (4.74) .



## • مناقشة النتائج

مناقشة سؤال الدراسات الرئيس: ما درجة ممارسة قياده الموزعه لدى مديري المدارس؟

من خلال الاطلاع على الجدول (2) يتضح أنَّ النتيجة جاءت مرتفعه لدرجة ممارسة المدراء للمجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعه والذي يقع ضمن أولوياتهم. ولعل السبب في ارتفاع درجة ممارسة قياده الموزعه لدى المدراء هو التعامل بكل موضوعيه وتفهم لأراء المعلمين، مما يمكن المدراء والمعلمين من العمل سوياً لتحسين العمليه التعليميه التعليميه. تختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة اليعقوبية والعاني (2015) بأن أكثر ممارسات القيادة الموزعه كانت بالنسبة للأنشطة المدرسية، في حين كان أدناها في محور الشراكة المجتمعية. كما تختلف مع نتيجة دراسة العبادي (2017) التي توصلت إلى أنَّ نمط القيادة الموزعه مطبق بدرجة متوسطة. قد تعزي الباحثة الاختلاف في نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى اختلاف طبيعة البيئة التعليمية وطبيعة الدولة التي أجريت فيها الدراسات. بينما تتشابه نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من أبو حبيب الله (2013) و أبو رز (2015) اللتان توصلتا إلى أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحاظفة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة.

أما فيما يتعلق بترتيب الفقرات بالنسبة للمجال الاول "المجال التشاركي" تنازلياً حسب الاهميه، وبناءً على جدول (3) فقد حازت فقره رقم (5) (القياده التشاركيه: وظيفه، أساس، مسؤوليه) على أعلى متوسط (4.87)، وهذا يتفق مع دراسة ميلر (Miller, 2016)؛ جوردن (Gordon, 2010) اللتان أكدتا على أنَّ أحد أهم مبادئ القيادة الموزعه هي مشاركة المسؤوليات وتوزيع المهام على المعلمين بصورة تُسهم في تخفيف العبء على المدير وتزيد من حجم المسؤولية التي يحملها المعلم. في حين حصلت فقره (14) (يتلقى المعلمون الثناء والقدير لقاء قيامهم بالمسؤوليات الموكله لهم) على ادنى متوسط (2,15)، وهذا يؤكد على حاجة المدراء لتعزيز هذا الجانب وتوجيه المدح والثناء للمعلمين لقاء توليهم أدوارهم الموكله إليهم بنجاح.

أما بالنسبة للجدول رقم (4) وفيه ترتيب الفقرات في المجال الثاني (المجال استيعاب ممارسة قياده الموزعه) تنازلياً حسب الاهميه؛ فيشير إلى ان ممارسة قياده الموزعه تتطلب اساليب حديثه للاداره تشجع على الابداع، حيث نالت فقره (6) (ممارسة القياده الموزعه تتطلب اساليب حديثه للاداره) على درجه عاليه، وهذا يؤكد على أنَّ استخدام الاساليب الحديثه في الاداره ضروريه للنهوض بمستوى المدرسه، وهذا يتفق مع نتائج دراسة ربيع (2006)، و مويو (Moyo, 2010) اللذين توصلوا إلى أنَّ القيادة الموزعه تتطلب أساليب إدارية وتعليمية حديثة تُشجّع المعلمين على الابداع وتحسين أدائهم، كما تُسهم في تحفيز المعلمين على تطبيق أساليب تدريسية حديثة تُحسّن من مستوى الطلبة وترفع من تحصيلهم الأكاديمي. في حين حصلت فقره (9) (المعلمون يؤدون اعمالهم بحريه ويقررون الاسلوب الامثل لاداء اعمالهم) على ادنى درجه، وهذا يُشير إلى وجود خلل في تطبيق مفهوم القيادة الموزعه في المدارس، فقد أشار الزكي وحمام (2011) والعبادي (2017) إلى أنَّ تطبيق نمط القيادة الموزعه يُسهم في دعم حرية المعلمين في التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم الايجابية، وهذا ما لم يتم التأكيد عليه في الدراسة الحالية.

وبالنسبة لجدول رقم (5) الذي يتضمن ترتيب الفقرات في المجال الثالث "المجال التعاوني" تنازلياً حسب الاهميه؛ فقد حازت فقره رقم (8) (تعطى للمعلمون الفرص للمشاركة في الاجتماعات المدرسيه) على أعلى متوسط، وهذا يؤكد على أهمية القيادة الموزعه في تعزيز التشارك بين جميع أعضاء العمليه التعليميه. وهذا يتفق مع الشثري (2012) و ليوزت (Lizottle, 2013) اللذين بيّنا أنَّ القيادة الموزعه تمنح المعلمين امكانيه المشاركة في صنع القرار وتحسين مستوى المؤسسة التعليميه، ويتفق مع اليعقوبية والعاني (2015) بأنَّ هذا النمط القيادي يُعتبر أحد أهم الأنماط القيادية لارتكازها بشكل أساسي على مبدأ المشاركة في المسؤوليات والمهام مما يُعزّز التعاون والتفاعل بين المعلمين والطلاب والمدراء، ويُسهم بالضرورة في تحقيق الأهداف المطلوب. كما يتفق مع هاريس (Harris, 2007) الذي أشار إلى أنَّ القيادة الموزعه تستند على التعاون والمشاركة والمرونة في التعامل بين الأطراف، وقد أثبتت فعاليتها في احداث تغييرات ايجابية وفعاله في أداء المعلمين والطلبة. في حين حصلت فقره (6) (على ادنى متوسط (يعمل المدير-المعلم-الطالب-العاملين كمجتمع مدرسي واحد)، وربما يعود

السبب الى ان العديد من المدراء لا يبادرون إلى تشجيع العاملين في المدرسه والطلاب على وضع ذلك الامر موضع التنفيذ.

#### • التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة قيام المدراء بتشجيع المعلمين على ممارسة مهام قيادية تؤهلهم مستقبلا علي تولى مناصب مهمه.
2. تصميم انشطه ودورات تدريبية تهدف إلى تزويد المدراء بالمهارات والمعلومات اللازمة لممارسة القيادة الموزعه بشكل افضل.
3. تعزيز التفاعل والتعاون بين المعلمين والمدراء من خلال منح المعلمين صلاحيات معينة تُشعرهم بأهمية دورهم في العملية التعليمية.
4. تطوير آلية واضحة لتوزيع المهام والأدوار على المعلمين.
5. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة تُركِّز على العقبات التي تواجه تطبيق نمط القيادة الموزعة وأهم الاستراتيجيات التي يُمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات.

#### المراجع

##### المراجع العربية

- أبو رز، أيمن (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميه. رسالة ماجستير، أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبوحسب الله، سامي (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمتنوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية.
- خليفة، رندة (2013). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزكي، أحمد وحمام، وحيد (2011). القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، 10، 499-453.
- الشثري، عبد العزيز (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العبادي، محمد (2017). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الله، ايناس (2015). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عوجة، أحمد (2012). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 36 (1)، 30.
- العرابيد، نبيل (2010). دور القيادة التشاركية بمديرينات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- اليعقوبية، سوسن والعاني، وجيهة (2015). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد4، العدد3.
- اليعقوبية، سوسن والعاني، وجيهة، والغنبوصي، سالم (2015). درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد4، (3)، 78-99.

### المراجع الأجنبية

- Chen ,Y.(2007). Principal's distributed Leadership Behaviors and their Impact on Student achievement In Selected Elementary Schools in Texas.
- Gordon, R. D. (2010)."Dispersed leadership: exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework", Management Communication Quarterly. 24(1) 260–287.
- Grenda, J. P. (2011). Instances and principles of distributed leadership: A multiple case study of Illinois middle school principals' leadership practices. DAI-A 73 (08).
- Gromm, P. (2008). “The future of distributed leadership”, Journal of Educational Administration. 46 (2) 141-158.
- Harris, A, (2007): “ Distributed Leadership: conceptual confusion and empirical reticence, International Journal of Leaderhsip in Education, 10 (3), 1-11.
- Harris, A. (2005). “Crossing boundaries and breaking barriers, Distributing Leadership in Schools", International Networking for Educational Transformation, . 1-31, London.
- Jacobs, G. (2010): The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of teachers, the degree doctor of education, Faculty of Georgia Southern University.
- Leithwood, K, et al (2007). “Distributing leadership to make school smarter: Taking the Ego Out of the System". The Leading Edge of Distributed Leadership Research , 6(1) , 37-67 , University of Tornoto, OISE.
- Lizottle, J, (2013):” Aqualitative analysis of distributed leadership and teacher prespective of principal leadership effectiveness” Education Doctoral Theses.Paper 96. Northeastern University.
- Miller-Bailey, C. (0202). Reciprocal accountability and capacity building: The influence of distributed leadership on collective teacher efficacy and professional learning communities. DAI-A 78 (26).
- Moyo, A. (0202). The perceptions of heads, middle leaders and classroom teachers about the effects of distributed leadership on teaching and learning: A study in selected schools in the west midlands of England. DAI-C 72 (25).

- Pickup, J. E. (2010). Distributed leadership as a mediator of whole school reform strategies for improvement planning from data. DAI-A 72 (06).
- Spillane, J. et al (2001): "Investigating school leadership practice adistributed perspective". Educational Research.30(3).23-28.
- Weneger, e, et al (2002). Cultivating communities of practice: Learning, meaning and identity, Boston: Harvard Business School Press.

### الملاحق

#### أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة الهاشمية- الزرقاء

كلية التربية

أصول التربية/الاداره التربويه

استبانة

موجهه للمدراء في مدارس الرصيفه في محافظة الزرقاء

أخي المدير ..... أختي المديره

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... أما بعد ,,,,,,

تقوم الطالبه باجراء دراسته بعنوان "درجة ممارسة القيادة الموزعه لدي مديري المدارس" , وذلك لإتمام النجاح في مساق مشروع البحث-ماجستير, لذلك تم استخدام هذه الاستبانة, كاداه لجمع البيانات المتعلقة بالدراسه, والتي تتكون من 39 فقره تتعلق بالممارسات للقياده الموزعه.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقره من فقرات الاستبانة, وتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فقره

بوضع اشارة (x) في العمود المناسب امامها.

كلي أمل في أجابته عن جميع فقرات الاستبانة بصراحه ودقه وموضوعيه, وذلك للوصول إلى النتائج صحيحه

وصادقه, مع العلم بان اجابته سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

#### الطالبه:

#### خوله الكردي

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات التاليه:

1-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2-سنوات الخبره: 1-5 سنوات, 5-10 سنوات, 10 سنوات فاكثر.

3- المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) .

ثانياً: فقرات الاستبانة: يرجى وضع إشارة (X) في العمود المناسب مقابل الفقره.

| درجة ممارسة القيادة الموزعه لدى مديري المدارس |   |            |       |       |           |                |
|---|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم   | المجال الأول: التشاركي  |            |       |       |           |                |
| ر   | الفقرات   | موافق بشده | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشده |
| 1-  | القيادة التشاركيه هي وظيفه أساس مسؤولييه.   |            |       |       |           |                |
| 2-  | يقترح المعلمون علي المدير الجدول الزمني للاختبارات المدرسيه   |            |       |       |           |                |
| 3-  | يدعم المدير المعلم علي استخدام الحاسوب بجانب الكتاب المدرسي   |            |       |       |           |                |
| 4-  | يقوم المعلم بمناقشة موعد تسليم كشوفات العلامات الشهريه مع باقي زملائه   |            |       |       |           |                |
| 5-  | يعطي المدير المعلمون فرص لان يخططوا ويراجعوا مجلات الحائط المدرسيه التي قاموا بتصميمها مع زملائهم. في نفس مجال التخصص |            |       |       |           |                |
| 6-  | يشجع المدير المعلمون علي تبادل الزيارات الصفية  |            |       |       |           |                |
| 7-  | يعطي المدير المعلمون مسؤولييه انجاز خطة جماعيه للحصول على مساعده ماليه لأجل إصلاح وشراء أجهزة حاسوب.                  |            |       |       |           |                |
| 8-  | المعلم يوجه الطلاب للتقيد بقواعد الجلوس في الصف   |            |       |       |           |                |
| 9-  | يعطي المدرء المعلمون فرص لتشكل فريق من الطلاب للحفاظ على المقاعد والادراج المدرسيه                                    |            |       |       |           |                |
| 10-   | المدير يرسل كتابا للمعلمين بشأن اجتماع المدرسي مع اولياء الامور الطلبة.   |            |       |       |           |                |
| 11-   | يأتي مساعد المدير على دفاتر وكشوفات المعلمين  |            |       |       |           |                |



|  |  |  |  |  |   |     |
|--|--|--|--|--|---|-----|
|  |  |  |  |  | المرتبه   |     |
|  |  |  |  |  | المعلمون يتشاركون في قرار الانضباط المدرسي لكيفية التعامل مع المدير والمعلم           | -12 |
|  |  |  |  |  | المدير يوعز لمعلمين اللجنة الاجتماعية لزيارة زميل لهم مريض                            | -13 |
|  |  |  |  |  | قرار الحضور والغياب يشكل من قبل الاداره والمعلمين                                     | -14 |
|  |  |  |  |  | عندما ينهي المدير اجتماعه بالمعلمين يسالهم عن رايهم بمواعيد تسليم الاختبارات النهائية | -15 |
| <b>المجال الثاني: استيعاب ممارسة القيادة الموزعه</b> |  |  |  |  |   |     |
|  |  |  |  |  | يعطي المدير المعلمون فتره كافيه لانجاز اعمالهم الكتابيه.                              | -1  |
|  |  |  |  |  | يستمتع المدير لرأي المعلم بخصوص الاجازات الطارئه.                                     | -2  |
|  |  |  |  |  | يوعز المدير مهمة ادارة الشؤون الماليه للمعلمين الأوائل.                               | -3  |
|  |  |  |  |  | ييدي المعلمون رايهم بشأن موعد افتتاح البازار الخيري .                                 | -4  |
|  |  |  |  |  | يوعز المدير لتشكل فريق من المعلمين عند حدوث طارئ في المدرسه.                          | -5  |
|  |  |  |  |  | يوافق المدير على قيام المعلم باجراء امتحان كتابي للطلبة في التقويم الثالث الأدائي.    | -6  |
|  |  |  |  |  | المعلمون والمدراء يسألون انفسهم ماذا يمكننا أن نتعلم؟.                                | -7  |
|  |  |  |  |  | يوزع المدير مهمة تدقيق العلامات والحضور والغياب على المعلمين.                         | -8  |
|  |  |  |  |  | المدير يسمح للمعلمين باختيار الأيام المناسبه لهم لمناوباتهم.                          | -9  |
|  |  |  |  |  | يشجع المدير المعلمين الذين لديهم مهارة فنيه لتصميم لوحات جداريه في المدرسه.           | -10 |
|  |  |  |  |  | يتقبل المدير مقترح المعلمون بتزويد المكتبه المدرسيه بالكتب والمراجع                   | -11 |

| اللازمه                |  |  |  |   |
|------------------------|--|--|--|---|
| المجال الثالث:التعاوني |  |  |  |   |
|                        |  |  |  | 1- معلموا المادة الواحده يتعاونون لوضع نموذج لتحليل اختبار نهاية الفصل الدراسي الاول.   |
|                        |  |  |  | 2- يطلب المديرراي المعلمون بشأن وضع خطة تقوية للطلبه ضعيفي التحصيل لمادة اللغه الانجليزيه.  |
|                        |  |  |  | 3- يشجع المدير المعلمون علي الانتساب لدورة حاسوب متقدمه تعقدھا الوزاره.   |
|                        |  |  |  | 4- يعطي المعلمون الفرصه للطلبه للتحدث عن موضوع معين باللغه الانجليزيه أمام الطليه.  |
|                        |  |  |  | 5- يشجع المدير المعلمون على الانخراط بدورة المعلمين الجدد.  |
|                        |  |  |  | 6- (المدير-المعلم-الطالب-العاملين) يتعاونون للحفاظ علي البيئه المدرسيه.   |
|                        |  |  |  | 7- يعرض المدير في الاجتماع المدرسي الأول في بداية العام الدراسي رساله المدرسه المتمثله في بناء المواطن الصالح ويقترح المعلمون عرضها في مدخل المدرسه . |
|                        |  |  |  | 8- المعلمون يناقشون في الاجتماع المدرسي مع المدير عن موعد ادخال العلامات على منظومة الايدي ويف.   |
|                        |  |  |  | 9- يتناقش المدير والمعلم بعد الزياره الصفيه التي اجراها المعلم .  |
|                        |  |  |  | 10- يشكر المدير في الاجتماع المدرسي جميع العاملين الذين حافظوا على انضباط الطلاب في انتخابات مجالس البلديه .  |
|                        |  |  |  | 11- يقترح المعلمون على المدير تغيير في مناوباتهم .  |
|                        |  |  |  | 12- يناقش المعلمون تقييمهم النهائي مع المدير.   |



[www.mecsaj.com/ar](http://www.mecsaj.com/ar)

|  |  |  |  |  |   |     |
|--|--|--|--|--|---|-----|
|  |  |  |  |  | تحليل واستخدام المعلومات<br>كدليل على تقدم الطالب يتم<br>بين المدير والمعلمون . | -13 |
|--|--|--|--|--|---|-----|