

درجة تطبيق القيادة الموزعة
في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة

إعداد

د/ أشرف عبده حسن الألفي
أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة الباحة

أ/ عبيدالله عبدالله علي العلياني
طالب ماجستير
كلية التربية بجامعة الباحة
المملكة العربية السعودية

درجة تطبيق القيادة الموزعة

في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة

أ/ عبيدالله عبدالله علي العلياني ود/ أشرف عبده حسن الألفي*

مقدمة:

يُعتبر العنصر البشري ثروة حقيقية لأي مؤسسة والموارد الأهم لديها، فكلما تحقق الإشباع اللازم للعاملين فيها، فإن ذلك يُحقق البيئة اللازمة لتحفيزهم وتنمية مهاراتهم والكشف عن إبداعاتهم لخدمة المؤسسات. وركزت على العنصر البشري وقيادته، حيث يُعدّ فيها القائد من أهم العوامل المؤثرة على العاملين، في ظل وجود تحديات عالية تفرض عليه الاستغناء عن النظم والمبادئ القيادية المستخدمة بالسابق واستبدالها بأساليب واتجاهات قيادية حديثة، خاصة للقيادة التربويين الذين لهم دور بارز في تطوّر وتقدّم المجتمعات، وتغيير سلوك أفرادهم وإكسابهم القيم الملائمة للمجتمع الذي ينتمون إليه، وبالتالي تطوير السلوك الإنساني.

وإذا كانت المنظمات التربوية ومؤسساتها التعليمية المختلفة تعدّ أهم العناصر الأساسية في بناء الإنسان، فالإدارة التربوية ممثلة بالقيادات التربوية تعدّ عنصراً بارزاً ومميزاً يؤثر في كفاءة العملية التربوية وتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها؛ لذا فإن تحقيق المؤسسات التربوية لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قادتها (حسين، ٢٠١٤، ٩). ولنا في رسول الله (ﷺ) القدوة الحسنة، القائد الأول الذي علمنا أصول القيادة والاهتمام بالرعية وكان النبي (ﷺ) يأمر أصحابه إذا خرجوا في سفر وكان عددهم يزيد عن الثلاثة أن يؤمّروا أحدهم عليهم، حيث يقول (ﷺ): "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا أحدهم"، وروى الإمام أحمد عن عبد الله بن عمر أن النبي (ﷺ) قال: "لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمّروا عليهم أحدهم" ويعلّق ابن تيمية رحمه الله على ذلك بقوله:

* أ/ عبيدالله عبدالله علي العلياني طالب ماجستير في كلية التربية بجامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

د/ أشرف عبده حسن الألفي: أستاذ مساعد في الإدارة والتخطيط التربوي جامعة الباحة.

فأوجب صلى الله عليه وسلم تأمير الواحد في الاجتماع القليل العارض في السفر تنبيها على سائر أنواع الاجتماع "(عبيدات، ٢٠١٢، ٣٨). وعلى مستوى الإدارة المدرسية يؤكد حمود (٢٠٠٢، ١٦٦) على أنّ السلوك القيادي لقائد المدرسة، هو المحرك الرئيس لسلوك الطلاب والعاملين بالمدرسة على حدٍ سواء، ويظهر دوره في توفير مناخ مدرسي إيجابي وفعال، تسوده الثقة في التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرار والتعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي. حيث ظهر مصطلح القيادة الموزعة حديثاً والتي تُعدّ واحدة من الأساليب القيادية الجماعية الفاعلة في المؤسسات التعليمية ومن بينها المدارس، ولقد أثبتت نتائج الدراسات الحديثة نجاحها في التأثير على العاملين وتطوير الأداء، حيث يذكر كلاً من ألما هاريس وميوجس (Muijs, Harris, 2006, 112) إن ظهور القيادة الموزعة كمفهوم ونظرية قوية يُمثل تحولاً هاماً في التفكير بشأن القيادات، فهي لا تتحدى فقط أسطورة القيادة الفردية، ولكنها تُنادي بالقيادة للمعلمين ولغيرهم من الموظفين بالمدرسة، ومن الجدير ذكره أنّ القيادة الموزعة ظهرت في سنة الرسول (ع) من خلال العمليات الإدارية والتنظيمية وتوزيع المهام وتفويضه للصلاحيات في الدعوة المكية والمدنية (الدرعي، ٢٠٠٦، ٨٥).

ولقد ذكر ووز وبينيت وهارفي ووايز (Woods, Bennett, Harvey, and Wise, 2004, 441) إنّ أهم ما يميز القيادة الموزعة مصطلح " العمل الجماعي" أو الموزع ويعني الطاقة الإضافية التي تنتج عن النشاط المشترك، ويتضمن ذلك ما أشار له رون ريتشين وفيليب (Ron and Philip, 2007, 636) من توزيع المسؤوليات الداخلية للمدرسة على المعلمين، وتكوين مجموعة من الأفكار والمعايير الثقافية التي تحث المعلمين على القيام بالمبادرات وتنمية علاقات اجتماعية بين عناصر المجتمع المدرسي. ويرى جيمس وشوي وكوشو ومكنيل ومينتون (James, Choi, Ko, McNeil, Minton, Wright, Kim, 2007, 7) أن التعاون بين أعضاء الجماعة داخل مستويات المؤسسة التعليمية كالمدرسة يعد عنصراً حيوياً في فكرة القيادة الموزعة، والتي بدونها لا يحل الصراع والخلاف بين المعلمين؛ ففي ظل القيادة الموزعة ينبغي أن تتغير أنماط السلوك بحيث يصبح هناك نوع من الاندماج والتعاون والتفاعل وإمكانية التأثير بالأقران والتأثير فيهم، بخلاف ما يحدث في أنماط القيادة التقليدية التي تسير من أعلى لأسفل. ولتحقيق

القيادة الموزعة ينبغي إعادة النظر في تنظيم المدرسة من حيث الهيكل الرسمي للمدرسة الذي يتيح للمعلمين التعاون سويًا وبمشاركة قيادة المدرسة في وضع الخطط المدرسية، وإعادة النظر في درجة توزيع قائد المدرسة لصلاحياته الإدارية على المعلمين (عجوة، ٢٠١٢، ٣)، كما ينبغي العمل على إعداد المعلمين القادة بإتاحة الفرص أمامهم للقيام بأدوارهم القيادية بغرض مشاركتهم في تحسين العملية التعليمية وتحسين نتائج الطلاب وذلك من خلال مناقشة الاستراتيجيات التعليمية ومساعدة بعضهم البعض لحل المشكلات المطروحة (عجوة، ٢٠١٢، ٤). وينبغي كذلك توحيد الرؤية المشتركة بالمدرسة من خلال تبني منهجية فرق العمل في المدرسة، القائمة على مشاركة المعلمين بصياغة رؤية المدرسة ورسالتها التعليمية (أبو زر، ٢٠١٥، ٢٥). كما يقتضي تطبيق القيادة الموزعة تحقيق المسؤولية المشتركة من خلال مشاركة المعلمين في صناعة القرار (Harris, 2008, 175) وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن واقع تطبيق القيادة الموزعة لقادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر القادة والمعلمين بمحافظه الباحة.

مشكلة الدراسة:

اتَّجَه اهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية منذ بدايات مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم الذي أنطلق عام (٢٠٠٧) إلى تطوير القيادات المدرسية وتبني إستراتيجيات وأنماط قيادية تسهم في تحويل المدرسة من النمط القيادي التقليدي، إلى أنماط قيادية حديثة، وتبني استراتيجيات وأنماط قيادية تساهم في تحويل المدرسة من النمط القيادي التقليدي، إلى أنماط قيادية حديثة، حيث بدأت وزارة التعليم بالشروع في تنفيذ مشروع "نموذج تطوير" للمدارس المطورة ضمن مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام الذي يُهدف إلى تحويل مدارس التعليم العام إلى مدارس متعلّمة عام ١٤٤٠ هـ (وزارة التعليم، ٢٠١٧، ص ٨٢-٨٤). كما تؤكد الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠ في الهدف الاستراتيجي الثالث "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار من خلال الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠ والعمل على ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة وتنمية المهارات القيادية وحسن الاستفادة منها" حيث ورد أن متوسط عدد ساعات التطوير المهني في القيادة (٥) ساعات وحدد الهدف الاستراتيجي

المطلوب رفعه إلى (٢٠) ساعة عام (٢٠٣٠) (برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ٦٢).

وبالرغم من الجهود السابقة إلا أن مؤشرات ومعطيات الواقع في المدارس بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية تشير إلى الكثير من أوجه الخلل والقصور في الأنماط القيادية المتبعة لدى قادة المدارس، كدراسة الروقي (٢٠١٢) والعتيبي (٢٠٠٨) والراشدي (٢٠١١) والثبيتي (٢٠١١) حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود أنماط قيادية أوتوقراطية أو ممارسات قيادية دون الحد المأمول. كما أشارت أيضا نتائج بعض الدراسات التي تناولت مستوى تطبيق القيادة الموزعة إلى مستوى دون الحد المأمول في تطبيقها كدراسة الجهيمي (٢٠١٥) وعجوة (٢٠١٢) والشهراني (٢٠١٠) والشثري (٢٠١٠) ودرادكة وظافري (٢٠١٤) واليعقوبية (٢٠١٥).

وبناءً على المشاهدات العملية التي تكونت للباحثين من خلال عملها التربوي، وملاحظاتها لتدني شيوخ الأنماط القيادية الإيجابية، فقد تكوّن الإحساس لديه بمشكلة الدراسة الحالية مما دفع بها لمحاولة تحديد درجة تطبيق القيادة الموزعة بمحافظة الباحة من خلال التساؤل التالي: ما درجة تطبيق القيادة الموزعة من وجهة نظر القادة والمعلمين بمحافظة الباحة؟

أسئلة الدراسة:

- ما درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس بمحافظة الباحة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقدير تطبيق القيادة الموزعة تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي

(قائد/ معلم)؟

أهداف الدراسة:

- تحديد درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام (الابتدائي - المتوسط - الثانوي) للقيادة الموزعة.

- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير تطبيق القيادة الموزعة التي تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي (قائد/ معلم).

أهمية الدراسة:

تتبقى أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق منحى الأنماط القيادية الحديثة، محددة بالقيادة الموزعة وتحديداً يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الآتي:

أولاً- الأهمية النظرية (العلمية): كونها تتناول موضوع أبعاد القيادة الموزعة والتي تُعد أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في القيادة، والتي تبين تأثيرها في معالجة الكثير من المشكلات المتعلقة بتنمية دافعية الإنجاز للقيادات المدرسية وللمعلمين.

ثانياً- الأهمية العملية: يمكن تحديد الأهمية العملية (التطبيقية) من خلال النقاط التالية:

- قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة التعليم وإدارات التعليم ومكاتب التعليم ومشرفي القيادة المدرسية وقادة المدارس، وبالتالي تقديم التغذية الراجعة لهم.
- قد تستفيد من نتائج هذه الدراسة مراكز التدريب، بمساعدتهم على تحديد الاحتياجات التدريبية لقادة المدارس بموضوع القيادة الموزعة التي قد تُظهرها الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

(١) القيادة الموزعة: Distributive leadership تُعرّف القيادة الموزعة بأنها عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل على نحو فعال، حيث يتم توزيع الأعمال والوظائف القيادية بين جميع أفراد فريق العمل في المؤسسة (عجوة، ٢٠١٢، ٣). كما عُرِّفت بأنها أداء مجموعة من العاملين جميع الوظائف القيادية الأساسية بشكل جماعي، (Christy, 32, 2008). ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: قيادة المدرسة قيادة جماعية تقوم على منح قائد المدرسة أدواراً قيادية للمعلمين وذلك من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذهُ لتحقيق أهداف المدرسة وتطويرها وهذا ما يميزها عن القيادة التشاركية وتُقاس من خلال الاستبانة.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة بما يلي:

(١) الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة الحالية على تناول نمط القيادة الموزعة لقادة مدارس التعليم في الأبعاد التالية: (رؤية المدرسة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، المسؤولية المشتركة).

٢) الحدود المكانية والبشرية: أقتصر تطبيق البحث على قادة ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمحافظة الباحة.

٣) الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨ هـ / ١٤٣٩ هـ.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تحدد منهج الدراسة بالمنهج الوصفي والذي يهدف كما ذكر عبيدات، وعدس، وعبدالحق (٢٠٠٧م، ١٨٣) إلى أنه يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا والكشف عن الارتباطات للوصول إلى استنتاجات وتعميمات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قادة ومعلمي مدارس التعليم العام الحكومي في المراحل التعليمية الثلاثة (بنين) بمحافظة الباحة والبالغ عددهم (١٩٩) قائداً و(٢٩٨٤) معلماً، حسب آخر إحصائية منشورة على موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لعام ١٤٣٨ هـ / ١٤٣٩ هـ.

عينة الدراسة:

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، من القادة والمعلمين تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية حسب توزيعهم بالمراحل التعليمية الثلاثة، وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون البالغة (٥٦٦) معلماً وقائداً بنسبة (٣٣,٨١%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تتوزع نسبياً (١٤,١%) من القادة بعدد (٨٠) قائداً وبنسبة (٨٥,٩%) من المعلمين بعدد (٤٨٦) معلماً. وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي، كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
١	المعلمين	٤٨٦	٨٥,٩%
٢	قادة المدارس	٨٠	١٤,١%
	الإجمالي	٥٦٦	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) السابق أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة من المعلمين حيث بلغت نسبتهم (٨٥,٩%)، أما قادة المدارس فقد بلغت نسبتهم (١٤,١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.
أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، وقد تم بناء الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة بموضوع القيادة الموزعة وتحديداً بالدراسات المشابهة مثل دراسة الجهيمي (٢٠١٥) واليعقوبية (٢٠١٥) وإيناس عبدالله (٢٠١٥) وأبو زر (٢٠١٥) وبناء على هذه المصادر تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً إلى الخطوات المنهجية التالية:

الخطوة الأولى: تم تحديد الهدف من أداة الدراسة، وهو تعرف درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة لأبعاد القيادة الموزعة.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس، من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الموضوع والدراسات السابقة لبناء أجزاء الاستبانة والتي سيتم تحديدها في (تنظيم المدرسة- المعلمون القادة- رؤية المدرسة- المسؤولية المشتركة).

الخطوة الثالثة: تم تدرج الاستجابات للفقرات. حيث تم تدرج الاستجابات على الفقرات باستخدام مقياس التدرج الخماسي (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً).

الخطوة الرابعة: تم صياغة تعليمات أداة الدراسة، بغرض تعريف أفراد عينة الدراسة على الهدف من أداة الدراسة، مع مراعاة وضوح الفقرات وملاءمتها لمستوى أفراد العينة.

الخطوة الخامسة: تم إخراج الاستبانة بالصورة النهائية والتي تكوّنت من جزأين رئيسيين هما: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في المسمى الوظيفي، والجزء الثاني يقيس أبعاد القيادة الموزعة.

البعد الأول- رؤية المدرسة: يتعلق هذا المجال بقدرة قائد المدرسة على تحديد هدفاً نبيلاً ذا معنى لعمل المدرسة وتشتمل على الرؤى والمعتقدات الجماعية لفريق العمل في المدرسة، ويقوم المعلمون بالمساهمة في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها أهدافها التعليمية.

البُعد الثاني- تنظيم المدرسة: يتعلق هذا المجال بالهيكل الرسمي للمدرسة الذي يتيح للمعلمين التعاون سويًا وبمشاركة إدارة المدرسة في وضع الخطط المدرسية، ودرجة توزيع قائد المدرسة لصلاحياته الإدارية على المعلمين.

البُعد الثالث- قيادة المعلم: يتعلق هذا المجال بالفرص المتاحة أمام المعلمين مع زملائهم في المدرسة للقيام بأدوار قيادية سواء اقترن ذلك أو لم يقترن بألقاب قيادية بغرض التأثير في تحسين العملية التعليمية وتحسين نتائج الطلاب وذلك من خلال مناقشة الاستراتيجيات التعليمية ومساعدة بعضهم البعض لحل المشكلات المطروحة.

البُعد الرابع- المسؤولية المشتركة: تلك التي يقوم فيها المعلمون بالمشاركة في صناعة القرار ويكون لديهم شعور مشترك بالهدف وينخرطون في العمل التعاوني ويتقبلون المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمالهم بتنظيم المدرسة.

صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:
الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (١٣) من جامعة الباحة وجامعة الجوف، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وذلك للحكم على فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف، وبعد استعادة النسخ المُحكمة تم الحصول على الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد كما بالجدول (٢) التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات

كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بمحور القيادة الموزعة

البعد الرابع المسؤولية المشتركة		البعد الثالث قيادة المعلم		البعد الثاني تنظيم المدرسة		البعد الأول الرؤية المدرسية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٨٠	٢١	**٠,٧٢	١٥	**٠,٧٨	٧	**٠,٧١	١
**٠,٦٧	٢٢	**٠,٦١	١٦	**٠,٧٩	٨	**٠,٦٨	٢
**٠,٦٣	٢٣	**٠,٦٠	١٧	**٠,٤٥	٩	**٠,٦٩	٣
**٠,٧٨	٢٤	**٠,٧٠	١٨	**٠,٥٦	١٠	**٠,٧٠	٤
**٠,٦٤	٢٥	**٠,٦٣	١٩	**٠,٥٩	١١	**٠,٧١	٥
**٠,٦٣	٢٦	**٠,٥٣	٢٠	**٠,٥٧	١٢	**٠,٦٨	٦
				**٠,٧٠	١٣		
				**٠,٦٣	١٤		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٢) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه الفقرة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت بالبعد الأول الذي يقيس " رؤية المدرسة" من (٠,٦٨ - ٠,٧١)، وللبعد الثاني " تنظيم المدرسة" بين (٠,٤٥ - ٠,٧٨)، وللبعد الثالث " قيادة التعلم" بين (٠,٥٣ - ٠,٧٢)، وللبعد الرابع " المسؤولية المشتركة" بين (٠,٦٣ - ٠,٨٠)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الاستبانة. كما تم التأكد من صدق البناء للإستبانة حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد كدرجة فرعية بالدرجة الكلية للإستبانة، ويبين نتائجها جدول (٣) التالي:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجات الاستبانة والدرجة الكلية للأبعاد

م	المحاور	معامل الارتباط
١	البعد الأول: الرؤية المدرسية	**٠,٨٣
٢	البعد الثاني: تنظيم المدرسة	**٠,٨٨
٣	البعد الثالث: قيادة المعلم	**٠,٨٤
٤	البعد الرابع: الرؤية المشتركة	**٠,٩٢

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٣) السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة وأبعادها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٨٣ - ٠,٩٢). مما يدل على توافر الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ " الاتساق الداخلي للعبارات، وذلك للأبعاد والمحاور كما تبين النتائج بجدول (٤) التالي:

جدول (٤) معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ للإستبانة والأبعاد

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	البعد الأول: الرؤية المدرسية	٦	٠,٨٨
٢	البعد الثاني: تنظيم المدرسة	٨	٠,٨٥
٣	البعد الثالث: قيادة المعلم	٦	٠,٧٧
٤	البعد الرابع: الرؤية المشتركة	٦	٠,٨٦
	جميع فقرات الاستبانة	٢٦	٠,٩٢

يتضح من الجدول (٤) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة جاءت قيم مقبولة تراوحت بين (٠,٧٧ - ٠,٨٨)، وبلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٢). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها. وقد تم تحديد درجة الاستجابة بمقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، فمن (١) إلى أقل من (١,٨٠) تمثل درجة التطبيق منخفضة جداً، ومن (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠) تمثل درجة التطبيق منخفضة، ومن (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠) تمثل درجة التطبيق متوسطة، ومن (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠) تمثل التطبيق/ عالية ومن (٤,٢٠) إلى (٥) تمثل درجة التطبيق عالية جداً. وبناء عليه تم الوصول للنتائج التالية:

إجابة السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس بمحافظة الباحة؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة التي تقيس القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة من وجهة نظر المعلمين والقادة، وقد تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (٥) التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات العينة لأبعاد القيادة الموزعة

رقم البعد	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التطبيق
١	رؤية المدرسة	٤,١٣	٠,٥٤	١	عالية
٢	تنظيم المدرسة	٤,١٢	٠,٥١	٢	عالية
٣	قيادة المعلم	٤,٠٦	٠,٥٦	٣	عالية
٤	المسؤولية المشتركة	٤,٠١	٠,٥٥	٤	عالية
	الممارسات الكلية للقيادة الموزعة	٤,٠٨	٠,٤٥	-	عالية

تبين من جدول (٥) السابق أن تقدير درجة تطبيق قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة الباحة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وقادة المدارس جاءت بدرجة تطبيق (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٤,٠٨)، بانحراف معياري قدره (٠,٤٥)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (٠,٥٦-٠,٥١)، وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين والقادة في تقديرهم للممارسات. ويعزي الباحث النتيجة الكلية المتعلقة في تقدير درجة تطبيق القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة بدرجة تطبيق (عالية) إلى أن طبيعة العلاقات القائمة بالمدارس في التعليم العام بين القيادات والمعلمين على العلاقات المباشرة التكاملية حيث أن القائد المدرسي ربما يتعامل مع معلم واحد يدرس عدّة صفوف تحكمه علاقة تكاملية لإتمام الجوانب الإدارية المتعلقة بقبول الطلاب وانتقالهم وفعاليات الأسبوع التمهيدي واستقبال مراجعات أولياء أمور الطلاب، وملاحظاتهم التي تكثر خاصة في بداية التحاق التلاميذ بالمدرسة، فطبيعة الأعمال المدرسية قائمة على التعاون ودعم الفريق، وتحفيز المعلمين، وإثارتهم نحو العمل وشعورهم بقيمتهم وبالثقة والدعم

الذي يلقونه من قبل قائد المدرسة، بالإضافة إلى طبيعة المشاركة الجماعية في بناء رؤية المدرسة مصدرها اتفاق المعلمين والقيادات على ضرورة الالتزام بالسلوك المثالي كونهم القدوة لتلاميذهم ويعلمونهم السلوكيات الإيجابية القائمة على التعاون والمشاركة الجماعية.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة كل من أبو زر (٢٠١٥) ودراسة خليفة (٢٠١٣) التي تبين فيها أن القيادة الموزعة بدرجة عالية، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة إيناس عبدالله (٢٠١٥) ودراسة اليعقوبية، والعاني، والغنصوبي (٢٠١٥) ودراسة عجوة (٢٠١٢) ودراسة الشهراني (٢٠١٠) ودراسة الشثري (٢٠١٠) التي تبين فيها أن درجة تطبيق القيادة الموزعة متوسطة.

كما يتبين من الجدول (٥) السابق أن بُعد (رؤية المدرسة) جاء في الترتيب الأول، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (٤,١٣) وحصل بُعد " تنظيم المدرسة " على متوسط حسابي قريب منه بلغ (٤,١٢) بدرجة تطبيق عالية، في الترتيب الثاني ويليه في الترتيب الثالث محور (قيادة المعلم) بمتوسط حسابي (٤,٠٦) بدرجة تطبيق عالية، أما بُعد (المسؤولية المشتركة) جاء في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠١) بدرجة عالية.

ويُمكن تفسير حصول الممارسات المتعلقة بالقيادة الموزعة ببعدي (رؤية المدرسة وتنظيم المدرسة) على الترتيب الأول والثاني للأهمية التي يوليها قائد المدرسة للقيم التي ينشدها المجتمع عند صياغة رؤية المدرسة. وحرصهم على تهيئة الفرص لجميع المعلمين على المشاركة في وضع رؤية المدرسة بحيث تُعبر عن طموحات المدرسة، بحيث تكون قابلة للتحقق في ضوء الإمكانيات المتاحة، ولأهمية التعاون بين معلمي المدارس بالتعليم العام وقادتهم وتنظيم المهام والمسؤوليات وحسن توزيعها وترتيب إجراءات العمل المدرسي وتقدير إسناد المهام للمعلم الذي يتوقع منه قائد المدرسة على تحقيقها، مستفيداً من الاستقلالية التي يتميز بها معلمي المدارس من حيث المهام والواجبات التي تتحدد وفقاً لطبيعة المهام التدريسية. كما جاء بُعد (المسؤولية المشتركة) في المرتبة الأخيرة وربما كون الممارسات القيادية لقادة المدارس بالتعليم العام المتعلقة بهذا البعد مثل خطط تطوير الأداء، والبحث عن سبل تطوير أداء المعلمين قد لا تحظى بالاهتمام من جميع القيادات المدرسية، كما أن فرص المشاركة من قبل المعلمين في صناعة

القرارات المدرسية وخاصة في توزيع الموارد المالية حسب احتياجات المدرسة، قد ينفرد بها قائد المدرسة ضمن محدودية القرارات التي يقوم بها على ضوء ضعف المخصصات المالية الموجودة، مما ساهم في ظهور هذا البعد بالترتبة الأخيرة، ولكن ظهورها بدرجة تطبيق عالية نتيجة تشجيع القادة على تبادل الخبرات بين المعلمين والتعاون خاصة بين معلمي المقررات والاستفادة من الخبرات المتبادلة بينهم لتطوير العملية التعليمية وتحفيز الطاقات الإبداعية والتي ظهرت بالدراسة الحالية كممارسات عالية. ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الموزعة فيما يلي

١. رؤية المدرسة:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات العينة في تقديرهم للممارسات القيادية ببعد رؤية المدرسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التطبيق
٤	يوجه جهود التطوير الخاصة بالمعلم نحو رؤية	٤,١٥	٠,٧٥	١	عالية
٣	يقدم رؤية تعبر عن طموحات المدرسة.	٤,١٤	٠,٧٥	٢	عالية
٦	يضع خطط تُسهم في تحقق رؤية المدرسة حسب	٤,١٣	٠,٧٢	٣	عالية
٢	يشرك جميع المعلمين في وضع رؤية المدرسة.	٤,١٢	٠,٧٧	٤	عالية
٥	يراعي عند صياغة الرؤية قابليتها للتحقيق في	٤,١١	٠,٧٣	٥	عالية
١	يرتكز في صياغة رؤية المدرسة قيم المجتمع.	٤,٠٩	٠,٧١	٦	عالية
المجموع الكلي لبعد		٤,١٣	٠,٥٤		عالية

يتبين من الجدول (٦) السابق أن تقدير تطبيق القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة في بُعد (رؤية المدرسة) جاءت بدرجة تطبيق (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للبعد (٤,١٣)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٥٤)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧١-٠,٧٧)، وجميعها قيم منخفضة مما يدل على اتفاق استجابات المعلمين وقادة المدارس في درجة تقديرهم للممارسات على

تلك الفقرات. وجاء في الترتيب الأول تطبيق (بوجه جهود التطوير الخاصة بالمعلم نحو رؤية وقيم المدرسة) بمتوسط حسابي (٤,١٥)، بدرجة تطبيق (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى الأهمية التي يوليها القيادات المدرسية لانطلاقة جهود التطوير للمعلم من القيم التي تتبناها المدرسة خاصة وأنها مبنية على منطلقات التربية الإسلامية وتعاليم الشريعة وسياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية، كما ظهرت فقرتان بدرجة تطبيق عالية بالرتبة الثانية والثالثة بوجود فارق بسيط بقيمة متوسطاتهما الحسابية وهي الفقرة "يقدم رؤية تعبر عن طموحات المدرسة ويضع خطط تُسهم في تحقق رؤية المدرسة بما يتوافق مع قدرات المعلمين" بلغت قيمة متوسطهما الحسابيين على التوالي (٤,١٤، ٤,١٣) وربما يرجع سبب ذلك لإدراك قادة المدارس والمعلمين للممارسات التي يقوم بها القادة للتعبير عن جهود التطوير والتحسين من خلال صياغة رؤية المدرسة بحيث تُلخص طموحات المدرسة، مع التركيز على وضع آليات قابلة للتنفيذ من خلال الخطط الإستراتيجية التي تُعدّها المدرسة وتحرص على صياغة رؤيتها بشكل واضح ويعكس توجهاتها نحو التطوير. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة عالية من (٤,١٢-٤,٠٩) وهي يشرك جميع المعلمين في وضع رؤية المدرسة، ويراعي عند صياغة رؤية المدرسة قابليتها للتحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة، وفي الترتيب الأخير جاءت التطبيق المتعلق في "يرتكز في صياغة رؤية المدرسة قيم المجتمع" بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، بدرجة عالية، ويرجع الباحث سبب ظهورها بدرجة عالية إلى الأهمية التي يوليها قادة المدارس عند صياغتهم لرؤية المدرسة أن تعكس قيم المجتمع، فالعلاقة بين قيم المدرسة وقيم المجتمع علاقة شمولية، بل أن قيم المدرسة مشتقة من قيم المجتمع. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليفة (٢٠١٣) التي تبين فيها أن تطبيق القيادة الموزعة في بعد الرؤية المدرسية بالرتبة الأولى وبدرجة عالية، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عجوة (٢٠١٢) التي تبين فيها أنها منخفضة.

٢. تنظيم المدرسة:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقديرهم للممارسات القيادية ببعدها تنظيم المدرسة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التطبيق
٨	يحث المعلمين على التعاون	٤,٢٤	٠,٧٤	١	عالية جداً
٧	يعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة.	٤,٢١	٠,٧٦	٢	عالية جداً
١٠	يحرص على التوزيع العادل للمهام بين المعلمين	٤,١٦	٠,٧٥	٣	عالية
١٢	يتيح فرصة لتدريب المعلمين خارج المدرسة.	٤,١٣	٠,٧٤	٤	عالية
١٣	يسعى إلى حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة قبل أن تتفاقم.	٤,١١	٠,٧٥	٥	عالية
٩	يكلف كل معلم حسب إمكانياته.	٤,١٠	٠,٧٦	٦	عالية
١١	يوفر الوقت الكافي للمعلمين لتبادل الخبرات.	٤,٠٠	٠,٧٣	٧	عالية
١٤	يعزز من استقلالية المعلمين في تنفيذ مبادراتهم التطويرية لأدائهم.	٤,٠٠	٠,٧٥	٨	عالية
	المجموع الكلي لبعدها تنظيم المدرسة	٤,١٢	٠,٥١		عالية

يتبين من الجدول (٧) السابق أن تقدير سلوك القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة من وجهة نظر المعلمين في بُعد (تنظيم المدرسة) جاءت بدرجة تطبيق (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للبعد (٤,١٢)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٥١)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٣-٠,٧٦)، وجميعها قيم تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق استجابات المعلمين وقادة المدارس في درجة تقديرهم للممارسات على تلك الفقرات. وجاء في الترتيب الأول تطبيق (يحث المعلمين على التعاون) بمتوسط حسابي (٤,٢٤)، بدرجة تطبيق (عالية جداً)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى الأهمية التي يوليها القيادات المدرسية للعمل الجماعي التعاوني من خلال توزيع المهام والواجبات للمعلمين لتنظيم الأعمال الإدارية والفنية للقيادة المدرسية، كما أن طبيعة المهام الفنية للمعلمين في المدارس تتطلب التعاون والمشاركة بين المعلمين وقيادات تلك المدارس لإنجاز المهام الإدارية.

كما جاءت الفقرة "يعزز العلاقات الإنسانية بين المعلمين في المدرسة." بالرتبة الثانية بدرجة تطبيق عالية جداً حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٤,٢١) ويُرجع الباحث سبب ذلك لحرص قادة المدارس على تبني مدخل العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة وقيادتها، كما أن العلاقات الإنسانية أصبحت

السبيل الوحيد لكسب وتأييد المعلمين لكافة الممارسات الإدارية بالمدرسة. كما ظهرت بقية الفقرات بدرجة تطبيق عالية تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية من (٤,١٦ - ٤,٠٠) وهي " يحرص على التوزيع العادل للمهام بين المعلمين، ويتيح فرصة لتدريب المعلمين خارج المدرسة. ويسعى إلى حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة قبل أن تتفاقم، ويكلف كل معلم حسب إمكاناته.

بينما جاءت الفقرتان "يوفر الوقت الكافي للمعلمين لتبادل الخبرات، ويعزز من استقلالية المعلمين في تنفيذ مبادراتهم التطويرية لأدائهم" بالترتيبين الأخيرتين حيث بلغت قيمة متوسطهما الحسابيين (٤,٠٠) لكلاً منهما حيث تم ترتيبهما حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل (٠,٧٣، ٠,٧٥) ويرجع الباحث سبب ظهورها بالترتبة الأخيرة كونها من الممارسات التي ربما تواجه في بعض الأحيان بعض المعوقات كقلة الوقت المتاحة لتنفيذ برنامج تبادل الزيارات أمام المعلمين في ظل وجود مهام ومتطلبات عمل كثيرة، مما ساهم في ظهورها بالترتبة الأخيرة ولكن سبب ظهورها بدرجة عالية لتشجيع قادة المدارس للمقترحات التي يُبديها بعض المعلمين لتطوير آليات العمل المدرسي وتبني مثل هذه المقترحات كمبادرات تطويرية. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليفة (٢٠١٣) التي تبين فيها أن تنظيم المدرسة عالية، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عجوة (٢٠١٢) التي تبين فيها أنها منخفضة.

٣. قيادة المعلم:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقديرهم للممارسات القيادية ببعيد قيادة المعلم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التطبيق
١٩	يجعل من نفسه القدوة القيادية التي يقتضيها	٤,١٢	٠,٧٥	١	عالية
١٥	يتيح للمعلمين المشاركة الفاعلة في صنع القرار واتخاذ	٤,٠٩	٠,٧٤	٢	عالية
١٦	يُشجع للمعلمين على تنمية مهاراتهم القيادية	٤,٠٦	٠,٧٦	٣	عالية
١٧	يحدد المهام القيادية لبعض المعلمين.	٤,٠٣	٠,٧٤	٤	عالية
١٨	يوفر الدعم اللازم لأداء كل معلم لدوره القيادي.	٤,٠٣	٠,٧٥	٥	عالية
٢٠	يُدرّب المعلمين على القيادة باستخدام المحاكاة ولعب الأدوار.	٣,٩٨	٠,٧٨	٦	عالية
	المجموع الكلي لبعيد قيادة المعلم	٤,٠٦	٠,٥٦		عالية

يتبين من الجدول (٨) السابق أن تقدير سلوك القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة من وجهة نظر المعلمين في بُعد (قيادة المعلم) جاءت بدرجة تطبيق (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للبعد (٤,٠٦)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٥٦)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٤-٠,٧٨)، وجميعها تقل عن الواحد الصحيح مما يدل على اتفاق استجابات المعلمين في درجة تقديرهم للممارسات على تلك الفقرات. وجاء في الترتيب الأول تطبيق (يجعل من نفسه القدوة القيادية التي يقتضيها المعلمين) بمتوسط حسابي (٤,١٢)، بدرجة تطبيق (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى أهمية إظهار القائد للسلوك النموذجي كونه القدوة للمعلمين وللطلاب في نفس الوقت، ويراعي تصرفاته والسلوك الذي يصدر منه، بحيث يكون سلوك تعليمي تربوي يستفيد منه زملائه المعلمين ويقتدي به طلابه. بينما جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة عالية من (٤,٠٩-٤,٠٣) وهي " يتيح للمعلمين المشاركة الفاعلة في صنع القرار واتخاذها، ويشجع للمعلمين على تنمية مهاراتهم القيادية، ويحدد المهام القيادية لبعض المعلمين، ويوفر الدعم اللازم لأداء كل معلم لدوره القيادي. بينما جاءت الفقرة (يُدرّب المعلمين على القيادة باستخدام أسلوب المحاكاة ولعب الأدوار) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٧٨) وربما لمحدودية اهتمام قادة المدارس بتدريب المعلمين باستخدام أساليب متقدمة كالمحاكاة ولعب الأدوار، ولكن ظهورها بدرجة تطبيق عالية يدل على أن غالبية قادة المدارس يُبدون اهتمام في إعداد بعض المعلمين لقيادة المدرسة، من خلال تكليفهم ببعض المهام الإدارية ومتابعتها معهم، وتوزيع الأعمال الإدارية من خلال تفويض بعض المهام القيادية، اختلفت مع نتيجة دراسة عجوة (٢٠١٢) التي تبين فيها أن تطبيق بعد القيادة منخفضاً من أبعاد القيادة الموزعة.

٤. المسؤولية المشتركة:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في تقديرهم للممارسات القيادية بعدد المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة التطبيق
٢٥	يشكل لجان من المعلمين وأولياء الأمور لتحسين تحصيل الطلاب.	٤,٠٣	٠,٧٤	١	عالية
٢٣	يشرك المعلمين في وضع برامج لتحسين الأداء المدرسي.	٤,٠٣	٠,٧٦	٢	عالية
٢٤	يتشارك مع المعلمين في إيجاد آلية للتواصل بين المدرسة والمنزل.	٤,٠٢	٠,٧٤	٣	عالية
٢١	يشرك المعلمين في توزيع الموارد المالية حسب احتياجات المدرسة.	٤,٠١	٠,٧٦	٤	عالية
٢٢	يشجع المعلمين على تبادل المعلومات لتطوير العملية التعليمية.	٤,٠٠	٠,٧٤	٥	عالية
٢٦	يقاسم المعلمين في البحث عن سبل تطوير أدائهم.	٣,٩٧	٠,٧٥	٦	عالية
المجموع الكلي لبعد المسؤولية المشتركة		٤,٠١	٠,٥٥		عالية

يتبين من الجدول (٩) السابق أن تقدير سلوك القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة من وجهة نظر المعلمين في بُعد (الرؤية المشتركة) جاءت بدرجة تطبيق (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للبعد (٤,٠١)، بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٥٥)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٧٤-٠,٧٦)، ومعظمها قيم متقاربة تدل على اتفاق استجابات المعلمين في درجة تقديرهم للممارسات على تلك الفقرات. وجاء في الترتيب الأول تطبيق (يشكل لجان من المعلمين وأولياء الأمور لتحسين مستوى تحصيل الطلاب) بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، بدرجة تطبيق (عالية)، وقد يرجع السبب في ظهورها في الرتبة الأولى إلى حرص بعض القيادات المدرسية إلى تشكيل اللجان المدرسية مع أولياء أمور الطلاب لتسهم في تطوير مستوى تحصيل الطلاب وتنميته، لحل المشكلات المشتركة التي تواجه المدرسة وأولياء أمور الطلاب والتي غالبيتها يتعلق بالجوانب التعليمية والفنية والتعامل مع ملاحظات أولياء أمور التلاميذ. بينما جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات الأخرى التي ظهرت بدرجة عالية من (٤,٠٣-٤,٠٠) وهي "يشرك المعلمين في وضع برامج لتحسين الأداء المدرسي. ويتشارك مع المعلمين في إيجاد آلية للتواصل بين المدرسة والمنزل. ويشرك المعلمين في توزيع الموارد المالية حسب احتياجات المدرسة. ويشجع المعلمين على تبادل المعلومات فيما بينهم لتطوير العملية

التعليمية. بينما جاءت الفقرة (يقاسم المعلمين في البحث عن سبل تطوير أدائهم) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٩٧). بدرجة عالية، حيث أنه بالرغم من ممارستها بدرجة عالية، إلا أن البعض من قادة المدارس قد يتجنب مناقشة المعلمين في سبل تطوير أدائهم لأسباب تتعلق بالحرص الاجتماعي أو قد يعتبره البعض من المعلمين من خصوصيات مهنة التدريس الخاصة بذاتية المعلم، ولكن قد يُظهر قائد المدرسة بعض الأفكار التطويرية لأداء المعلمين من خلال برنامج للتنمية المهنية الذي يتبناه في مدرسته وتهيئة الفرص للجميع بالتدريب أو استكمال دراساته العليا بالجملة. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليفة (٢٠١٣) التي تبين فيها أن تطبيق القيادة الموزعة في بعد المسؤولية المشتركة بدرجة عالية، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عوجة (٢٠١٢) التي تبين فيها أنها منخفضة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقدير تطبيق القيادة الموزعة تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي (قائد/معلم)؟

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للكشف على دلالة ما قد يوجد من فروق في تقدير المعلمين وقادة المدارس لتطبيق القيادة الموزعة والتي تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي، ويوضح نتائجه الجدول (١٠) التالي:

أبعاد القيادة الموزعة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	ت	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة	معلم	٤٨٦	٤,١١٠	٠,٧٨٥	٥٦٤	١,٥٢٦-	٠,٥٦٤ غير دالة
	قائد	٨٠	٤,٢١٠	٠,٦٩٢			
تنظيم المدرسة	معلم	٤٨٦	٤,١٣١	٠,٧٤٨	٥٦٤	١,٣١٧-	٠,١٨٨ غير دالة
	قائد	٨٠	٤,٢٥٠	٠,٧٢٠			
قيادة المعلم	معلم	٤٨٦	٤,٠٩٦	٠,٧٣٥	٥٦٤	١,٣٠٨-	٠,١٩٢ غير دالة
	قائد	٨٠	٤,٢١٢	٠,٧٢٣			
المسؤولية المشتركة	معلم	٤٨٦	٤,١١٧	٠,٧٢٤	٥٦٤	١,٠٩٤-	٠,٢٧٥ غير دالة
	قائد	٨٠	٤,٢١٢	٠,٧٠٦			
القيادة الموزعة	معلم	٤٨٦	٤,٠٩٤	٠,٧٦٧	٥٦٤	٠,٤٦٥-	٠,٦٤٢ غير دالة
	قائد	٨٠	٤,١٣٧	٠,٧٤١			

يتبين من جدول (١٠) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس في تقديرهم للقيادة الموزعة حيث كانت قيمة (ت) للمجموع الكلي (-٠,٤٦٥)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالأبعاد حيث تراوحت قيمة (ت) لتلك الأبعاد من (-١,٠٩٤ إلى -١,٥٢٦)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى تشابه الممارسات القيادية الدالة على القيادة الموزعة لدى أفراد العينة، وانفتحت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة درادكة وظافري (٢٠١٤) واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الشهراني (٢٠١٠) التي ظهرت الفروق لصالح القادة.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق القيادة الموزعة والتي يأمل الباحثان من خلالها أن تسهم في التأكيد على استمراريتها، وهذه التوصيات هي:

١. الحفاظ على ما كشفت عنه الدراسة من وجود درجة مرتفعة لممارسات القيادة الموزعة والتأكيد على أهمية تدريب قادة المدارس على المهارات الإدارية والقيادية بالقيادة الموزعة التي تساهم في تحقيق الفائدة للمعلمين.
٢. العمل على تدريب المعلمين من قيادات الصف الثاني على القيادة.
٣. الاعتماد على فرق العمل في تنفيذ العمليات الإدارية المدرسية.

المصادر والمراجع

أولاً-المراجع العربية:

- أبو زر، أيمن فؤاد عبد (٢٠١٥): درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي الفاعلية الذاتية لدي معلمهم" رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦): الفصل الثاني: الأهداف والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم، ص٦٢-٦٤
- الثبتي، توفيق بن مستور (٢٠١١): المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم.. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الجهيمي، بدرية بنت محمد (٢٠١٥): واقع تطبيق القيادة الموزعة بمكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض. مديري المدارس.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٤): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢): السلوك الإداري. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- درادكة، أمجد محمود محمد، ظافري، محمد على جابر(٢٠١٤): درجة تطبيق القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ٤(١٥) ص٣٩٩-٤٢٦.
- الدريعي، حسن بن محمد بن حسن بن حمد (٢٠٠٦): القيادة الإدارية _ دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة) المعهد العالي للقضاء، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- الراشدي، مازن ساعد بن عطا الله (٢٠١١): الأنماط القيادية لقادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- الروقي، عبد الله عايض خزام (٢٠١٢): الأنماط القيادية لقادة المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح، ووحيد شاه بور حماد (٢٠١١): القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر: دراسة تحليلية "مجلة كلية التربية ببورسعيد - مصر (١٠) ص: ٤٥٣ - ٤٩٠.
- الشثري، عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز (٢٠١٠): واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة "التربية - مصر (٢٨) ١٣ ص: ١٣ - ٥٦.
- الشهراني، ندي بنت ظافر. (٢٠١٠): تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة - تصور مقترح. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الملك خالد: أبها.
- عبدالله، إيناس محمد إسماعيل (٢٠١٥): القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- عبيدات، ذوقان، وعدس عبدالرحمن، عبدالحق كايد (٢٠٠٧): مناهج البحث العلمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبيدات، زهاء الدين (٢٠١٢م) القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان: دار البيارق.
- العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح العتيبي (٢٠٠٨): الأنماط القيادية والسمات الشخصية لقادة المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية) المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد (٢٠١٢): القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية "المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر (١) ٣٦ ص: ١ - ٣٠.

فلية، فاروق، والزكي، أحمد (٢٠١٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

القحطاني، عبير (٢٠١٣): مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظة خميس مشيط. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

وزارة التعليم، مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام. (٢٠١٧): نموذج تطوير المدارس. الرياض.

اليقوبية، سوسن بنت سعود (٢٠١٥): درجة تطبيق القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية". الإداري (سلطنة عمان) (١٤١) ٣٧. ص ١٥٧ - ١٧١.

ثالثاً - المراجع الأجنبية:

- Ancona, D. and Backmann, E. (2010): Distributed Leadership: Going from Pyramids to Networks, Leadership Excellence, 27, (1), pp. 11-13.
- Anderson, J. (2007): Distributed Leadership: five questions with Professor John Diamond. Harvard Graduate School of Education ,Retrieved on 1/3/2018, From :<http://www.gse.harvard.edu>
- Arrowsmith, Trevor (2007): Distributed Leadership in Secondary Schools in England: The Impact on the Role of The Headteachers and Other Issues, management in Education, 21(2), pp. 21- 27.
- Bennet, N (2003) Distributed Leadership ,National College for School Leadership Full Report , Spring 2003.p1-57 at <http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf> ,Reterved 1/3/2018
- Brown, R., Rutherford, D., and 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), pp. 237 -258.
- Camburn, E., Rowan, B., and Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), pp. 347 – 373.
- Christy, K. (2008). A Comparison of Distributed Leadership Readiness in Elementary and Middle Schools, Unpublished doctoral dissertation, University of Missouri, Columbia, USA.
- Davis, M. (2009). Distributed Leadership and School Performance, Unpublished doctoral dissertation, The George Washington University, Washington DC, USA.
- Elmore,. R. (2000). Building a new structure for school leadership. *American Educator*, Washington, DC: the Albert shanker Institutute,(1) 23, , pp. 13 – 17.
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership. In Leithwood, K. et al. (Eds) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* , Dordrecht: Kluwer.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility ؟*School Leadership & Management*3(23) 313-324
- Harris, A. (2004) ‘Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading?’ , *Educational Management & Administration* 32(1): 11–24

-
- Harris, A. (2008) Distributed Leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), pp 172-188.
- Harris, A.(2012). Distributed Leadership: Implications for the role of principal. *Journal of Management Development*, 33 (1), pp7-17.
- James LR, Choi CC, Ko CH, McNeil PK, Minton MK, Wright MA, Kim KI. (2007) Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(1):5-32
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., and Yashkina, A. (2007) Distributed leadership to make schools smarter: taking the ego out of the system, leadership and policy in schools, 6 (1), pp. 37-68.
- Muijs, D. and Harris, A (2006). Teacher Leadership in (In)action. Three Case Studies of Contrasting Schools *،Educational Management Administration & Leadership*35(1),111-134
- NCSL (2007) Distributed Leadership *،Available at: http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership_web/textonly/introduction.htm NO.5, P-399-416.*
- Presthus, A. (2006). A successful school and its principal – enabling leadership within the organization, *International Studies in Educational Administration*. , 34, (2), pp. 82 -99.
- Ron Ritchie and Philip a.wood,(2007).degree of distribution towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools, *school leadership and management* ,4(27), pp365-366

- Scribner, J., Sawyer, R., Watson, S., and Myers, V. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration, *Educational Administration Quarterly*, 43, (1) pp. 67 -100.
- Smylie, M. A., Conley, S & Marks, H. M. (2002). Exploring new approaches to teacher leadership for school improvement. In J. Murphy (Ed) *The educational challenge: Redefining leadership for the 21st century* pp. 162-188). Chicago: University of Chicago Press.
- Spillane, P. (2006). *Distributed Leadership*, San Francisco: Jossey – Bass
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership & Management* , (3) 24, 249-265
- Terrell, H. (2010). The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement, Unpublished doctoral dissertation, The George Washington University, USA.
- Timperley, H. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice, *Journal of Curriculum Studies*, 37, (4), pp. 395 – 420.
- Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of Schools through Teamwork: A Justifiable Risk ?*Educational Management & Administration*(2)29, p 153-167
- Wallach, C. (2010). Distributed Leadership and Decision Making In High School Conversions, Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, USA

-
- Woods, Philip A.; Bennett, Nigel; Harvey, Janet A. and Wise, Christine (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration and Leadership*, 32(4) pp. 439–457
- Zhang, J. and Faerman, S. (2007). Distributed leadership in the development of knowledge sharing system. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 479-493