

## **The Degree of Practicing Administration with a shared vision among Principals of Private Schools within the North Region of Jordan from Principals and Teachers' Point of View**

**Sajeda Ahmad Dalalah\***

**Prof. Ali Mohammad Jubran\*\***

**Prof. Hadi Mohammed Tawalbeh\*\*\***

Received 10/4/2021

Accepted 29/5/2021

### **Abstract:**

This study aimed to identify the degree of practicing administration with a shared vision among principals of private schools within the North Region of Jordan from Principals and Teachers' point of view. The descriptive survey methodology was used, a questionnaire was used for data collection, and the study participants were (381) of private schools' principals and teachers, who were randomly selected. The results showed a high degree of practicing administration with a shared vision among principals of private schools within the North Region of Jordan, the presence of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the study sample responses due to the variable of the educational stage in favor of kindergarten principals, and the absence of statistically significant differences attributed to the variables (years of experience, academic qualification, and province). The study recommended utilizing the experience of teachers in formulating the school's vision.

**Keywords:** Administration with a shared vision, Private Schools, School principals, Teachers, North Territory, Jordan.

---

Ministry of Education\ Jordan\ [2018210077@ses.yu.edu.jo](mailto:2018210077@ses.yu.edu.jo) \*

Faculty of Educational Sciences\Yarmouk University\ Jordan\ [jubran30@hotmail.com](mailto:jubran30@hotmail.com) \*\*

Faculty of Educational Sciences\Yarmouk University\ Jordan\ [hadi.tawalbeh@yu.edu.jo](mailto:hadi.tawalbeh@yu.edu.jo) \*\*

## درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين

ساجدة أحمد دلالة\*

أ.د. علي محمد جبران\*\*

أ.د. هادي محمد طوالبة\*\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (381)، مديراً ومعلماً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للإدارة بالرؤية المشتركة من وجهة نظر المديرين والمعلمين جاءت بمستوى مرتفع، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح مديري مرحلة رياض الأطفال، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظات). أوصت الدراسة بتوظيف خبرات المعلمين في صياغة رؤية المدرسة. الكلمات المفتاحية: الإدارة بالرؤية المشتركة، المدارس الخاصة، المديرون، المعلمون، إقليم الشمال، الأردن.

\*وزارة التربية والتعليم/ الأردن/2018210077@ses.yu.edu.jo

\*\*كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ jubran30@hotmail.com

\*\*\*كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ hadi.tawalbeh@yu.edu.jo

**المقدمة:**

تعد الإدارة المدرسية اللبنة الأولى والأساس في الإشراف على فاعلية العمل داخل المؤسسات التعليمية وهي الجهة المشرفة على تحقيق كل ما يتعلق بالمدرسة من مهمات وواجبات، ويعد نمط القيادة والسلوك القيادي للقادة التربويين أساساً يكشف عن مدى فاعلية الإدارة في تحقيق الأهداف التربوية، وتقويم الممارسات الإدارية والفنية للمديرين في إطار المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق الإدارة. وحتى تتمكن الإدارة في المؤسسات التربوية من الوفاء بالتزاماتها والنهوض بمستوى أدائها، إذ تعد أساس المنظومة التربوية ككل، فإن عليها تبني أنماط وأساليب تعينها وتؤهلها لأداء الدور المنوط بها.

ويتمثل جوهر القيادة الناجحة بقائد يقضي وقتاً طويلاً في التفكير بوضعه ووضع المكان الذي يقوده وفيما يريد أن تكون وجهته التي يقصدها والطريقة التي توصله إلى الهدف (Connors, 2008). وتلك المهمات مجتمعة تكون ما نسميه بالرؤية التي يكون بناؤها هو أول سمة من سمات القيادة الناجحة؛ وذلك مؤثر على الأهمية الكبيرة ليس لبناء تلك الرؤية فقط، بل لنشرها ومشاركتها مع المعلمين والمجتمع أيضاً. فقد ذكر مولر (Moller, 2009) أن مشاركة الرؤية بين القائد والمعلمين يجعل المعلومات والأفكار تتدفق في جميع الاتجاهات، ومختلف المستويات؛ لتنتج أفكار جديدة متقاربة، وأهداف موحدة تبث الحماس وتدفع المعلمين للإيمان برؤية واضحة، والعمل بجد لتحقيقها. ويتفق معه الحر (Al-Hurr, 2010)، إذ أكد على ضرورة النظر للعاملين في المدرسة والطلبة كشركاء في نجاح قيادة المدرسة ووصولها لأهدافها.

وتعد الإدارة بالرؤية المشتركة أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبياً، ويطلق عليه بعضهم "الإدارة المرئية"، والإدارة بالرؤية المشتركة تولد بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي، الذي لم يعد خياراً مطروحاً، بل أصبح ضرورة حيوية تملئها الظروف، وهي تعطي للمؤسسة قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة، بحيث يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري مما يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة لديهم (Radwan, 2012).

ولبناء الرؤية المشتركة أهمية كبيرة ومكاسب متعاضمة على القيادة التربوية؛ حيث تساعد على التفكير نظرياً، وتوجد دافعاً وهدفاً للعمل. وتتمكن المدرسة من ممارسات جديدة، تنثري أهدافها،

وتزيد فاعليتها في المجتمع (Cunningan & Cordeiro, 2008)، كما تساعد الرؤية في التقدم نحو الغاية، وتحديد الوجهة التي ستؤول إليها المدرسة مستقبلاً (Al-Hurr, 2010). ومن جهة أخرى فإن غياب الرؤية المشتركة يسبب مشكلات متعددة منها: التعارض في أداء الأعمال، والتعارض في وجهات النظر (Viviano, 2012)، وعدم فهم الآخرين طريقة تسيير القيادة للعمل (Sammons, Hillman, Mortimore, 1995)، والإحساس بالضيق لعدم وضوح الوجهة التي يذهبون إليها، واتساع الفجوة بين القيادة والعاملين (Ricci, 2011)، وبالتالي تدني الأداء بشكل عام. وهذا ما أكدته كانتابوترا (Kantabutra, 2005)، من أن الفجوة في بناء الرؤية المشتركة بين القيادة والمعلمين تولد الإحباط، وتشتت الجهود، وبالتالي تقل الإنتاجية في المدرسة.

كما تعمل الإدارة بالرؤية المشتركة على إيجاد رؤية مشتركة بين جميع العاملين وتعطي فرصاً للجميع بالتجريب والاكتشاف وتحرر العاملين من عقد الخوف من الفشل والخطأ عن طريق تحرير طاقاتهم الإبداعية وهنا يكمن دور هذا النوع من الإدارة إذ يساعد على تهيئة بيئة مناسبة للابتكار ويعمل على تنمية روح الولاء والالتزام وتحفيز العاملين على تأدية وظائفهم وإبداء رغبتهم في إنجاح العمل (Arab Group experts for Training and Publishing, 2012).

وقد ربط شيبارد وهيرلي وديبون (Sheppard, Hurley, Dibbon, 2010) الرؤية بالخطط والممارسات الصفية، وأن المدرسة تكون لديها رؤية يتم تطويرها بشكل مشترك، وتكون مدعومة بالخطط الواضحة لتحرك نحوها والوصول إليها مستقبلاً. ووصفها كيرلاند وهيلا وهيرتز لازاروفيتش (Kurland, Hilla, Hertz-Lazarowitz, 2010) بأنها صورة مستقبلية توفر التوجيه والتعبير عن الإحساس بالأهداف. واشترطوا لفاعلية الرؤية ربط اليوم بالغد، وتحفيزها وإلهامها للعاملين ليلبذوا جهداً مشتركاً فيحققوا الأهداف المستقبلية؛ ومناقشتها لإقناعهم بها والاقتراع بما لديهم من أفكار، والتأثير فيهم لتوحيد الجهود وصولاً لتحقيق الأهداف المشتركة باقتناع من الجميع.

والرؤية المشتركة هي التي تحفز المعلمين نحو العمل، وتحركهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة؛ ذلك لأنها تجعل الصورة المستقبلية واضحة للجميع، وترفع مستوى التطلع للمستقبل، وتساعد في توحيد الجهود المختلفة وصولاً إليها. وعند الحديث عن الرؤية المشتركة كسمة للقيادة الناجحة، يشار بداية إلى ما أورده كونيورز (Connors, 2008)، في حديثها عن المدارس

المميزة، وأنها تمتلك سراً يكمن في قيادة ناجحة تحمل رؤية واضحة، بدليل أنه إذا تم إبدال هذه القيادة بأخرى لا تعرف إلى أين تتجه؛ عندها ستتحول المدرسة إلى معقل للفشل، وذلك يدل على أن الرؤية المشتركة هي جوهر القيادة وأساسها الذي تنجح به. فالقيادة كما تحدث عنها كونينجان وكورديرو (Cunningan, Cordeiro, 2008)، ترتبط بالرؤية، والغرض، والاتجاه، والإلهام. والقيادة المدرسية مزيج من المعرفة والممارسة والسياسة والأخلاق والرؤية الواضحة التي تمثل الهدف بعيد المدى الذي يسعى الجميع للوصول إليه.

وبناء الرؤية المشتركة يساعد كثيراً في حال اتخاذ القائد لبعض القرارات العاجلة والمهمة في بعض المواقف دون الرجوع لمبدأ التشارك في اتخاذ القرارات، كما برر هور (Hoerr, 2005)، أن الجميع سيتقهم أسباب اتخاذ هذا القرار، والجميع يعرف الوجهة التي يقود المدرسة إليها، ووفقاً لهذا التصور ستصب القرارات في الصالح العام. وفي الوقت ذاته يجب أن يعي القائد أن الأهداف التي لا يُشارك في وضعها الآخرون تبقى مجرد آمال؛ لأن المكان ليس له فقط، والنجاح لا يقوم على وضع الأهداف بقدر ما يقوم على العمل والجد لتحقيقها.

وهنا لا بد من البحث في أسباب وجود الرؤية المشتركة، وأهميتها للمدرسة بشكل عام، وللعاملين بها بشكل خاص. فمن إذ وجود بيانات متسارعة التغيير، ومجتمعات تطالب بمواكبة التطور ينبغي على المدارس أن تطور رؤية مشتركة إبداعية تساعد على مواكبة تلك المستجدات، وترشدها للتغيير الناجح؛ حيث إن الرؤية المشتركة الإبداعية الملهمة تكون أكثر رمزية من الكلمات، وأكثر إحساساً من الأفكار. وتأتي المكاسب الكبيرة من تلك الرؤية المشتركة في منح المدرسة هدفاً ودافعاً، وتجعلها تبحث عما هو أكبر من واقعها، وعن مصادر جديدة من النشاط والتطور لإثراء الجميع فيها، (Cunningan, Cordeiro, 2008).

#### مشكلة الدراسة وسؤالها

منذ قيام الدولة الأردنية، كان أحد أهم ركائزها التعليم، حتى أصبح الأردن تعليمياً من أوائل الدول على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ولكن لوحظ أن ترتيب الأردن في جودة التعليم يتراجع عاماً بعد عام، بدلالة ما أشار إليه تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2018)، من أن الأردن قد احتل الرتبة السادسة عربياً و (43) عالمياً، في حين أشار تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2020)، إلى أن الأردن قد حل في الرتبة التاسعة عربياً و (88) عالمياً.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحثون أنه حتى تتم المحافظة على ما تحقق من منجزات

تعليمية، يجب مراعاة رسم مسار الريادة والإبداع للميزة التعليمية خلال مئوية الأردن الثانية، ربما ينبغي الاحتكام لتطبيق ممارسات تربوية طموحة ريادية تستند إلى مسارات متعددة، إحداها تجريب وتطبيق الإدارة بالرؤية المشتركة لأجل ضمان الوصول والارتقاء بالممارسات الأدائية.

ومن خلال المشاهدات الميدانية للباحثين، لاحظوا وجود خلل في صياغة رؤية مشتركة للمدارس الخاصة، إذ إن ممارساتهم تشير بوجود خطط بعيدة عن الأهداف، وسيادة حالة من التوتر والقلق تجاه المستقبل في المدارس، مما يستدعي توفير البدائل والمعالجات المأمولة، وتبني الأساليب الإدارية التي من شأنها النهوض بالمدارس التي هي الركن الرئيس في العملية التربوية. ومن هنا تأتي فكرة إجراء هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن للإدارة بالرؤية المشتركة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن تعزى لأثر متغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة)؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين من أجل العمل على تطوير الأساليب القيادية.
2. التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة).

#### أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهميتان على النحو الآتي:

### الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهمية لكونها من الدراسات القليلة التي تركز على الإدارة بالرؤية المشتركة، ويؤمل من هذه الدراسة أن تقدم إطاراً نظرياً مناسباً يسهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة التربوية، مما يشكل إضافة علمية جديدة للأدب التربوي في موضوعها وأن تسهم في تطوير ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة وتحسينها لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

### الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في إعداد أدواتها وتطبيقها، وما نتج عنها من نتائج وتوصيات يؤمل أن تفيد الجهات ذات العلاقة، وأصحاب القرار، من خلال تسليط الضوء على أهمية ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة، كما ويؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات التربوية، لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اهتم الباحثون عالمياً بدراسة الرؤية المشتركة للمدارس، إيماناً منهم بدورها في نجاح القيادة التربوية، متناولين تأثيرها في المعلمين بوصفهم الفئة التي تؤثر فيهم القيادة المدرسية بشكل مباشر (Keplun, 2011).

- **الإدارة بالرؤية المشتركة:** عرّفها محمد (Mohammad, 2017, 129) بأنها: " أحد المناهج الإدارية اليابانية الحديثة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل القائمين على رسالتها وضميرهم ووجدانهم على اختلاف مستوياتهم الإدارية بحيث تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع، ويتم فيه تقسيم الأدوار والأدوات بهدف الوصول إلى الهدف المنشود".

**ويعرفها الباحثون إجرائياً:** بأنها إجراء مجموعة من العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، إشراف وتقييم وفق الرؤية بعيدة المدى والمفاهيم الإدارية طويلة الأمد لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم بناؤها لهذا الغرض.

**حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة.

- **الحدود البشرية:** مديرو المدارس الخاصة ومديراتها ومعلموها ومعلماتها في إقليم الشمال في الأردن.
  - **الحدود المكانية:** المدارس الخاصة التابعة لمديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن.
  - **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني لعام (2021/2020).
- الدراسات السابقة**

تم في هذا الجزء تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة التي تمكن الباحثون من الوصول إليها، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات.

دراسة ميرسال وجوزيفن وكوفا (Marcella, Josephine, Kafwa, 2011)، التي هدفت التعرف إلى أزمة التعليم في كينيا ومعرفة دور الإدارة بالرؤية المشتركة في حل هذه الأزمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وأوضحت النتائج أن الإدارة بالرؤية المشتركة الناجحة تتطلب وجود قيادات ومؤهلات شخصية جيدة لحل مشكلات الأزمة التي يمر بها التعليم في كينيا والعمل على تطويرها كما أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة الإدارة بالرؤية المشتركة تعكس أداء الجامعات وتقدمها لذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار للمحافظة على المورد البشري وتطوير أدائه إذ تسهم الإدارة بالرؤية المشتركة وبشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل.

هدفت دراسة حورية والمدني (Horia, & Almadane, 2013) إلى الوصول لاستراتيجيات بناء الرؤية المشتركة في مدارس البنات في الرياض، وذلك للوقوف على دواعي بناء الرؤية المشتركة، وأثرها في توحيد الجهود، وأهميتها العائدة على تحسين الكفاءة في العمل، وتحقيق الأهداف المشتركة للجميع، وقد اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، من خلال إجراء المقابلات الفردية، والملاحظات الميدانية كأداتين لجمع البيانات. وقد توصل البحث إلى خمس استراتيجيات لبناء الرؤية المشتركة وهي: استراتيجية تدفق المعلومات، استراتيجية القيادة المتطلعة، واستراتيجية تكوين الاتجاهات المختلفة، واستراتيجية التأثير بالعمل، واستراتيجية تقدير الإنجازات.

وهدف دراسة شلتز (Schultz, 2016)، إلى الكشف عن درجة تطبيق نظام الإدارة بالرؤية المشتركة في الجامعات وذلك لتحسين إدارة علاقة العاملين، وتحقيق الكفاءة وبالتالي إيجاد مكان العمل الناجح، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلة، وتحليل المحتوى وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الجامعات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة، واقتصرت

عينة الدراسة على (52) رئيساً من رؤساء جامعات المملكة المتحدة والولايات المتحدة، أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة بالرؤية المشتركة عملية إدارة النظام الجامعي التي تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين، وتؤدي إلى تحقيق أهداف الأداء لذلك يعد إنشاء نظام الإدارة بالرؤية المشتركة أكثر كفاءة ونجاحاً إذ ينسجم مع الرؤى والأهداف الأساسية للاستراتيجيات التي تنظم الأعمال الإدارية.

أما دراسة العوامل (Al-Awmleh, 2019)، فقد هدفت التعرف إلى مستوى الإدارة بالرؤية المشتركة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر معلميه، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (222) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإدارة بالرؤية المشتركة لدى مديري المدارس الثانوية في وجهة نظر معلميه جاء بدرجة متوسطة.

كما قام أبو هزيم (Abo-Hazeim, 2020)، بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا للإدارة بالرؤية المشتركة وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (285)، معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة كبيرة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة بالرؤية المشتركة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

في نهاية عرض الدراسات السابقة، تم رصد عديد من جوانب الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إذ أجمعت الدراسات السابقة مثل دراسة شلتز (Schultz, 2016)، ودراسة أبو هزيم (Abo-Hazeim, 2020)، على أهمية التوجه لتطبيق أساليب إدارية حديثة على المؤسسات التعليمية بغرض استمرارية التحسين والتطوير ومواكبة المستجدات للنهوض بالأداء، إذ تناولت الدراسة الحالية الإدارة بالرؤية المشتركة كسمة من سمات القيادة الناجحة. وأكدت الدراسات على ضرورة توفر مناخ تنظيمي قادر على استيعاب الممارسات الإدارية الحديثة يتمثل في تشجيع الإدارات لإحداث هذا النوع من التغيير فضلاً عن مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات ووضعها موضع التنفيذ، وقد جاءت هذه الدراسة لتبدأ من حيث انتهت الدراسات السابقة والتي نادت بضرورة تبني المؤسسات التعليمية أساليب إدارية حديثة تضمن لها استمرارية التحسين والتطوير إذ اعتمد الباحثون في دراستهم على تبني أسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة وإمكانية تطبيقه على أرض الواقع.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن سؤالها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته وطبيعة أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن والبالغ عددهم (7951) مديراً ومعلماً، مقسماً إلى (986) مديراً و (6965) معلماً، (إحصائية وزارة التربية والتعليم 2021/2020).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2021/2020) وتم تحديد حجمها حسب جدول مورغان (Morgan, Krejci, 1970)، من مجتمع الدراسة، إذ تم توزيع (429) استبانة إلكترونياً وورقياً، وتم استرجاع (381) استبانة، بينما بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (357) استبانة.

#### الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

| المتغير المستقل   | مستويات المتغير المستقل  | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|--------------------------|-------|----------------|
| المرحلة التعليمية | رياض الأطفال             | 37    | 10             |
|                   | الأساسية                 | 236   | 66             |
|                   | الثانوية                 | 84    | 24             |
| سنوات الخبرة      | أقل من 5 سنوات           | 103   | 29             |
|                   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 137   | 38             |
|                   | 10 سنوات فأكثر           | 117   | 33             |
| المؤهل العلمي     | بكالوريوس                | 256   | 71             |
|                   | دراسات عليا              | 101   | 28             |
|                   | إرید                     | 288   | 81             |
| المحافظة          | جرش                      | 17    | 5              |
|                   | عجلون                    | 37    | 10             |
|                   | المفرق                   | 15    | 4              |
|                   | الكلي                    | 357   |                |

## أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة، كدراسة رشاد (Rashad, 2008)، ودراسة شلتز (Schultz, 2016)، ودراسة حورية والمذني (Horia & Almadane, 2013)، تم بناء أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتي تكونت في صورتها الأولية من (20) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات.

## صدق الأداة

## الصدق الظاهري

للتحقق من صدق المحتوى للأداة، تم عرضها على (14) عضو هيئة تدريس من أصحاب الخبرة والاختصاص، في الجامعات الأردنية (اليرموك، ومؤتة، وجدارا، والطفيلة التقنية)، بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملائمة فقرات الاستبانة من حيث مناسبتها للمجال الذي تندرج تحته، وضوح الفقرات، مدى دقة وسلامة صياغتها اللغوية وانتمائها للمجال الذي تندرج تحته. وقد تم إجراء التعديلات عليها، بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة في صورتها النهائية بعد التعديل (17) فقرة موزعة على (ثلاثة مجالات).

## ثبات الأداة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. فقد تم في الطريقة الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (25) مديراً ومعلمًا مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمقياس الإدارة بالرؤية المشتركة.

| الأبعاد               | ألفا كرونباخ | أعادة الاختبار |
|-----------------------|--------------|----------------|
| بناء الرؤية المشتركة  | 0.91         | 0.88           |
| إلهام الرؤية المشتركة | 0.93         | 0.91           |
| تنفيذ الرؤية المشتركة | 0.94         | 0.89           |
| الكلي                 |              | 0.92           |

يُلاحظ من الجدول (2)، أن معاملات كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.91) و (0.94) لمجالات مقياس الإدارة بالرؤية المشتركة منفردة، وتراوحت معاملات ثبات الاستقرار (الإعادة) بين

(0.88) و(0.91) لمجالات مقياس الإدارة بالرؤية المشتركة منفردة، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) (Cronback, 1951)، وعليه يتمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

### المعالجات الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالرؤية المشتركة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغيرات الدراسة وتحليل التباين الرباعي (Four Way MANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإدارة بالرؤية المشتركة ككل وفقاً لمتغيرات الدراسة. وتحليل التباين الرباعي المتعدد (Four Way MANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الإدارة بالرؤية المشتركة، وفقاً لمتغيرات الدراسة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

#### أولاً: المتغيرات الرئيسية

- ممارسة المديرين للإدارة بالرؤية المشتركة.

#### ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- المرحلة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات: (مرحلة رياض الأطفال، المرحلة الأساسية، المرحلة الثانوية).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- المحافظة: موزعة على أربع محافظات وهي (إربد، عجلون، جرش، المفرق).

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول "ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن للإدارة بالرؤية المشتركة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن لمجالات الإدارة بالرؤية المشتركة من وجهة نظر المديرين والمعلمين مرتبة تنازلياً. والجدول (3) يُبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة

| رقم المجال | المجال                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|------------|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1          | بناء الرؤية المشتركة  | 4.05            | 0.86              | 1      | مرتفعة        |
| 2          | تنفيذ الرؤية المشتركة | 3.93            | 0.81              | 2      | مرتفعة        |
| 3          | إلهام الرؤية المشتركة | 3.93            | 0.88              | 2      | مرتفعة        |
| الكلي      |                       | 4.00            | 0.80              |        | مرتفعة        |

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لمجالات الإدارة بالرؤية المشتركة قد تراوحت من (3.93) إلى (4.05) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المجالات الثلاثة للإدارة بالرؤية المشتركة مجتمعة (4.00) والانحراف المعياري (0.80) وبدرجة ممارسة مرتفعة وقد جاءت تقديرات مجال بناء الرؤية المشتركة في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت تقديرات مجال تنفيذ الرؤية المشتركة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاءت تقديرات مجال إلهام الرؤية المشتركة في الرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة. ويعزو الباحثون هذه النتائج ذات القيم المرتفعة إلى أن مديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن يمتلكون مهارات وكفايات مهنية وشخصية عالية لإدارة مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين في تلك المدارس. ويشير الباحثون إلى أن إلهام الرؤية المشتركة يحتاج لمهارات أعمق وتفاصيل أدق من مجرد البناء، لأن القائد الملهم هو القادر على استخدام رؤيته في تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف والتفكير خارج الصندوق ومتمكن من التأثير فيمن حوله دون استخدام أي سلطة، وهذا بالضرورة يتطلب من القائد أن يكون ريادياً اجتماعياً وقادراً على التأقلم مع التغيير، وهذا يمثل تحدياً في استكشاف أفضل ما يمتلك كل

شخص من أفراد الفريق والموائمة بينهم لتحقيق رؤية مشتركة وهدف أسمى يخدم مصلحة الجميع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Abo-Hazeim, 2020)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المدارس الثانوية في لواء ماركا جاءت بدرجة مرتفعة. كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة على فقرات كل مجال على حده. والجداول من 4 إلى 6 تبين ذلك.

#### 1. مجال بناء الرؤية المشتركة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مجال بناء الرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً. الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمجال بناء الرؤية المشتركة

| الرقم | الفقرة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 2     | يسعى المدير لتحقيق رؤية واضحة للمدرسة                          | 4.26            | 0.92              | 1      | مرتفعة جداً   |
| 3     | يبني المدير رؤية المدرسة بفاعلية وكفاءة بما يضمن تحقيق الريادة | 4.13            | 0.92              | 2      | مرتفعة        |
| 4     | يصيغ المدير رؤية ملهمة محفزة لتحقيق التميز                     | 4.04            | 1.02              | 3      | مرتفعة        |
| 5     | يوظف المدير خبرات المعلمين أصحاب الكفاءة في صياغة رؤية المدرسة | 3.91            | 1.07              | 4      | مرتفعة        |
| 1     | يشارك المدير المعلمين في وضع خطط العمل                         | 3.90            | 1.06              | 5      | مرتفعة        |
|       | الكلية                                                         | 4.05            | 0.86              |        | مرتفعة        |

يُلاحظ من الجدول (4)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال بناء الرؤية المشتركة بلغ (4.05) والانحراف المعياري (0.86) وبدرجة ممارسة مرتفعة. فقد جاءت الفقرة (2) ونصّها " يسعى المدير لتحقيق رؤية واضحة للمدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة ممارسة مرتفعة جداً، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن إعداد الرؤية يعد من أهم الممارسات التي تمثل أحد أهم مكونات وقيود تبني تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في أي مؤسسة ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية تلبي الاحتياجات التعليمية وتمنح فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، إذ إن ممارسة هذا النوع من الإدارة يحقق الكفاءة العالية للمدرسة ويحقق أهدافها ويضمن التطوير.

في حين جاءت الفقرة (1) ونصّها " يُشارك المدير المعلمين في وضع خطط العمل" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.06)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أنّ المديرين يمارسون المهارات القيادية، والتي تعد مصدراً غنياً لضخ الأفكار السديدة التي تساعد في إرساء السياسات التربوية وخطط العمل، فضلاً عن المبادرة والإبداع في الأداء، ودعم العمل الجماعي نحو تحقيق الهدف، فهم يعملون على تشجيع المعلمين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة التي من شأنها بناء رؤية واضحة للمدرسة، وربما يعود ذلك لإدراك المديرين بأن مراعاة ظروف المعلمين واشراكهم في وضع خطط العمل يعمل على التكامل والترابط ويسهم في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو هزيم (Abo-Hazeim, 2020)، التي أكدت على ضرورة إشراك المعلمين في وضع قواعد العمل بشكل فاعل ليسهل تنفيذه.

## 2. مجال إلهام الرؤية المشتركة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال إلهام الرؤية المشتركة مرتبة تنازلياً.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمجال

### إلهام الرؤية المشتركة

| الرقم | الفقرة                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 11    | ينمي المدير في المعلمين روح الولاء والانتماء تجاه المدرسة                   | 4.11            | 0.94              | 1      | مرتفعة        |
| 7     | يُمثل المدير صورة إيجابية مقبولة لدى الجميع حول المستقبل التربوي في المدرسة | 4.01            | 0.96              | 2      | مرتفعة        |
| 10    | يعزز المدير الرؤية المشتركة في نفوس المعلمين بشكل إيجابي                    | 3.94            | 1.01              | 3      | مرتفعة        |
| 9     | يشحذ المدير همم المعلمين نحو تحقيق الرؤية المشتركة                          | 3.89            | 1.02              | 4      | مرتفعة        |
| 6     | يهيئ المدير للمعلمين بيئة جاذبة للإبداع والتميز                             | 3.84            | 1.13              | 5      | مرتفعة        |
| 8     | يسهم المدير في جعل المعلمين يرددون تفاصيل الرؤية أثناء ممارساتهم التربوية   | 3.79            | 1.00              | 6      | مرتفعة        |
|       | الكلية                                                                      | 3.93            | 0.88              |        | مرتفعة        |

كما يتبين من الجدول (5)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال إلهام الرؤية بلغ (3.93) والانحراف المعياري للتقديرات (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة..، إذ جاءت الفقرة (11) ونصّها "ينمي المدير في المعلمين روح الولاء والانتماء تجاه المدرسة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري

(0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتائج إلى أن القيادة هي الطريقة الوحيدة للتأثير في الآخرين والتي بموجبها يتم تحقيق الهدف، في حين جاءت الفقرة (8) ونصّها يُسهم المدير في جعل المعلمين يرددون تفاصيل الرؤية في أثناء ممارساتهم التربوية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتائج إلى كون القادة قدوات يحتذى بهم، إذ يمتلكون قيمًا ومثلاً عليا يطبقونها من خلال سلوكهم، وبذلك يجسّدون التزامهم بالهدف، من خلال إشراك المعلمين في وضع الرؤية وتحديد الأهداف المدرسية. وقد يكون السبب في إقناع المدير المعلمين بالعمل قبل توجيه الأمر لهم إضافة لحثهم على العمل بدافع ذاتي حتى يعملوا بأداء مرتفع. وقد انتفتت هذه النتيجة مع دراسة ميرسال وجوزيفين وماكوكا (Marcella, Josephine, Kafwa, 2011)، حيث أظهرت النتائج أنّ الإدارة بالرؤية المشتركة تسهم بشكل كبير في رفع مستوى دافعية العمل.

### 3. تنفيذ الرؤية المشتركة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال تنفيذ الرؤية المشتركة مرتبة تنازليا.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لمجال

#### تنفيذ الرؤية المشتركة

| الرقم | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 12    | يتابع المدير مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للعمليات التربوية          | 4.08            | 0.82              | 1      | مرتفعة        |
| 13    | يحث المدير على تحسين أداء الجميع من خلال دعمهم بأفكار جديدة           | 4.00            | 0.94              | 2      | مرتفعة        |
| 14    | يستخدم المدير التغذية الراجعة لمعرفة نوعية الأداء وجودته في المدرسة   | 3.99            | 0.91              | 3      | مرتفعة        |
| 15    | يعيد المدير برمجة الخطط التربوية في ضوء مستوى التقدم في تحقيق الرؤية  | 3.86            | 0.93              | 4      | مرتفعة        |
| 16    | يوصي المدير بإعادة هيكلة اللوائح الداخلية في ضوء الاتجاهات المعاصرة   | 3.85            | 0.95              | 5      | مرتفعة        |
| 17    | يُنمّي المدير قدرات المعلمين في المدرسة في ضوء مراجعة الرؤية المشتركة | 3.81            | 0.99              | 6      | مرتفعة        |
|       | الكلّي                                                                | 3.93            | 0.81              |        | مرتفعة        |

يُلاحظ من الجدول (6)، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال تنفيذ الرؤية المشتركة بلغ (3.93) والانحراف المعياري (0.81) وبدرجة ممارسة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (12) ونصّها "يتابع المدير مدى تحقق

الأهداف الاستراتيجية للعمليات التربوية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.82)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن تحديد الأهداف المقدرّة على تحقيقها هو الطريقة الأساسية لتحقيق النجاح والحفاظ عليه، في حين جاءت الفقرة (17) ونصّها " يُنمّي المدير مقدرات المعلمين في المدرسة في ضوء مراجعة الرؤية المشتركة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتائج المرتفعة إلى درجة الوعي لمديري المدارس من خلال قيامهم بتهيئة الظروف التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ يقومون بوضع الخطط السنوية، وتشجيع المعلمين على طرح أفكار جديدة تخدم أهداف العمل، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعملون على تنمية مقدرات المعلمين في المدرسة في ضوء مراجعة تنفيذ الرؤية المشتركة ويقومون بإعادة هيكلة اللوائح الداخلية في ضوء الاتجاهات الحديثة التي تضمن برمجة الخطط التربوية بناء على مستوى التقدم في تحقيق الرؤية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شلتز (Schultz, 2016)، والتي نصت على تعزيز استراتيجية فرق العمل في الإدارة بالرؤية المشتركة من خلال زيادة الأنشطة الاجتماعية داخل الإدارات.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة في إقليم الشمال في الأردن تعزى لأثر متغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاصة، وفقاً لمتغيرات الدراسة. والجدول (7) يبين ذلك.

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة**

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستويات المتغير المستقل  | المتغير المستقل   | مجالات الرؤية المشتركة |
|-------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|------------------------|
| 0.93              | 3.99            | رياض الأطفال             | المرحلة التعليمية | بناء الرؤية المشتركة   |
| 0.77              | 4.12            | الأساسية                 |                   |                        |
| 1.02              | 3.88            | الثانوية                 |                   |                        |
| 0.78              | 4.13            | أقل من 5 سنوات           | سنوات الخبرة      |                        |
| 0.87              | 3.95            | من 5 إلى أقل من 10 سنوات |                   |                        |
| 0.89              | 4.09            | 10 سنوات فأكثر           |                   |                        |

| مجالات الرؤية المشتركة | المتغير المستقل   | مستويات المتغير المستقل  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|
|                        | المؤهل العلمي     | بكالوريوس                | 4.06            | 0.80              |
|                        |                   | دراسات عليا              | 3.94            | 1.03              |
|                        | المحافظة          | إربد                     | 4.09            | 0.84              |
|                        |                   | جرش                      | 3.88            | 0.62              |
|                        |                   | عجلون                    | 3.81            | 0.83              |
|                        |                   | المفرق                   | 3.92            | 1.24              |
| إلهام الرؤية المشتركة  | المرحلة التعليمية | رياض الأطفال             | 3.91            | 0.86              |
|                        |                   | الأساسية                 | 3.97            | 0.81              |
|                        |                   | الثانوية                 | 3.77            | 1.02              |
|                        | سنوات الخبرة      | أقل من 5 سنوات           | 4.01            | 0.74              |
|                        |                   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 3.85            | 0.95              |
|                        |                   | 10 سنوات فأكثر           | 3.94            | 0.89              |
|                        | المؤهل العلمي     | بكالوريوس                | 3.94            | 0.84              |
|                        |                   | دراسات عليا              | 3.86            | 1.02              |
|                        | المحافظة          | إربد                     | 3.94            | 0.87              |
|                        |                   | جرش                      | 3.86            | 0.85              |
|                        |                   | عجلون                    | 3.87            | 0.76              |
|                        |                   | المفرق                   | 3.85            | 1.28              |
| تنفيذ الرؤية المشتركة  | المرحلة التعليمية | رياض الأطفال             | 3.93            | 0.80              |
|                        |                   | الأساسية                 | 4.01            | 0.76              |
|                        |                   | الثانوية                 | 3.72            | 0.91              |
|                        | سنوات الخبرة      | أقل من 5 سنوات           | 4.00            | 0.71              |
|                        |                   | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 3.88            | 0.86              |
|                        |                   | 10 سنوات فأكثر           | 3.94            | 0.82              |
|                        | المؤهل العلمي     | بكالوريوس                | 3.94            | 0.78              |
|                        |                   | دراسات عليا              | 3.89            | 0.93              |
|                        | المحافظة          | إربد                     | 3.96            | 0.80              |
|                        |                   | جرش                      | 3.83            | 0.82              |
|                        |                   | عجلون                    | 3.80            | 0.64              |
|                        |                   | المفرق                   | 3.81            | 1.20              |

يتبين من الجدول (7): وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة، وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، ولصالح مديري المرحلة الأساسية ومعلميها، تليها مرحلة رياض الأطفال. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة (مجتمعة)، وفقاً لمتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي متعدد المتغيرات ( Four-way

(MANOVA)، وذلك باستخدام اختبار هوتيلينغ تريس (Hotelling's Trace). والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): نتائج اختبار (Hotelling's Trace) لأثر المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة

| المتغير           | القيمة | قيمة F | درجة الحرية | درجة حرية الخطأ | الدالة الإحصائية | مربع إيتا |
|-------------------|--------|--------|-------------|-----------------|------------------|-----------|
| المرحلة التعليمية | 0.04   | 1.97   | 6           | 618             | 0.07             | 0.02      |
| سنوات الخبرة      | 0.01   | 0.66   | 6           | 618             | 0.59             | 0.01      |
| المؤهل العلمي     | 0.00   | 0.11   | 3           | 310             | 0.95             | 0.00      |
| المحافظة          | 0.03   | 1.08   | 9           | 926             | 0.38             | 0.01      |

وقد أظهرت نتائج اختبار (Hotelling's Trace):

- عدم وجود أثر دال إحصائيًا لمتغير سنوات الخبرة في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة (مجتمعة).
  - عدم وجود أثر دال إحصائيًا لمتغير المؤهل العلمي في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة (مجتمعة).
  - عدم وجود أثر دال إحصائيًا لمتغير المرحلة التعليمية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة (مجتمعة).
  - عدم وجود أثر دال إحصائيًا لمتغير المحافظة في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة (مجتمعة).
- ولتحديد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المجموعات لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة، كل على حده (منفردة)، وفقًا لمتغيرات الدراسة، فقد تم إجراء تحليل التباين الرباعي (Univariate Analysis). والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الرباعي للمقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة

| المصدر            | المتغير التابع        | مجموع المربعات | درجات الحرية | وسط المربعات | الإحصائي F | الدالة الإحصائية | مربع إيتا |
|-------------------|-----------------------|----------------|--------------|--------------|------------|------------------|-----------|
| المرحلة التعليمية | بناء الرؤية المشتركة  | 7.66           | 2            | 3.83         | 5.35       | 0.01             | 0.03      |
|                   | إلهام الرؤية المشتركة | 5.84           | 2            | 2.92         | 3.73       | 0.03             | 0.02      |
|                   | تنفيذ الرؤية المشتركة | 5.74           | 2            | 2.87         | 4.35       | 0.01             | 0.03      |
| سنوات الخبرة      | بناء الرؤية المشتركة  | 0.07           | 2            | 0.04         | 0.05       | 0.95             | 0.00      |
|                   | إلهام الرؤية المشتركة | 0.38           | 2            | 0.19         | 0.24       | 0.79             | 0.00      |
|                   | تنفيذ الرؤية المشتركة | 0.50           | 2            | 0.25         | 0.38       | 0.68             | 0.00      |

| المصدر        | المتغير التابع        | مجموع المربعات | درجات الحرية | وسط المربعات | الإحصائي F | الدالة الإحصائية | مربع إيتا |
|---------------|-----------------------|----------------|--------------|--------------|------------|------------------|-----------|
| المؤهل العلمي | بناء الرؤية المشتركة  | 0.08           | 1            | 0.08         | 0.10       | 0.75             | 0.00      |
|               | إلهام الرؤية المشتركة | 0.05           | 1            | 0.05         | 0.06       | 0.81             | 0.00      |
|               | تنفيذ الرؤية المشتركة | 0.00           | 1            | 0.00         | 0.00       | 0.99             | 0.00      |
| المحافظة      | بناء الرؤية المشتركة  | 3.96           | 3            | 1.32         | 1.85       | 0.14             | 0.02      |
|               | إلهام الرؤية المشتركة | 2.63           | 3            | 0.88         | 1.12       | 0.34             | 0.01      |
|               | تنفيذ الرؤية المشتركة | 2.96           | 3            | 0.99         | 1.50       | 0.22             | 0.01      |
| الخطأ         | بناء الرؤية المشتركة  | 223.23         | 312          | 0.72         |            |                  |           |
|               | إلهام الرؤية المشتركة | 243.89         | 312          | 0.78         |            |                  |           |
|               | تنفيذ الرؤية المشتركة | 205.57         | 312          | 0.66         |            |                  |           |
| المجموع       | بناء الرؤية المشتركة  | 6064.72        | 357          |              |            |                  |           |
|               | إلهام الرؤية المشتركة | 5765.19        | 357          |              |            |                  |           |
|               | تنفيذ الرؤية المشتركة | 5741.56        | 357          |              |            |                  |           |

يتبين من الجدول (9) ما يأتي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة منفردة، وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية. وعليه، فإن لمتغير المرحلة التعليمية أثراً دالاً إحصائياً في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة منفردة.
  - عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة منفردة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
  - عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة منفردة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
  - عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة منفردة، وفقاً لمتغير المحافظة.
- ولتحديد دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات معلمي المراحل الثلاثة، تم إجراء المقارنات البعدية المتعددة باستخدام اختبار بونيفورني (Bonferroni Test)، والجدول (10) يبين ذلك.

**الجدول (10) نتائج المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجالات الإدارة بالرؤية المشتركة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية**

| مجلات الإدارة<br>بالرؤية المشتركة | المرحلة<br>التعليمية | المتوسط<br>الحسابي | الفرق المطلق بين المتوسطات الحسابية |          |          |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------|----------|----------|
|                                   |                      |                    | رياض الأطفال                        | الأساسية | الثانوية |
| بناء الرؤية المشتركة              | رياض الأطفال         | 3.99               | -----                               | 0.13     | 0.11     |
|                                   | الأساسية             | 4.12               | -----                               | -----    | 0.24     |
|                                   | الثانوية             | 3.88               | -----                               | --       | ---      |
| إلهام الرؤية<br>المشتركة          | رياض الأطفال         | 3.91               | -----                               | 0.03     | 0.14     |
|                                   | الأساسية             | 3.97               | -----                               | -----    | 0.24     |
|                                   | الثانوية             | 3.77               |                                     |          | ---      |
| تنفيذ الرؤية<br>المشتركة          | رياض الأطفال         | 3.93               | -----                               | 0.08     | 0.21     |
|                                   | الأساسية             | 4.01               | -----                               | -----    | *0.29    |
|                                   | الثانوية             | 3.72               |                                     |          |          |

يتبين من الجدول (10):

- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديري مديري مرحلة رياض الأطفال ومعلميها ونظرائهم في المرحلة الأساسية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال بناء الرؤية المشتركة.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديري مديري مرحلة رياض الأطفال ومعلميها ونظرائهم في المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال بناء الرؤية المشتركة.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديري مديري ومرمعي المرحلة الأساسية ونظرائهم في المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال بناء الرؤية المشتركة.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديري مديري مرحلة رياض الأطفال ومعلميها ونظرائهم في المرحلة الأساسية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال إلهام الرؤية المشتركة.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديري مديري مرحلة رياض الأطفال ومعلميها ونظرائهم في المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال إلهام الرؤية المشتركة.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات تقديري مديري ومرمعي المرحلة الأساسية

ونظرائهم في المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال إلهام الرؤية المشتركة.

- عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطات تقديري مديري مرحلة رياض الأطفال ومعلميها ونظرائهم في المرحلة الأساسية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال تنفيذ الرؤية المشتركة.

- عدم وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطات تقديري مديري مرحلة رياض الأطفال ومعلميها ونظرائهم في المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال تنفيذ الرؤية المشتركة.

- وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطي تقديري مديري المرحلة الأساسية ومعلميها ونظرائهم في المرحلة الثانوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لمجال تنفيذ الرؤية المشتركة، ولصالح تقديرات مديري المرحلة الأساسية ومعلميها.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفترات درجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة لمديري المدارس الخاص وفقاً لمتغيراتها كل على حده.

#### أولاً: متغير المرحلة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على كل مجال من مجالات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة في المجالات الثلاثة منفردة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، ويرى الباحثون بأن وجود اختلاف في وجهة نظر المعلمين حول ذلك يعود إلى أن مديري المدارس يعملون غالباً في ظروف وبيئات تربوية وإدارية مختلفة، وأن القوانين واللوائح والأنظمة التي تحكم العمل بما تشمله من متابعة العملية التربوية والتعليمية ومراقبتها قد لا تكون مطابقة بذات الدقة والكيفية، وقد يكون السبب في ذلك اختلاف الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون وبالتالي يلاحظ المعلمون تلك الممارسات ويسيرونها وفقاً وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Horia, & Almadane, 2013).

#### ثانياً: سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) على كل مجال من مجالات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالرؤية المشتركة حسب متغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين على اختلاف

خبراتهم يتعاونون بشكل كبير مع الإدارة لتحقيق الأهداف التعليمية، كما أن الممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو المدارس يشعر بها جميع المعلمين على اختلاف سنوات عملهم، الأمر الذي يترتب عليه إدراك كبير وجيد منهم للمهارات الإدارية، مما ينعكس إيجابياً على جميع العاملين في المدرسة على حد سواء بغض النظر عن سنوات الخبرة، إذ إن ممارسة المديرين للإدارة بالرؤية المشتركة هي حاجة لتحقيق أهداف العملية التربوية بحيث تتم إتاحة الفرصة للتكيف مع المستجدات ومواكبة التطور الإداري ومتطلباته، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abo-Hazeim, 2020)، إذ لم تُظهر النتائج وجود فروق دالة احصائية لمتوسطات تقديرات معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالرؤية المشتركة لمتغير (سنوات الخبرة).

#### ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) على كل مجال من مجالات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة بالرؤية المشتركة حسب المؤهل العلمي. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الممارسات القيادية تمارس على جميع العاملين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى التطور في الأداء الإداري والقيادات لمديري المدارس وأنهم مؤهلون بشكل ممتاز إذ أثبتوا كفاءة ومقدرة في أدائهم في مختلف مجالات العمل الإداري. وربما يعزى ذلك لامتلاكهم خبرات ثرية مكنتهم من أداء مهمات العمل الموكلة اليهم بكفاءة بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وقد يعزى ذلك لحرص تلك الإدارات المدرسية الخاصة على تعريضهم لدورات تدريبية تمكنهم من إتقان مهارات العمل بكفاءة إدارية، مثل إخضاعهم لدورة (الاحتياجات التدريبية للمديرين والمشرفين التربويين)، وقد يعود ذلك لمشاركتهم بالدورات والورش التدريبية وإقبالهم على برامج الدراسات العليا التي تساعدهم على تبني الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (العوامل، 2019).

#### رابعاً: متغير المحافظة:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، على كل مجال من المجالات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة بالرؤية المشتركة، على حسب متغير المحافظة ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس وبغض النظر عن مناطق عملهم يخضعون لذات الدورات التدريبية ويمتلكون الخبرات والممارسات ذاتها

ويسرون ضمن قرارات وسياسات عامة تحددها طبيعة العمل، الذي أظهر أنه ليس هناك اختلاف في وجهات نظر المعلمين حول كيفية الممارسات الإدارية التي يتبعونها، كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى الظروف التي يعيشها مديرو المدارس متشابهة والقوانين التي تحكم العمل واحدة، وعليه يمارس مديرو المدارس المهمات ذاتها ويتحملون المسؤوليات ذاتها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Horia, Almadane , 2013)، التي أكدت على ضرورة عقد لقاءات بين المديرين في المناطق المختلفة لتداول الخبرات الناجحة، والأساليب القيادية المتميزة بين الجميع.

#### التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالأخذ بما يأتي:
- توظيف خبرات المعلمين في صياغة رؤية المدرسة.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين وفق أسس علمية والإفادة من نتائج البحوث الإجرائية لسد احتياجات المعلمين.
  - عقد لقاءات بين المديرين في المناطق المختلفة، لتبادل الخبرات والأساليب القيادية المتميزة.
  - الاهتمام بآراء المعلمين ومقترحاتهم فيما يتعلق بالقضايا المشتركة التي تخدم المصلحة العامة للمدرسة ومنحهم فرصة المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات.

#### References:

- Abo-Hazeim, Raia (2020). **The degree of practicing the visual management by secondary school principals in Marka district from the teacher's point of view**, Unpublished MA thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Awmleh, Sarah (2019). **He level of visual administration and its relation to the administrative excellence of the directorate of secondary schools in Balqa from the point of view of their teachers**, Unpublished MA thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Al-Hurr, Abdulazziz (2010). **The Future School Assessments: Educational leadership**, Riyadh: Arabic and Educational library for Arabian Gulf.
- Al-Otaibi, M (2014). **Visual administration and its relation to effective decision-making in education directorate in Taif Governorate**. Unpublished Master Thesis, Taif University, Saudi Arabia.
- Arab Group experts for Training and Publishing (2012). **Visual**

- management administrative excellence**, Arab Group for Training and Publishing.
- Brown, F (1983). **Principles of educational and psychological testing** 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A.; & Cramer, D (1997). **Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for socialscientists**. London, UK: Routledge.
- Connors, neila (2008). **If you don't feed the teachers they eat the students: Guide to success for administrators and teachers (Kids' Stuff)**, (Translator khaleefeh alswadi, Ali Radawi), Arab Bureau of Education for the Gulf States.
- Cronbach, L. J (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 16(3), 297-334.
- Cunningan, William, Cordeiro, Paula (2008). **Educational leadership a problem-based approach**, (Translator Mohammad Abdelkader), daralfiker, Amman.
- Hoerr, Thomas (2005). **The art of school leadership**, (Translator Waleed Ezat Shehadeh), Riyadh: Obeikan Library.
- Horia, Ali, Almadane, Aisheh. (2013). strategies to build a shared vision in the girls' schools in Riyadh, **Jordan Journal of Applied Science "Humanities Series"**, 2, (15), 303-3023.
- Kantabutra, S (2005). Improving public school performance through vision-based, **Education Research Institute**, U.S, 124-136.
- Kaplun, I (2011). Leadership research. **Running Head: Leadership Research**.
- Kurland, H; Hilla, P; & Hertz-Lazarowitz, R (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. **Journal of Educational Administration**, pp 7-30.
- Leech, N; Barrett, K; & Morgan, G (2011). **SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation** (4<sup>th</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Marcella, M; Josephine, M; & Kafwa, N (2011). Crisis in value education in Kenya: What it portends for educational leadership and management, **International Journal of Curriculum and Instruction**, 1(1), 1-14.
- Mohammaed, Baha (2017). **The general director's pen**, Amman: Amjad for Publishing and Distributing house.
- Moller, J (2009). Learning to share: a vision of leadership practice. **International Journal of Leader-ship in Education**, 267-253

- Morgan, D; Krejci, R. (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Radwan, Mahmood (2012). **Skills of prepare the organization structures**, Arab Group for Training and Publishing.
- Rashad, M (2008). Requirements for applying visual administration to the university system to achieve the quality of its ability, a field study on Suez Canal University. **Journal of the Faculty of Education, Tanta University**, 39, 192-282.
- Ricci, F. A (2011). Managing the organizational vision, mission, and planning: Five steps toward a successful leadership strategy. **The Chair Academy 20" Annual. International Leadership Conference, Strategic Leadership: Texas. pp 1-7.**
- Sammons, P; Hillman, J; & Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effective research. **Submitted to School Effectiveness & School Improvement Journal**, pp 1-71.
- Schultz, A (2016). **Exploring lean visual management techniques in facilities management systems: The case of university fm practice.** PhD Dissertation. University of Sanford, Greater Manchester. UK.
- Sheppard, B; Hurley, N; & Dibbon, D (2010). **Distributed leadership, teacher morale, and teacher enthusiasm: Unravelling the leadership pathways to school success.** Denver: American Educational Re- search Association: Pp1-14.
- Viviano, T (2012). **What 21st century leadership in career and technical education should look like?** Paper Not Currently Published, Middle Bucks Institute of Technology: New York. pp 1-9.