

درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الثانوي دراسة ميدانية من وجهة نظر مدرّسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية

د. غسان بركات *

د. فؤاد صبيرة **

عصام ناصر تفاحة ***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٠/٧/٢ . قبل للنشر في ٢٠٢١/٢/٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية القيادة الموزعة، من وجهة نظر المدرّسين تبعاً للمحاور الآتية: الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية. ودراسة الفروق بين تقديرات المدرّسين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بلغت (٢٥٠) مدرّساً ومدرّسة، حيث وُزعت أداة البحث (الاستبانة) عليهم، وأعيد منها (٢٣٣) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٣.٢%).

توصل البحث إلى النتائج الآتية: إنّ ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة في جميع محاورها (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية) من وجهة نظر المدرّسين جاءت بدرجة مرتفعة، أيضاً تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

كلمات مفتاحية: القيادة الموزعة، مدير المدرسة، التعليم الثانوي.

* أستاذ، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** أستاذ مساعد، قسم الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The Degree of Practice of School Leadership Distributed in Secondary Schools A Field Study from The Point of View of Secondary Education Teachers in Lattakia City

Dr. Ghassan Barakat*
Dr. Fouad Sbeira **
Issam Nasser Tuffaha***

(Received 2/7 /2020. Accepted 25/2/2021)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the level of the practice of secondary school principals in Lattakia city from the teachers' point of view according to the following axes: vision, mission and objectives, shared responsibility, leadership practices, and school culture. The study of the differences between teachers' estimates of the degree of their managers' practice of distributed leadership is attributed to variables: gender, educational qualification and number of years of service.

The researcher adopted the descriptive analytical method, while the research sample is a random sample of (250) male and female teachers.

The research reached the following results: The practice of secondary school principals of leadership distributed across all axes (vision, mission and goals, shared responsibility, leadership practices, school culture) from the point of view of teachers came high, also shows the absence of statistically significant differences between the average of teachers' grades in the secondary education stage in Lattakia in the degree of their managers exercise the leadership distributed according to the variables of sex and educational qualification and the number of years of service.

Keywords: Distributed Leadership, Principal, Secondary Education.

* Professor, Department of Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

** Assistant Professor, Psychological Counseling Department, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

*** Postgraduate student (PhD), Department of Child Education, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.

المقدمة:

فرضت التطورات والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي ألفت بظلالها على النظام التربوي، في جميع عملياته ضرورة وجود إدارة قوية تعاونية، وتشاركية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى وجود نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والحكمة، والقدرة على التأثير في الآخرين.

يُعدّ موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة؛ فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، والقيادة التربوية تعدّ جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة التعليمية أو فشلها؛ لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وأهميتها تكمن من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية؛ فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل أداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، ٢٠٠٤، ص ١٢٣). والإدارة المدرسية تعدّ بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال، وهي تحتاج إلى الإدارة الكفاء والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يلعب الدور الأساس في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلبته من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى.

تُعدّ القيادة الموزعة أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تساهم بفاعلية في التصدي لما يواجهه مديرو المدارس من تحديات، وتُعدّ أيضاً تغييراً في الثقافة السائدة في المؤسسة التربوية من خلال تحسين مهارات العاملين فيها ومعارفهم وتعزيز علاقاتهم الإنتاجية، ويساهم القائد التربوي في تحقيق القيادة الموزعة في مدرسته من خلال تمكينه ودعمه العاملين، فضلاً عن تنسيق العمل وتوجيهه بشكل فاعل على أن يتم كل ذلك في بيئة عمل صحية (عجوة، ٢٠١٢، ص ١). والقيادة الموزعة تعني أن يمارس المعلمون وجميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم ورتبهم عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية، وهي تعتمد على مشاركة المعلم في القيادة والانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية والأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المساءلة الدائمة (الشهراني، ٢٠١٠، ص ٦).

انطلاقاً من ذلك يقوم الباحث بدراسة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية القيادة الموزعة من خلال محاورها (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية)، وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في ضرورة توظيف المداخل القيادية واتجاهاتها الحديثة، والتي من أهمها مدخل القيادة الموزعة، والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والاستقصاء والتعاون بين العاملين في المدرسة، فممارسة مدخل القيادة الموزعة كما يرى هاريس (Harris، 2002، p40) من شأنه أن يدعم القدرة على التغيير والتطوير والتحسين الذي ترغب المدرسة في تحقيقه. وقد أكدت دراسات تربوية عديدة أهمية القيادة الموزعة كدراسة (الهور، ٢٠١٧) التي أظهرت أنّ ممارسة مدير المدارس الخاصة القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، ودراسة (حسب الله، ٢٠١٤) التي دعت إلى نشر ثقافة توزيع القيادة الموزعة بين مديري المدارس وبين المعلمين.

بناءً على ذلك، وانطلاقاً من أهمية توزيع المسؤوليات القيادية الأساسية على نطاق المدرسة، والذي تُجسده القيادة الموزعة تتجسد مشكلة البحث في ضرورة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية القيادة المدرسية الموزعة من وجهة مدرّسيهم، وتتلخص في التساؤل الآتي:

ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية القيادة المدرسية الموزعة من وجهة نظر المدرّسين؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس "القيادة الموزعة" كونها تعد من المداخل الإدارية الحديثة التي تحقق فعالية مشاركة المعلمين والعاملين في المدرسة في العمل الإداري، بما يسهم في توفير الوقت والجهد في إنجاز المهمات الإدارية. لذلك يمكن أن يسهم هذا البحث في إبراز أهمية القيادة الموزعة في أداء المدير عمله، وتخفيف الأعباء الإدارية، وزيادة الوعي بالمبادئ والأسس التي تنطلق منها وخصائصها وأهدافها، بالإضافة إلى أنها من الدراسات القليلة في البيئة المحلية في حدود علم الباحث.

ويهدف البحث إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة اللاذقية القيادة الموزعة من وجهة نظر المدرّسين تبعاً للمحاور الآتية: الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية. ودراسة الفروق بين تقديرات المدرّسين لدرجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

فرضيات البحث:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعاً لمتغير الجنس.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، ١١-١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفاً تحليلياً علمياً بغية الوصول إلى نتائج عن الظاهرة موضوع البحث.

مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع البحث جميع المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بلغت (250) مدرّساً ومدرّسة؛ إذ وُزعت أداة البحث (الاستبانة) عليهم، وأعيد منها (233) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.2%).

مصطلحات البحث:

القيادة الموزعة: مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المدارس عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية لمعلميهم، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها وتطويرها (خليفة، 2013، ص 9). وتُعرّف إجرائياً بأنها: مدخل إجرائي يقوم على منح مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية عدد من الأدوار القيادية للمدرّسين من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مدرسو التعليم الثانوي على محاور القيادة الموزعة (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية).

مدير المدرسة: الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات، وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص 7). ويعرف إجرائياً أنه: الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة الثانوية، والمسؤولية عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة من وجهة نظر المدرّسين، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: الجنس (ذكر، أنثى)، عدد سنوات الخبرة في التدريس (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة)، المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا). أما القسم الثاني فتضمن محاور القيادة الموزعة. وجرى تصميم الاستبانة بالاعتماد على: دراسة خليفة، (2013)، ودراسة حس الله (2014)، ودراسة أبو زر (2015)، ودراسة الكردي (2018). ويحتوي هذا القسم (31) بنداً، وتضمن الرؤية والرسالة والأهداف (7) بنود، والمسؤولية المشتركة (8) بنود، والممارسات القيادية (8) بنود، والثقافة المدرسية (8) بنود. وقد أُخضعت هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها؛ إذ عُرضت على مجموعة من المحكمين، وعددهم (6) محكمين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وشملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود، كما جرى اختبار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ من خلال عينة استطلاعية قوامها (15) مدرّساً ومدرّسة، وبلغت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (١) قيم معاملات الثبات للمقياس ككل وللمحاور الفرعية

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاور القيادة الأخلاقية
٠.٩١١	٧	الرؤية والرسالة والأهداف
٠.٨٩٧	٨	المسؤولية المشتركة
٠.٨٧٦	٨	الممارسات القيادية
٠.٨٥٧	٨	الثقافة المدرسية
٠.٨٧٧	٣١	الثبات الكلي

يبين الجدول رقم (١) أنّ قيم معاملات الثبات للمحاور الفرعية وللاستبانة ككل كانت مرتفعة، مما يدل على أنّ أداة البحث ذات ثبات جيد. وللإجابة عن أسئلة الاستبانة جرى الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة لتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة، حيث أُعطيت الدرجة (١) للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، والدرجة (٢) للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة (٣) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (٤) للإجابة بدرجة عالية، والدرجة (٥) للدرجة عالية جداً.

استخدم الباحث في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.2٥، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

درجة المقياس = $(٥ - ١) / ٥ = ٠.٨$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	مستوى الممارسة
١ - ١.٨	ضعيف جداً
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيف
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط
٣.٤١ - ٤.٢٠	عالٍ
٤.٢١ - ٥	عالٍ جداً

حدود البحث:

- 1- حدود زمنية: أُجري البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018-2019.
- 2- حدود مكانية: طُبّق البحث في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.
- 3- حدود بشرية: اقتصر البحث على المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي.

الدراسات السابقة:

- ١- دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013) بعنوان: تحليل كفي للقيادة الموزعة وفعالية المعلمين والقيادة.

A qualitative analysis of distributed leadership and the effectiveness of teachers and principal.

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات المعلمين والتي تؤثر في القيادة الموزعة؛ سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، وتحديد مدى إدراك المعلمين مزايا الأداء وسلبياته، حيث اختيرت عينة مكونة من (57) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الموجودة في الأرياف والضواحي في ولاية ماساشوستس، بتطبيق الاستبانة كأداة بحثية، وكذلك استخدام أداة أخرى وهي المقابلة والتي أجريت مع ثلاث مجموعات اشتملت على معلمين ومختصين وشخصيات مرجعية وخبيرة في القيادة الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مديري المدارس كانوا على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم القيادية والتي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة، وأنّ 95% من المعلمين أجمعوا على فهم نمط القيادة السائد في المدرسة، ودعمهم أنشطة القيادة الموزعة في المدرسة، وأنّ المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، ووجوب اشتمالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة، وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.

٢- دراسة ديف وآخرين (Duif *et al*, 2013) بعنوان: القيادة الموزعة على أرض الواقع: تحليل وصفي في المدارس الأوروبية.

Distributed Leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European schools.

هدفت الدراسة إلى تعرف مسؤوليات القيادة الموزعة وأدوارها في المدارس الأوروبية، واستكشاف إلى أي مدى يتم توزيع القيادة في هذه المدارس، حيث طُبِّقت الدراسة على عينة مكونة من (1000) مدير مدرسة من مجتمع دراسي بلغ (15000) في (8) دول أوروبية، كذلك طبقت الدراسة على (132) من المعلمين والمديرين ممن يعملون في المؤسسات الخاصة، باستخدام استبانة مسحية وزعت من خلال الشبكة العنكبوتية تكونت من (20) سؤالاً مغلقاً، تفرع منها (87) بنداً، معتمدة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الأوروبية جاء بنسبة مرتفعة وعالية بلغت (75%)، وإنّ ممارستها تفتح المجال أمام المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

٣- دراسة اليعقوبية وآخرين (2015) بعنوان: درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، وهي: النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظ، والمؤهل العلمي، استخدم المنهج الوصفي، وأعدت استبانة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور هي: صنع القرارات، وتفويض السلطة، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية؛ وأظهرت النتائج أنّ أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي وقدره (3.75)، في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره (3.08)، كما أنّ درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث، ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة.

٤- دراسة العلياني والألفي (2017) بعنوان: درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) القيادة الموزعة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات تقدير تطبيق القيادة الموزعة التي تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي (قائد/معلم). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة والمعلمين في مدارس التعليم العام الحكومي في المراحل التعليمية الثلاث بمحافظة الباحة، والبالغ عددهم (١٩٩) قائداً، و(٢٩٨٤) معلماً، أما عينة الدراسة فقد شملت (٨٠) قائداً، و(٤٨٦) معلماً، وأظهرت النتائج أنّ تقدير تطبيق القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة في جميع الأبعاد (رؤية المدرسة، تنظيم المدرسة، قيادة المعلم، المسؤولية المشتركة) جاءت بدرجة عالية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس في تقديرهم القيادة الموزعة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (قائد/معلم).

٥- دراسة الكندي (٢٠١٨) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة، والتي تضم ثلاثة مجالات أساسية هي: المجال التشاركي، ومجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعة، والمجال التعاوني، وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري المدارس في محافظة الزرقاء، أما عينة الدراسة فقد اختيرت بالطريقة الميسرة، حيث تكونت من ٢٠ معلماً من المعلمين العاملين في مدارس محافظة الزرقاء، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى عينة الدراسة مرتفعة، كما توصلت إلى أنّ مجال استيعاب ممارسة القيادة الموزعة حصل على أعلى درجة ممارسة، يليه المجال التشاركي، فالمجال التعاوني.

بناءً على ما سبق وبعد استطلاع مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الموزعة، تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، وهي جديدة في البيئة المحلية، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث (الاستبانة)، وفي الاستفادة من نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم القيادة الموزعة: تُعرّف القيادة الموزعة أنها: مدخل إداري حديث تنتهجه بعض القيادات الإدارية، ويتمثل في توزيع صلاحيات إدارية على العاملين بغية رفع فاعليتهم الذاتية نحو العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحملهم مسؤولية صنع القرارات واتخاذها وتنفيذ المهام لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في أقل وقت وجهد ممكنين (أبو زر، ٢٠١٥، ص ٨). كما تُعرف أنها: مدخل إداري حديث يعتمد مديرو المدارس في نشر وتوزيع القيادة بين المعلمين، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع القرارات واتخاذها، وتنفيذ المهام نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن (حسب الله، ٢٠١٤، ص ٨). وتُعرف أيضاً أنها: مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المدارس عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية لمعلميهم، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها وتطويرها (خليفة، ٢٠١٣، ص ٩). ويرى أندرسون Anderson أنّ القيادة الموزعة ليست نمطاً من أنماط القيادة، ولكنه إطار عام لفهم مختلف الأنماط الإدارية والقيادية، ففي حين كانت البحوث في مجال القيادة في السابق تركز على سلوكيات وسمات من يتولون وظائف قيادية مثل المديرين ومساعدتهم وعلى السياق التنظيمي والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها القيادة، أصبحت القيادة الموزعة تركز على كيفية تشكيل الممارسات القيادية

من خلال التفاعلات الناشئة بين القادة المعلمين وتابعيهم والمواقف التي يتفاعلون فيها (Anderson, 2007, p1). ويرى ليثوود وآخرون *Leithwood et al* أن مفهوم القيادة الموزعة يتداخل مع مفاهيم أخرى قريبة الشبه مثل: القيادة التشاركية والقيادة التعاونية والقيادة الديمقراطية، ويشير إلى أن القيادة الموزعة تفترض مجموعة من الممارسات الخاصة بالتأثير وتحديد الاتجاهات التي يفترض أن يقوم بها أفراد من جميع المستويات داخل المنظمة، وليس مجموعة من الخصائص والملكات الشخصية المرتبطة بالأشخاص الذين يشغلون مواقع في أعلى السلطة داخل المنظمة (Leithwood et al, 2007, p38).

ويرى الباحث أن القيادة الموزعة مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين والإداريين، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذها، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتفعيل الشراكة المجتمعية، بهدف تطوير الأداء المدرسي.

ثانياً: أهداف القيادة الموزعة: تتمثل أهداف القيادة الموزعة بما يأتي:

١- تُوفر القيادة الموزعة بعض الوقت للقادة في المدرسة للتركيز على تحسين نتائج العملية التعليمية وإصلاحها.

٢- تُفرغ مدير المدرسة لمتابعة الفصول الدراسية والتحدث مع الطلاب حول تحسين العمل الأكاديمي لهم.

٣- تجعل وظيفة مدير المدرسة أكثر جاذبية وتميزاً، لأنها من الوظائف التنفيذية المتعبة وخاصة أن أغلب مديري المدارس من كبار السن ويحتاجون في هذا السن إلى الهدوء.

٤- تُعزز القيادة الموزعة تطوير قدرة المدرسة وتخفف عبء العمل على مدير المدرسة للقيام بمهمة التطوير.

٥- بناء قاعدة قدرات واسعة من الأفراد باستطاعتهم القيام بمهام قيادية داخل المدرسة من خلال تطوير فرق قيادية أكثر فعالية، والتي تنطوي على عدد كبير من الموظفين في قيادة المدرسة.

٦- دعم دور القيادات المتوسطة وتعزيزها، معتبراً أي جزء قد يؤديه المعلمون مهارات متقدمة في تحريك التدريس إلى الأمام.

٧- تُعلم أعضاء الهيئة التدريسية جدول الأعمال، وتعمل على توسيع نطاق أنشطة التنمية المهنية والتطوير المهني للمعلمين في التقييم الذاتي.

٨- تُلهم العاملين والطلاب وأولياء الأمور باستغلال فرص القيادة التي تساهم في التعلم لجميع العاملين والطلاب بصورة عميقة واسعة (Africa Moyo, 2010, p7-24).

ثالثاً: خصائص القيادة الموزعة: تتمثل خصائص القيادة الموزعة بما يأتي:

١- مشاركة كل فرد: القيادة الموزعة في المدرسة لا تقتصر على مدير المدرسة والطاقم العامل فيها، ولكنها تمتد عبر أفراد ومجموعات متعددة، فوفقاً لمنظمة الشبكية الأوروبية للقيادة المدرسية (EPN- CL) فإن القيادة الموزعة توصف بأنها العملية التي توظف المعرفة والمهارات المتميزة للمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور وصولاً إلى تحقيق الأهداف، فالقيادة الموزعة تقترح فتح الحدود وتعدّ أن جميع المعلمين يخفون قدرات قيادية تنتظر فرصة إطلاقها وتفعيلها لتحقيق مصالح المنظمة (Harris, Lambert, 2003, p78).

٢- القيادة الموزعة خاصة ناشئة عن التفاعل: القيادة الموزعة تسلط الضوء على القيادة بأنها خاصة ناشئة عن التفاعل بين الأفراد، حيث تجمع الطاقات بما يمثل العمل التضامني، إنها لا تمثل شيئاً يفعل بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد بل هي ديناميكية تضافر للأفراد الذين يعملون معاً بطريقة يجمعون فيها خبراتهم، والمخرج هو منتج جماعي أكبر بكثير من مجموع أعمالهم الفردية (Gronn, 2000, p269).

٣- الاعتراف بخبرات الآخرين: توزع القيادة تبعاً لمستوى الخبرة، حيث إن المهام المختلفة تتطلب خبرات مختلفة، ومن الطبيعي أنّ الخبرات المطلوبة لا تتوفر في شخص واحد، ومن الواضح أنّ المدارس في عصرنا الحالي مؤسسات شديدة التعقيد، ومن الصعب أن نتوقع أن يتم قيادتها من قبل شخص واحد (Woods et al, 2004, p452).

٤- المسؤولية والمساءلة المتبادلة: القيادة الموزعة لا تعني أن يكون شخص واحد مسؤولاً عن أداء المدرسة، بل إنّ جميع الأفراد يتحملون المسؤولية ويخضعون للمساءلة بشأن إسهاماتهم في النتائج الجماعية، إنّ الاختلاف في الخبرة وليس الاختلاف في السلطة الرسمية هو ما يدعم علاقات المسؤولية والمساءلة المتبادلة (Elmore, 2000, p27).

رابعاً: فوائد القيادة الموزعة: تتجلى فوائد القيادة الموزعة ومزاياها بما يأتي:

١- التطوير المؤسسي: إنّ اتحاد القدرات لمجموعة من الأفراد من خلال نموذج القيادة الموزعة يدعم قوة الأفراد وتصبح المؤسسة أكثر ترابطاً، حيث إن المشاركة التعاونية في صناعة القرار لعدد أكبر من الأفراد تؤدي إلى المزيد من الالتزام الوظيفي بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها (Liethwood et al, 2009, p16).

٢- التطوير المهني للمعلمين: إنّ استخدام القيادة الموزعة كمنط إداري في المدرسة له آثار إيجابية على المعلمين، فبدلاً من أن يكونوا مجرد متلقين سلبيين ومنفذين للمعرفة فإنّ بإمكانهم أن يصبحوا قادة للمعرفة، وفي سياق آخر تعمل القيادة الموزعة على تنمية قدرات المعلمين وترفع من روحهم المعنوية وتشجعهم على أداء الأعمال والمهام على أحسن وجه تمهيداً لإعدادهم قادة للمستقبل (Liethwood et al, 2009, p10).

٣- تحسين تحصيل الطلبة: أشارت العديد من الدراسات التي طبقت في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى أنّ القيادة الموزعة كانت أحد أهم العوامل التي تدفع نحو تحسين تحصيل الطلبة، وكان لها تأثير إيجابي على جودة المناهج وطرق التدريس، لأنّ القيادة المدرسية إذا كانت محدودة أو ضعيفة سيكون الأمر أكثر صعوبة بالنسبة إلى المعلم لأداء وظيفته بفعالية (Hymphreys, 2010, p13).

٤- تحقيق الاستدامة: تحقق القيادة الموزعة زيادة فرص الاستدامة للمنظمة من خلال بناء مجموعة من القادة التتمويين الذين يحيطون أنفسهم بقيادة إضافيين، ويعززون القيادة على المستويات المختلفة، فالقيادة الموزعة تنتج تدفقاً مستمراً من قادة المستقبل (Fullan, 2001, p10).

خامساً: متطلبات القيادة الموزعة: هناك متطلبات ينبغي أن يقوم بها القادة مديرو المدارس لضمان نجاح تطبيق القيادة الموزعة، ومنها:

١- الثقة: يجب أن يكون هناك ثقة بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين ومدير المدرسة، وبين الطلبة ومدير المدرسة، وكذلك بين الطلبة أنفسهم.

٢- توفير الوقت المطلوب: بهدف إتاحة المجال للمعلمين للتنمية المحلية وتطوير قدراتهم في ممارسة المهام القيادية، بالإضافة إلى عقد لقاءات للتواصل وتبادل الآراء والخبرات ودعم العمل التعاوني بين المعلمين.

- ٣- **تغيير ثقافي:** للوصول إلى نهج القيادة الجماعية وتحقيق توزيع فعال للقيادة يتطلب ذلك حدوث تغيير ثقافي لثقافة القيادة الفردية التي سادت مدة طويلة في المجتمع.
- ٤- **غايات مشتركة:** إن وجود أهداف وغايات مشتركة للمدرسة يتفق عليها جميع العاملين يحقق ثقافة مشتركة تشجع المعلمين لقبول ممارسة الآخرين مهام وأعمال قيادية (Oduro, 2004, p3).
- ٥- **توفير المصادر والوسائل:** إن توفير المصادر والوسائل المختلفة اللازمة للتدريب له تأثير كبير على تسهيل اكتساب المعلمين المهارات القيادية.
- ٦- **تدريب المعلمين:** يمكن للقيادة لعب دور مهم في عملية الإصلاح التعليمي من خلال توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة، وذلك عن طريق إكسابهم الخبرات اللازمة والمعارف الجديدة والطرق التدريسية الحديثة.
- ٧- **الرقابة:** إن من المهم مراقبة التقدم الذي يحصل في أثناء عملية التغيير لضمان أن تكون هذه العملية متوافقة مع المعايير المهنية للمنظمة، كما تتضح أهمية المراقبة في التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة (Martinez, et al, 2005, p15).

النتائج والمناقشة:

أولاً: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة المدرسية الموزعة:

لتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية القيادة المدرسية الموزعة وفق المحاور: (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية) من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات حسب كل محور، وذلك وفق الآتي:

(١) الرؤية والرسالة والأهداف:

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على محور الرؤية والرسالة والأهداف

درجة الممارسة	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرؤية والرسالة والأهداف
عالية	7	73.66	0.632	3.683	١. يشارك مدير مدرستي المعلمين في وضع رؤية واضحة للمدرسة.
عالية	2	76.66	0.622	3.833	٢. يشجع مدير مدرستي المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة.
عالية	1	77.9	0.511	3.895	٣. يوضح مدير مدرستي للطلبة رؤية المدرسة ورسالتها.
عالية	6	74.78	0.545	3.739	٤. يعمم مدير مدرستي رسالة المدرسة على المعلمين.
عالية	3	76.32	0.636	3.816	٥. يناقش مدير مدرستي مجلس أولياء الأمور في رسالة المدرسة.
عالية	5	74.84	0.665	3.742	٦. يشارك مدير مدرستي المعلمين في وضع الأهداف الإستراتيجية للمدرسة.
عالية	4	75.26	0.652	3.763	٧. يضع مدير مدرستي خطة تحسين مدرسية كأساس للتقدم.
عالية	-	75.72	0.296	3.786	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (٢) أن ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة (محور الرؤية والرسالة والأهداف) من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (٧٥.٧٢%)، حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي العام على جميع العبارات (٣.٧٨٦)، وهي تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة عالية على مجالات مقياس ليكرت، وحصلت العبارة رقم (٣)، والمتضمنة توضيح مدير المدرسة للطلبة لرؤية المدرسة ورسالتها على المرتبة الأولى بأهمية نسبية (٧٧.٩%)، وحصلت العبارة رقم (٢)، والمتضمنة تشجيع مدير المدرسة المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة على المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٦.٦٦%)، وجاءت العبارة رقم (٤)، والمتضمنة تعميم مدير المدرسة رسالة المدرسة على المعلمين في المرتبة قبل الأخيرة وبأهمية نسبية (٧٤.٧٨%)، أما العبارة رقم (١)، والمتضمنة مشاركة مدير المدرسة المعلمين في وضع رؤية واضحة للمدرسة فحصلت على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (٧٣.٦٦%).

٢) المسؤولية المشتركة:

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على محور المسؤولية المشتركة

درجة الممارسة	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسؤولية المشتركة
عالية	1	77.14	0.585	3.857	١. يعزز مدير مدرستي ثقة المعلمين بأدوارهم في تحقيق أهداف المدرسة.
عالية	4	73.52	0.617	3.676	٢. يبحث مدير مدرستي المعلمين على إبداء آرائهم.
عالية	6	71.48	0.635	3.574	٣. يشرك مدير مدرستي المعلمين باتخاذ القرارات.
عالية	3	75.14	0.516	3.757	٤. يوازي مدير مدرستي بين أداء العمل والعلاقات الإنسانية مع المعلمين.
عالية	2	75.24	0.572	3.762	٥. يحفز مدير مدرستي المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية.
عالية	7	70.16	0.645	3.508	٦. يشارك مدير مدرستي المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
عالية	8	69.04	0.713	3.452	٧. يفسح مدير مدرستي المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم.
عالية	5	72.66	0.654	3.633	٨. يشجع مدير مدرستي المعلمين على العمل الجماعي لتحقيق أهداف المدرسة.
عالية	-	73.02	0.297	3.651	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (٣) أنّ ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة (محور المسؤولية المشتركة) من وجهة نظر المدرّسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (٧٣.٠٢%)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع العبارات (٣.٦٥١)، وهي تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة عالية على مجالات مقياس ليكرت، وحصلت العبارة رقم (١)، والمتضمنة تعزيز مدير المدرسة ثقة المعلمين بأدوارهم في تحقيق أهداف المدرسة على المرتبة الأولى بأهمية نسبية (٧٧.١٤%)، وحصلت العبارة رقم (٥)، والمتضمنة تحفيز مدير المدرسة المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية على المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٥.٢٤%)، وجاءت العبارة رقم (٦)، والمتضمنة مشاركة مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية في المرتبة قبل الأخيرة وبأهمية نسبية (٧٠.١٦%)، أما العبارة رقم (٧)، والمتضمنة إفراح مدير المدرسة المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم حصلت على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (٦٩.٠٤%).

٣) الممارسات القيادية:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على محور الممارسات القيادية

درجة الممارسة	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات القيادية
عالية	1	76.38	0.٥73	3.8١9	١. يوزع مدير مدرستي المهام الإدارية على المعلمين حسب قدراتهم.
عالية	7	66.14	0.٧03	3.٣07	٢. يفوض مدير مدرستي بعض المعلمين لإدارة الاجتماعات.
عالية	8	64.46	0.683	3.223	٣. يدرّب مدير مدرستي المعلمين للقيادة في المستقبل.
عالية	3	74.42	0.645	3.721	٤. يتعامل مدير مدرستي بشفافية مع المعلمين.
عالية	2	76.36	0.675	3.818	٥. يشكل مدير مدرستي اللجان المدرسية لقيادة الأنشطة التعليمية.
عالية	6	68.5	0.٧21	3.٤25	٦. يعزز مدير مدرستي قدرات المعلمين القيادية.
عالية	4	73.2	0.6٣1	3.660	٧. يسمح مدير مدرستي للمعلمين ذوي الخبرة بممارسة أدوار في قيادة المدرسة.
عالية	5	70.18	0.6٦4	3.509	٨. يشجع مدير مدرستي المعلمين للمشاركة في الأعمال الإدارية.
عالية	-	71.34	.0651	3.567	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (٤) أنّ ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة المورّعة (محور الممارسات القيادية) من وجهة نظر المدرّسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (٧١.٣٤%)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع العبارات (٣.٥٦٧)، وهي تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة عالية على مجالات مقياس ليكرت، وحصلت العبارة رقم (١)، والمتضمنة توزيع مدير المدرسة المهام الإدارية على المعلمين حسب قدراتهم على المرتبة الأولى بأهمية نسبية (٧٦.٣٨%)، وحصلت العبارة رقم (٥)، والمتضمنة تشكيل مدير المدرسة اللجان المدرسية لقيادة الأنشطة التعليمية على المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٦.٣٦%)، وجاءت العبارة رقم (٢)، والمتضمنة تفويض مدير المدرسة بعض المعلمين لإدارة الاجتماعات في المرتبة قبل الأخيرة وبأهمية نسبية (٦٦.١٤%)، أما العبارة رقم (٣)، والمتضمنة تدريب مدير المدرسة المعلمين للقيادة في المستقبل فحصلت على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (٦٤.٤٦%).

٤) الثقافة المدرسية:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على محور الثقافة المدرسية

درجة الممارسة	الرتبة	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة المدرسية
عالية	4	75.98	0.663	3.799	١. يهتم مدير مدرستي بالأنشطة المدرسية التي تخدم المجتمع المحلي.
عالية	2	77.74	0.146	3.887	٢. يهييء مدير مدرستي مناخاً تعاونياً للاتصال والتواصل مع أولياء الأمور.
عالية	5	75.3	0.759	3.765	٣. يوفر مدير مدرستي الوقت الكافي للمعلمين لتحقيق إنجازات للمدرسة.
عالية	1	78.66	0.542	3.933	٤. يشجع مدير مدرستي الطلاب لتمثل القيم الأخلاقية.
عالية	7	74.04	0.579	3.702	٥. يعزز مدير مدرستي روح المبادرة لدى المعلمين.
عالية	3	77.04	0.514	3.852	٦. يتعامل مدير مدرستي باحترام مع المعلمين.
عالية	6	75.28	0.073	3.764	٧. يرحب مدير مدرستي بأفكار المعلمين الجديدة.
عالية	8	72.92	0.712	3.146	٨. يشجع مدير مدرستي المعلمين على المشاركة الفاعلة في تطوير المدرسة.
عالية	-	75.98	.073	3.799	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (٥) أن ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة (محور الثقافة المدرسية) من وجهة نظر المدرسين كانت مرتفعة بأهمية نسبية (٧٥.٩٨%)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على جميع العبارات (٣.٧٩٩)، وهي تقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة عالية على مجالات مقياس ليكرت، وحصلت العبارة رقم (٤)، والمتضمنة تشجيع مدير المدرسة الطلاب على تمثيل القيم الأخلاقية على المرتبة الأولى بأهمية نسبية (٧٨.٦٦%)، وحصلت العبارة رقم (٢)، والمتضمنة تهيئة مدير المدرسة مناخاً تعاونياً للاتصال والتواصل مع أولياء الأمور على المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٧٧.٧٤%)، وجاءت العبارة رقم (٥)، والمتضمنة تعزيز مدير المدرسة روح المبادرة لدى المعلمين في المرتبة قبل الأخيرة بأهمية نسبية (٧٤.٠٤%)، أما العبارة رقم (٨)، والمتضمنة تشجيع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة الفاعلة في تطوير المدرسة فصلت على المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (٧٢.٩٢%).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المدرسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعاً لمتغير الجنس. لاختبار الفرضية السابقة طُبِّق اختبار T. test للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين وغير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول (٦) نتائج اختبار T. test لدلالة الفرق بين متوسطي درجات المدرّسين في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير الجنس

t-test for Equality of Means			Levene's Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحاور
القرار	Sig.	درجة الحرية	t	Sig.					
لا توجد فروق	.406	221	.833-	.441	.596	.31539	3.7673	97	نكر
						.28003	3.8006	126	أنثى
لا توجد فروق	.398	221	.846	.584	.301	.29059	3.6697	97	نكر
						.30212	3.6357	126	أنثى
لا توجد فروق	.529	221	.630-	.515	.426	.06281	3.5638	97	نكر
						.06697	3.5694	126	أنثى
لا توجد فروق	.877	221	.156	.209	1.585	.06915	3.8001	97	نكر
						.07684	3.7986	126	أنثى
لا توجد فروق	.957	221	.054-	.156	2.024	.12336	3.7002	97	نكر
						.10462	3.7011	126	أنثى

يبين الجدول رقم (٦) نتائج اختبار الفرق بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير الجنس، حيث نلاحظ عدم وجود فرق دال إحصائياً في المحاور الفرعية (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية)، حيث إن احتمال الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المدرّسين على محاور القيادة الموزّعة ككل (٣.٧٠)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المدرّسات على المحاور ككل (٣.٧٠١). وبلغت قيمة احتمال الدلالة $P = 0.156$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على تساوي التباين بين المجموعتين (الذكور والإناث)، أي تجانسهما. كما نلاحظ أن القيمة المحسوبة بالقيمة المطلقة $t = 0.054$ وهي أكبر من القيمة الجدولية (١.٩٦) المأخوذة من جداول توزيع Z كما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.957$ أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير الجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وعي المدرّسين والمدرّسات في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية لممارسات القيادة الموزّعة التي يقوم بها مديرو المدارس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة والأهداف	إجازة جامعية	106	3.7678	.26039
	دبلوم تأهيل	84	3.7935	.32409
	دراسات عليا	33	3.8261	.32986
	Total	223	3.7861	.29571
المسؤولية المشتركة	إجازة جامعية	106	3.6226	.31961
	دبلوم تأهيل	84	3.6864	.27463
	دراسات عليا	33	3.6485	.27400
	Total	223	3.6505	.29697
الممارسات القيادية	إجازة جامعية	106	3.5621	.07804
	دبلوم تأهيل	84	3.5760	.05061
	دراسات عليا	33	3.5597	.04928
	Total	223	3.5670	.06510
الثقافة المدرسية	إجازة جامعية	106	3.8059	.08581
	دبلوم تأهيل	84	3.7959	.05552
	دراسات عليا	33	3.7863	.07003
	Total	223	3.7992	.07344
جميع المحاور	إجازة جامعية	106	3.6896	.11861
	دبلوم تأهيل	84	3.7130	.10465
	دراسات عليا	33	3.7052	.11408
	Total	223	3.7007	.11289

يبين الجدول رقم (7) أنّ المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي متقاربة جداً، وهذا يدل على أنّ آرائهم متشابهة من ناحية ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة وفق محاورها بدرجة عالية.

الجدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات درجات المدرّسين في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الرؤية والرسالة والأهداف	التباين بين المجموعات	.093	2	.047	.531	.589
	التباين داخل المجموعات	19.319	220	.088		
	Total	19.412	222			
المسؤولية المشتركة	التباين بين المجموعات	.191	2	.095	1.083	.340
	التباين داخل المجموعات	19.388	220	.088		
	Total	19.579	222			
الممارسات القيادية	التباين بين المجموعات	.011	2	.006	1.309	.272
	التباين داخل المجموعات	.930	220	.004		
	Total	.941	222			
الثقافة المدرسية	التباين بين المجموعات	.011	2	.006	1.036	.357
	التباين داخل المجموعات	1.186	220	.005		
	Total	1.197	222			
جميع المحاور	التباين بين المجموعات	.026	2	.013	1.033	.358
	التباين داخل المجموعات	2.803	220	.013		
	Total	2.829	222			

يبين الجدول رقم (8) أنّه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات المدرّسين في محاور القيادة الموزّعة (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وبشكل عام بالنسبة إلى جميع المحاور بلغت قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.033$ وهي أصغر من القيمة الجدولية (٢.٩٩) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (٢، 220)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $P = 0.358 > \alpha = 0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ المدرّسين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة لا يختلفون كثيراً فيما بينهم بما يخص ممارسة المديرين القيادة الموزّعة، وهذا يعود إلى فهم المديرين لممارساتهم القيادية وتوزيع المهام على المعلمين، بالإضافة إلى إيلاء المديرين أهمية كبيرة لتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، بما يساهم في تطويرها جنباً إلى جنب مع المدرّسين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

لاختبار الفرضية استُخدم تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (9) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير عدد سنوات الخدمة

المحاور	فئات سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية والرسالة والأهداف	٥-١ سنوات	24	3.7555	.25698
	١٠-٦ سنوات	65	3.7741	.29019
	١٥-١١ سنة	82	3.7984	.31085
	أكثر من ١٥ سنة	52	3.7958	.30123
	Total	223	3.7861	.29571
المسؤولية المشتركة	٥-١ سنوات	24	3.6542	.28434
	١٠-٦ سنوات	65	3.5908	.28324
	١٥-١١ سنة	82	3.6902	.23810
	أكثر من ١٥ سنة	52	3.6608	.38668
	Total	223	3.6505	.29697
الممارسات القيادية	٥-١ سنوات	24	3.5654	.05883
	١٠-٦ سنوات	65	3.5757	.05537
	١٥-١١ سنة	82	3.5611	.07827
	أكثر من ١٥ سنة	52	3.5660	.05620
	Total	223	3.5670	.06510
الثقافة المدرسية	٥-١ سنوات	24	3.7942	.06283
	١٠-٦ سنوات	65	3.7857	.05777
	١٥-١١ سنة	82	3.8063	.07955
	أكثر من ١٥ سنة	52	3.8074	.08404
	Total	223	3.7992	.07344
جميع المحاور	٥-١ سنوات	24	3.6923	.11642
	١٠-٦ سنوات	65	3.6816	.10472
	١٥-١١ سنة	82	3.7140	.10503
	أكثر من ١٥ سنة	52	3.7075	.13132
	Total	223	3.7007	.11289

يبين الجدول رقم (٩) أنّ قيم المتوسطات في كل فئات سنوات الخدمة وفي جميع محاور القيادة الموزعة وإجمالي المحاور قريبة من بعضها، وتقابل مستوى الممارسة عالٍ.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات درجات المدرّسين في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
الرؤية والرسالة والأهداف	التباين بين المجموعات	.049	3	.016	.186	.906
	التباين داخل المجموعات	19.363	219	.088		
	Total	19.412	222			
المسؤولية المشتركة	التباين بين المجموعات	.367	3	.122	1.395	.245
	التباين داخل المجموعات	19.212	219	.088		
	Total	19.579	222			
الممارسات القيادية	التباين بين المجموعات	.008	3	.003	.617	.605
	التباين داخل المجموعات	.933	219	.004		
	Total	.941	222			
الثقافة المدرسية	التباين بين المجموعات	.020	3	.007	1.246	.294
	التباين داخل المجموعات	1.177	219	.005		
	Total	1.197	222			
جميع المحاور	التباين بين المجموعات	.042	3	.014	1.111	.345
	التباين داخل المجموعات	2.787	219	.013		
	Total	2.829	222			

يبين الجدول رقم (10) أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات المدرّسين في محاور القيادة الموزّعة (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. وبشكل عام بالنسبة إلى جميع المحاور بلغت قيمة مؤشر الاختبار $F = 1.246$ وهي أصغر من القيمة الجدولية (٢.٩٩) المأخوذة من جداول توزيع F عند درجتي حرية (٣، 219)، كما أنّ قيمة احتمال الدلالة $\alpha = 0.05 > P = 0.345$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزّعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن طريقة مدير المدرسة في توزيع مهام القيادة الموزّعة على المعلمين، وأسلوبه في شرح المهام لهم هو ما يؤثر في المعلمين سواء كانوا حديثي العهد بالتعليم أم لديهم خدمة طويلة في التعليم.

الاستنتاجات والمقترحات:

أ- الاستنتاجات:

١- أظهرت النتائج أنّ ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزّعة بجميع محاورها (محور الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية) من وجهة نظر المدرّسين كانت مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ديف وآخرين (Duif et al, 2013) التي أظهرت أنّ ممارسة القيادة الموزّعة في المدارس الأوروبية جاء بنسبة مرتفعة وعالية، كما وتتفق مع دراسة اليعقوبية وآخرين (٢٠١٥) التي

أظهرت أنّ ممارسة القيادة الموزعة بشكل عام في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كانت مرتفعة، وتتفق أيضاً مع دراسة العلياني والألفي (٢٠١٧) التي أظهرت النتائج أنّ تقدير تطبيق القيادة الموزعة لدى قادة مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة الباحة جاءت بدرجة عالية، وتتفق أيضاً مع دراسة الكردي (٢٠١٨)، والتي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في محافظة الزرقاء في الأردن جاءت بدرجة مرتفعة.

٢- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعاً لمتغير الجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوعي المدرّسين والمدرّسات في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية لممارسات القيادة الموزعة التي يقوم بها مديرو المدارس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة اليعقوبية وآخرين (٢٠١٥) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث.

٣- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ المدرّسين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة لا يختلفون كثيراً فيما بينهم بما يخص ممارسة المديرين القيادة الموزعة، وهذا يعود إلى فهم المديرين ممارساتهم القيادية وتوزيع المهام على المعلمين، بالإضافة إلى إيلاء المديرين أهمية كبيرة لتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، بما يساهم في تطويرها جنباً إلى جنب مع المدرّسين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة اليعقوبية وآخرين (٢٠١٥) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مؤهل دبلوم فأعلى.

٤- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المدرّسين في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة اللاذقية في درجة ممارسة مديريهم القيادة الموزعة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ طريقة مدير المدرسة في توزيع مهام القيادة الموزعة على المعلمين وأسلوبه في شرح المهام لهم، هو ما يؤثر على المعلمين سواء كانوا حديثي العهد بالتعليم أم لديهم خدمة طويلة في التعليم.

ب- المقترحات:

١- ضرورة التحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى الأنماط القيادية القائمة على التشاركية في صنع القرار واللامركزية، والتي تجسدها القيادة الموزعة، والعمل على منح المديرين والمعلمين صلاحيات إدارية داخل المدرسة وخارجها.

٢- التأكيد على ضرورة إشراك المعلمين في صنع القرارات، وتوفير دورات برامج تدريبية في آليات صنع القرار واتخاذها، بما يساهم في تطويرهم المهني وتنمية المهارات القيادية المتنوعة.

٣- التأكيد على تفعيل مجالس أولياء الأمور ومنحهم مزيداً من المشاركة في المهام المدرسية والأنشطة الطلابية بالمشاركة مع المجتمع المحلي.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- أبو زر، أيمن فؤاد. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة القيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٥، ٨.
- ٢- حسب الله، سامي سعيد. درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة القيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٤، ٨.
- ٣- خليفة، رندة عبد الله صابر. درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة القيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٣، ٩.
- ٤- شاهين، عبير مرشد، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ٧.
- ٥- الشهراني، ندى، تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠.
- ٦- عجوة، أحمد محمد فتحي أحمد. القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد (٣٦)، العدد (١)، ٢٠١٢، ١-٣٠.
- ٧- العلياني، عبيد الله عبد الله؛ الألفي، أشرف عبده حسن. درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، متطلبات بحثية، ٢٠١٧، ٢٣٥-٢٣٦.
- ٨- الكردي، أحمد. الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤، ١٢٣.
- ٩- الكردي، هيفاء كامل عبد الله. درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد الخامس، أيلول، ٢٠١٨، ١-١٩.
- ١٠- الهور، وفاء جمال أحمد. واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة القيادة الموزعة وعلاقته بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٧.
- ١١- اليعقوبية، سوسن بنت سعود بن عبد الله؛ والعاني، وجيهة ثابت؛ والغنبوصي، سالم بن سليم. درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٤)، العدد (٣)، آذار، ٢٠١٥، ٧٩-٩٩.

ب - المراجع الأجنبية:

- 12- Africa Moyo. *The Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers About the Effects of Distributed Leadership on Teaching and Learning*. A Study in Selected Schools in the West Midlands of England, University of Birmingham, 2010, 7-24.
- 13- Anderson, J. *Distributed Leadership: five questions with rofessor John Diamond*. Harvard Graduate School of Education, and Retrieved, 2007, From: <http://www.gse.harvard.edu/news/07/09/distributed-leadership-five-questions-assistant-professor-john-diamond>
- 14- Duif, T. et al. *Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European Schools*, European Policy Network of school leaders, European School Heads Association, 2013,1-49.
- 15- Elmore, R. *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Fullan, M. *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey Bass, 2001, 10.
- 16- Gronn, P. *Distribute properties: a new architercutre for leadership*. Educational Management and Administraiton, 28(3), 2000, 317-38.
- 17- Harris, A. *Distributed Leadership in schools ,Leading or misleading, Paper presented at the British Educational Leadership Management and Administration Society Conference*, Birmingham, England ,September,2002.
- 18- Harris, A.& Lambert, L. *Building Leadership capacity for school improvement*, Buckingham. Open University press, 2003, 78.
- 19- Humphreys, Eilis. *Distributed leadership and its impact on teaching and learning*, Education Doctorate. NUI Maynooth, Faculty of Social sciences, 2010, 13.
- 20- Leithwood, K, et al., “*Distributing leadership to make school smarter: Taking the Ego Out of the System*”. The Leading Edge of Distributed Leadership Research , 6(1), 2007, 37-67 , University of Tornoto, OISE.
- 21- Leithwood, K.,Mascall, B. & Strauss, T. *New perspectives on an old idea*. Paper puhlised in *Distributed leadership according to the evidence*, Routledge, 2009, 10.
- 22- Lizottle, J. *Aqualitative analysis of distributed leadership and teacher prespective of principal leadership effectiveness*” Education Doctoral Theses. Paper 96. Northeastern University, 2013.
- 23- Martinez, M., Frestone, W., Mangin, M., & Plovsky, T. *Leadership alignment: the challenge of distributed leadership*. Paper presnteed at the annual meeting of the American educational research association Montreal, Canada, 2005, 15.
- 24- Oduro, G. *Distributed leadership in school: What English head-teacher say about the pull and “push” factors?* Paper presented at the British Educatinal Research Association. Annual Conference, University of Manchester, England, 2004, 1-34. shanker institute, 2000, 27.
- 25- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. *Variablities and Dualities in Distributed leadership: Findings from a Systematic Literature Review*, Educational Management and Administration and Leadership, 32 (4), 2004, 439-457.