

درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة *

أ. سمية مصطفى صايمة **

* تاريخ التسليم: 2016/9/20م، تاريخ القبول: 2016/12/26م.
** مدرس/ الجامعة الإسلامية/ غزة/ فلسطين.

Gaza in 2015- 2016 and totaling (134) principals and (220) teachers.

The study showed a high degree of practicing distributed leadership by high school principals with an average of (78.11%). In addition, no statistically significant differences found in the degree of practicing distributed leadership due to the following variables: sex, educational qualification, the number of years of service. The study showed statistically significant differences in the degree of practicing distributed leadership by principals of distributed leadership in the school culture variable in particular due to the variable position (teacher, principal) in favor of the principal.

The study recommended to work on spreading the culture of distributed leadership in the school work, training secondary school principals and teachers on leadership skills as well as modifying the educational policy supporting introducing distributed leadership.

Keywords: distributed leadership, the degree of practice, high school principals in the governorates of Gaza.

مقدمة:

تشهد الحياة المعاصرة تطوراً متسارعاً ومتواصلًا في جميع جوانب المعرفة الإنسانية، وبخاصة إن التطورات الهائلة في ميادين الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مختلف أنواعها، جعلت من الصعب على الأفراد والمجتمعات والأمم أن تضي بعيداً عن متطلبات الحياة المعاصرة وظروفها، وإن عصر التحديات يؤكد الحاجة إلى تربية تواكب روح التجديد والتطوير وتستشرف آفاق المستقبل الواعد، وهذه التربية لا يمكن أن توتي أكلها دون وجود إدارة تربوية، قوية، تعاونية، مرنة، وقادرة على استنهاض مقدرات العاملين نحو آفاق الريادة.

وتعد الإدارة المدرسية أحد أهم مجالات الإدارة التي تحتل مكانة وأهمية كبيرة في المجتمع، فهي أداة لضبط عملية التعليم بتنظيمها، وتوجيهها والإشراف على تنفيذها وتقييمها، وأصبح هدفها هو تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم في الدولة، ضمن إطار الفلسفة التربوية، وكلما كانت الإدارة التربوية ناجحة كلما كان التعلم ناجحاً. (الدويك، 2005)

وعليه فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفاء، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية، وإن مدير المدرسة كونه المسئول الأول في منظومة الإدارة المدرسية، فإنه يلعب الدور الأساس في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وإن المرحلة الثانوية كونها مرحلة الانطلاق نحو ميادين الحياة العملية تحتاج إلى المزيد من التجديد والإبداع، والعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالمخرجات التعليمية، ومن ثم الارتقاء بالمجتمع كله.

لذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية

ملخص:

استهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانة لقياس درجة الممارسة، واشتملت الاستبانة على (55) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات، هي: (المناخ المدرسي، التطوير المهني للمعلمين، القيادة المشتركة، الممارسات القيادية). وقد جرى التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والتأكد من ثباتها بحساب معامل (ألفا كرونباخ) إذ بلغ (0.978)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية للعام الدراسي 2015 / 2016، وتكونت عينة الدراسة من (134) مديراً، و (220) معلماً، وأظهرت الدراسة درجة ممارسة عالية للقيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الثانوية حيث بلغت النسبة (78.11%)، ولم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارستهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين القيادة الموزعة في مجال المناخ المدرسي بالتحديد تعزى لمتغير الوظيفة (معلم، مدير) لصالح المدير، وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة القيادة الموزعة في المدرسة، وتدريب مديري المدارس الثانوية والمعلمين على المهارات القيادية، بالإضافة إلى تعديل السياسة التعليمية الداعمة لمدخل القيادة الموزعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، درجة الممارسة، مديرو المدارس الثانوية.

The degree of practicing distributed leadership by high school principals in the governorates of Gaza

Abstract:

This study aims at identifying the degree of practicing distributed leadership by high school principals in the governorates of Gaza as well as demonstrating the effect of variables on practicing distributed leadership. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive analytical method using a questionnaire to measure the degree of practicing distributed leadership. The questionnaire included (55) items distributed to four area dimensions (school culture, teacher professional development, shared leadership, leadership practices). The validity of the questionnaire was examined in two ways: arbitrators' certifications and the internal consistency. Reliability was confirmed by Alpha coefficient reaching (0.978). The study population consisted of all principals and teachers at high schools in the governorates of

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات "الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة"؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير "الجنس" (ذكر، أنثى).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي" (بكالوريوس، دراسات عليا).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير "الوظيفة" (مدير، معلم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير "سنوات الخدمة" (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى واقع ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء متغيرات الدراسة "الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة".

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- الأهمية العلمية: تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون القيادة الموزعة أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية التي تفرض معايير وأسساً جديدة في الإدارة المدرسية.
- تنبع أهمية الدراسة من الناحية العملية كونها أسلوباً

واتجاهاتها الحديثة ولعل أحدثها وأهمها مدخل القيادة الموزعة، الذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والتعاون بين جميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم ورتبهم، وهي تعتمد على مشاركة المعلم في القيادة المدرسية، والانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية والأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شروط المساءلة الدائمة وإن ممارسة القيادة الموزعة في المدرسة من شأنه أن يدعم القدرة على التغيير والتطوير، والتحسين الذي ترغب المدرسة في تحقيقه. (Harris, 2005)

إن مفهوم القيادة الموزعة يختلف تماماً عن مفهوم القيادة التقليدية، حيث تتميز القيادة الموزعة بأنها صورة للقيادة الجماعية يكتسب فيها العاملون الخبرة من العمل معاً، وتوسع القيادة الموزعة حدود القيادة بصورة كبيرة لأنها تقوم على مستويات مرتفعة من مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار. (Harris & Lambert: 2003).

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة في محافظات غزة، تمهيداً للمزيد من الدراسات نحو تطوير هذا المدخل القيادي الحديث في المؤسسات التعليمية في فلسطين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تضطلع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس بدور كبير ومؤثر في الأداء المدرسي، سلباً أو إيجاباً، وينعكس ذلك على مدى تحقيق الأهداف التربوية العامة، وعلى أداء المعلمين والطلبة، وإن مشاركة المعلم في القيادة المدرسية، ومعاونته لفريق الإدارة، يؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي وتطويره، ويساعد في التغلب على العديد من المشكلات التي تواجه المدرسة.

وقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة التي أجريت حول القيادة الموزعة في دول مختلفة، ومن أمثلتها دراسة كل من (Ngoc du, 2013)، ودراسة (Mascall et al, 2009) أن مشاركة المعلمين في مهام القيادة المدرسية تدعم التزامهم المهني والتنظيمي وترفع مستوى التفاؤل والروح المعنوية لديهم، بينما أظهرت دراسة (Woods, Roberts, 2016) أن ممارسة القيادة الموزعة في المدرسة تدعم قيم العدالة الاجتماعية والديمقراطية داخل المدرسة، ومن ناحية أخرى أوضحت دراسة (Pedersen, et al, 2012) أن إشراك الطلبة في قيادة المدرسة أسهم في تحسين المناخ المدرسي والصفوي.

ونظراً لكثرة الأعباء التي يتحملها المديرون في المدارس الثانوية في محافظات غزة في فلسطين، في عصر تزايدت فيه المتغيرات والتحديات، فإن الحاجة ملحة لتوظيف جميع القدرات المتاحة داخل المدرسة وخارجها والتحول من الأنماط التقليدية للقيادة في المدارس الثانوية في محافظات غزة إلى أنماط جديدة تتسم بالمرونة والتعاون، وتقوم على أساس المشاركة والثقة المتبادلة، وذلك من خلال تطبيق مدخل حديث في الإدارة قائم على القيادة الموزعة.

الأول والثاني الثانويين بفروعها العلمي والعلوم الإنسانية والتجاري والشرعي». (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2013: 16)

◀ القيادة الموزعة:

«توزيع المهام والمسؤوليات القيادية في المدرسة على جميع العاملين فيها من معلمين وإداريين، وتشمل مهام ومسؤوليات الجانب الإداري والتعليمي في المدرسة». (Hum- (phreys, 2010: 8).

التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة: تعرفها الباحثة بأنها مدخل إداري حديث يقوم على منح مديري المدارس الثانوية أدواراً قيادية للمعلمين، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتطويرها.

الإطار النظري:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم القيادة الموزعة، حيث حاز هذا المفهوم على اهتمام الكثير من العلماء، والإدارات التعليمية والباحثين، بل أصبحت الأكثر شيوعاً في المجتمعات الغربية في بداية الألفية الثالثة وأطلق عليها «فكرة العصر» (Harris, 2005:4).

ويعد بعض الباحثين ومن بينهم (Gron) أن تزايد الاهتمام الحالي بمفهوم القيادة الموزعة يرجع إلى الاتجاه العالمي نحو عدم استحسان نظام القيادة الهرمية، أو فكرة قيادة الفرد الواحد، وضرورة وجود قيادات تتناسب مع متطلبات العصر الحديث. (Gron, 2000:326)

تعريف القيادة الموزعة:

يعد (Spillane) أن القيادة الموزعة هي شبكة قيادية تشمل الرئيس و المرؤوسين، و تعمل بصورة تفاعلية حيث يتم توزيع الأنشطة والمهام وتشجيع ممارستها، من خلال شبكة موسعة من الأفراد تمثل جهات رسمية في المدرسة أو غير رسمية حيث يعمل مديرو المدارس، المدرسون، الإداريون، الطلبة، وأولياء الأمور لحل مشكلات المدرسة، والعمل على تطويرها، فالقيادة لا تقتصر على فرد أو هيكل تنظيمي معين، ويُعبر عنها سبيلين (Spillane) بالمصطلح (Leader+) أي (قائد+)، ويعني ذلك القائد بالإضافة ويشير ذلك إلى وجود قادة آخرين في المؤسسة. (Spillane, Shere, 2004:15)

خصائص القيادة الموزعة:

في مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات التي أجريت حول القيادة الموزعة تتضح الملامح والخصائص التالية:

1. مشاركة كل فرد:

القيادة الموزعة في المدرسة لا تقتصر على مدير المدرسة والطواقم العامل فيها، ولكنها تمتد عبر أفراد ومجموعات متعددة، وفقاً لتعريف منظمة الشبكية الأوروبية للقيادة المدرسية (EPN-CL) فإن القيادة الموزعة توصف بأنها العملية التي توظف المعرفة والمهارات المتميزة للمعلمين، الطلبة، وأولياء الأمور

جديداً من أساليب الإدارة تساعد في انجاز المهام المدرسية بروح التعاون والمشاركة الفعالة، وتسهم في تطوير مهارات المعلمين القيادية.

■ تقدم الدراسة أداة لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، تساعد في فهم طبيعة الاتجاهات السائدة في المؤسسات التعليمية في محافظات غزة.

■ قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مساعداً للدارسين والمهتمين بالواقع التعليمي، وكذلك طلبة الدراسات العليا ومشاريع البحث العلمي.

■ أهمية المرحلة الثانوية، كونها مرحلة الانطلاق نحو ميادين الحياة العملية.

حدود الدراسة:

■ الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة في حدها الموضوعي على التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

■ الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2015 – 2016.

■ الحد المكاني: محافظات غزة

■ الحد البشري: عينة من مديري ومدرسي المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

■ الحد المؤسسي: مدارس المرحلة الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بمحافظة غزة.

مصطلحات الدراسة

◀ الممارسة:

تعرف الممارسة بأنها: «مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يجب أدائها ضمن الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف في وظيفة معينة» (عطوي، 2008: 101).

وتعرف الباحثة الممارسة بأنها: «مجموع الإجراءات السلوكية الصادرة عن مدير المدرسة الثانوية ويشمل ذلك الأنشطة والتفاعلات مع المعلمين والفعاليات التي يؤديها المدير أثناء عمله المدرسي، وتمثل اتجاهاً نحو توزيع القيادة في المدرسة».

◀ مدير المدرسة:

«هو الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها، ويتم اختياره عادةً من ضمن أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة أو خارجها ضمن شروط ومواصفات معينة» (ربيع، 2006، 51).

◀ المرحلة الثانوية:

تعتمد الباحثة التعريف الإجرائي للمرحلة الثانوية وفق تعريف (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية) «هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان وتشتمل على صفتين

تأثير إيجابي على جودة المناهج وطرق التدريس، لأن القيادة المدرسية إذا كانت محدودة أو ضعيفة سيكون الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للمعلم لأداء وظيفته بفعالية. (13: 2010) (Hymphreys)

تحقيق الاستدامة:

تحقق القيادة الموزعة زيادة فرص الاستدامة للمؤسسة، من خلال بناء مجموعة من القادة التنمويين، الذين يحيطون أنفسهم بقيادة إضافيين، ويعززون القيادة على المستويات المختلفة، فالقيادة الموزعة تنتج تدفقاً مستمراً من قادة المستقبل. (10: 2001) (Fullan)

دور مدير المدرسة في القيادة الموزعة:

تري الباحثة أنه من الطبيعي أن يكون دور المدير معقداً في القيادة الموزعة، لأن تطبيق التوزيع ليس سهلاً، حيث يتطلب التوزيع المزيد من القدرات والمهارات المتميزة المطلوب توافرها لدى مدير المدرسة في تحديد مهام التوزيع وسعته.

ويتضمن توزيع القيادة درجة ما من تشارك الخبرة، وكذلك درجة ما من اختلاف مستوى الخبرة بين الأفراد، وإن المدير هو الذي يتولى عملية الإرشاد والتوجيه. (15: 2000) (Elmore)، لذلك فإن اتباع نموذج القيادة الموزعة لا يعني عزل أو إزاحة مدير المدرسة وفريق الإدارة من معادلة القيادة، وفي ظل وجود قادة آخرين في المدرسة فإننا يمكن أن نعد المدير "قائد القادة". وتقوم القيادة الموزعة على فرضيتين:

- اكتشاف المهام القيادية وتحديدها.
- توزيع المهام القيادية على العاملين. (Harris, 2005: 17 - 19)

متطلبات التوزيع الفعال

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

1. الثقة: يجب أن يكون هناك ثقة بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين ومدير المدرسة، وبين الطلبة ومدير المدرسة وكذلك بين الطلبة أنفسهم.
2. 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.
3. تغيير ثقافي: للوصول إلى نهج القيادة الجماعية وتحقيق توزيع فعال للقيادة يتطلب ذلك حدوث تغيير ثقافي لثقافة القيادة الفردية التي سادت لفترة طويلة في المجتمع.
4. غايات مشتركة: إن وجود أهداف وغايات مشتركة للمدرسة يتفق عليها جميع العاملين يحقق ثقافة مشتركة تشجع المعلمين لقبول ممارسة الآخرين مهام وأعمال قيادية. (3: 2004) (Oduro).
5. توفير المصادر والوسائل: إن توفير المصادر والوسائل المختلفة اللازمة للتدريب له تأثير كبير على تسهيل

وصولاً إلى تحقيق الأهداف، فالقيادة الموزعة تقترح فتح الحدود وتعتبر أن جميع المعلمين يخفون قدرات قيادية تنتظر فرصة إطلاقها وتفعيلها لتحقيق مصالح المؤسسة. (Harris, Lambert, 2003:78)

2. 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 تصافر للأفراد الذين يعملون معاً بطريقة يجمعون فيها خبراتهم، والمخرج هو منتج جماعي أكبر بكثير من مجموع أعمالهم الفردية. (269: 2000) (Gronn)

3. الاعتراف بخبرات الآخرين:

توزع القيادة تبعاً لمستوى الخبرة، حيث إن المهام المختلفة تتطلب خبرات مختلفة، ومن الطبيعي أن الخبرات المطلوبة لا تتوفر في شخص واحد، ومن الواضح أن المدارس في عصرنا الحالي مؤسسات شديدة التعقيد ومن الصعب أن نتوقع أن يتم قيادتها من قبل شخص واحد. (452: 2004) (Woods et al)

4. المسؤولية والمساءلة المتبادلة:

القيادة الموزعة لا تعني أن يكون شخص واحد مسؤولاً عن أداء المدرسة، بل إن جميع الأفراد يتحملون المسؤولية ويخضعون للمساءلة بشأن إسهاماتهم في النتائج الجماعية، إن الاختلاف في الخبرة وليس الاختلاف في السلطة الرسمية هو ما يدعم علاقات المسؤولية والمساءلة المتبادلة. (27: 2000) (Elmore)

5. فوائد القيادة الموزعة:

تتجلى فوائد القيادة الموزعة ومزاياها بالآتي:

التطوير المؤسسي:

إن 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 الإلتزام الوظيفي بأهداف المؤسسة وإستراتيجيتها. (16: 2009) (Liethwood et al)

التطور المهني للمعلمين:

إن استخدام القيادة الموزعة كنمط إداري في المدرسة له آثار إيجابية على المعلمين، فبدلاً من أن يكونوا مجرد متلقين سلبيين ومنفذين للمعرفة فإن 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. (10: 2009) (Liethwood et al)

تحسين تحصيل الطلبة:

أشارت العديد من الدراسات التي طبقت في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية أن القيادة الموزعة كانت أحد أهم العوامل التي تدفع نحو تحسين تحصيل الطلبة، وكان لها

اكتساب المعلمين المهارات القيادية.

6. تدريب المعلمين: يمكن للقادة 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 والمهارات الجديدة والطرق التدريسية الحديثة.

7. الرقابة: إن من المهم مراقبة التقدم الذي يحصل أثناء عملية التغيير لضمان أن تكون هذه العملية متوافقة مع المعايير المهنية للمؤسسة، كما تتضح أهمية المراقبة في التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة. (Martinez, et al, 2005: 16)

العوامل المؤثرة في تطبيق القيادة الموزعة:

إن نجاح تطبيق القيادة الموزعة أو فشلها يتأثر بعدد من العوامل، أهمها: (Harris, Spillane, 2008: 31-33)

1. ثقافة المجتمع: القيادة الموزعة تعني في جوهرها تحول في الثقافة السائدة بعيداً عن النموذج القيادي التقليدي «قيادة الفرد الواحد» وصولاً إلى قيادة مرنة وفعالة، وإن التحدي الذي يواجه المنظرين لنهج القيادة الموزعة يتمثل في وجود ثقافة مجتمعية داعمة يمكن من خلالها التفاعل بين الأفراد والمجموعات، وهذا بدوره يعزز النجاح في تطبيق توزيع القيادة في المدرسة.

2. الهياكل التنظيمية: تؤثر الهيكليّة التنظيمية للمدرسة على نوعية القيادة والإدارة المدرسية، فالمدارس التي تعمل وفق النماذج التقليدية تحول دون حدوث توزيع للقيادة والتفاعل الإيجابي بين المدير والمعلمين، بينما تشجع الهياكل التنظيمية المرنة العمل وفق التطورات الحديثة في القيادة المدرسية.

3. العلاقات الاجتماعية: تؤثر العلاقات باتجاهاتها المختلفة بين أفراد المجتمع المدرسي على نوعية القيادة، حيث تشكل العلاقات المثمرة بين المعلمين وإدارة المدرسة وبين المعلمين أنفسهم عاملاً محفزاً لبناء قيادة موزعة تفاعلية في المدرسة، بينما يؤدي فقدان الثقة بين الزملاء والعلاقات السلبية مع مدير المدرسة إلى عزوف المعلمين عن تقبل المشاركة في مهام قيادية داخل المدرسة أو خارجها.

الدراسات السابقة:

تعد القيادة الموزعة أسلوباً قيادياً حديثاً حاز على اهتمام العديد من الباحثين التربويين، وقد لاحظت الباحثة ندرة الدراسات العربية في هذا المجال نظراً لحدوثه، وللوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها، ستعرض الباحثة الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني بدءاً من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة بوحسب الله (2014): هدفت الدراسة للتعرف إلى

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس - الجهة المشرفة - سنوات الخدمة - فترة الدوام) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة ومستوى الروح المعنوية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، واستبانة أخرى لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (460) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين درجة كبيرة بوزن نسبي (76.21%).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، وبتغير الجهة المشرفة (الحكومة، الوكالة) لصالح الوكالة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

دراسة خليفة (2013): استهدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة 450 معلماً ومعلمة، وتحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة أظهرت النتائج التالية:

- بلغت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة الموزعة درجة كبيرة وبوزن نسبي 78.33%.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) وسنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- توصلت الدراسة إلى بعض آليات تفعيل القيادة الموزعة ومن أهمها إجراء مسح شامل لقدرات المعلمين، واختيار المعلمين على أسس مهنية فاعلة.

دراسة الشترى (2010): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على عينة الدراسة التي شملت مديري المرحلة الثانوية وعددهم (83) مديراً، ومشرفي الإدارة المدرسية بمدينة

- إن تطبيق نهج القيادة الموزعة يؤثر إيجابياً ليس على المدرسة فقط وإنما يمتد تأثيرها إلى المنظومة المجتمعية كافة.

دراسة ديف وآخرون (Duifet al, 2013):

هدفت الدراسة إلى قياس مدى ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الأوربية، وقد شملت ثمانية بلدان تمثل شمال ووسط غرب أوروبا وهي (انجلترا - اسكتلندا - فرنسا - السويد - النرويج - هولندا - إسبانيا - إيطاليا)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع استبانة إلكترونية على أفراد عينة الدراسة التي شملت (1000) معلم ومدير، وقد أظهرت الدراسة بعد تحليل البيانات التي جمعت من أفراد عينة الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الأوربية مرتفعة، والدرجة الأكثر ارتفاعاً سجلتها كل من إنجلترا - اسكتلندا - السويد - النرويج، بينما درجة ممارسة القيادة الموزعة كانت أدنى في كل من إيطاليا - فرنسا - إسبانيا، وقد احتلت هولندا درجة متوسطة، ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين تأثير مدير المدرسة (الصلاحيات الممنوحة للمدير) ودرجة ممارسة القيادة الموزعة في المدرسة، حيث إن صلاحيات مدير المدرسة في بريطانيا أعلى بكثير من نظرائه في المدارس الفرنسية والإسبانية.

دراسة أنجوس دو (Ngoc du, 2013): اختبرت الدراسة العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين باعتبار بعض المتغيرات الديمغرافية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة وزعت على (76) معلماً يعملون في ثلاث مدارس في فيتنام، وتعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الهامة كونها من الدراسات التجريبية الأولى في مجال القيادة الموزعة في بلد آسيوي كفيتنام يواجه ندرة في البحث في هذا المجال، وتبين من خلال تحليل البيانات وجود ارتباط كبير بين تقديرات المدرسين لممارسة القيادة الموزعة في مدارسهم ودرجة التزامهم التنظيمي، وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير المدرسين المذكور للعلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام الوظيفي مقارنة بالإنث، بينما أظهر المدرسون الأكثر في عدد سنوات الخدمة درجة تقدير أعلى من زملائهم المدرسين الأقل في عدد سنوات الخدمة.

دراسة بدرسين وآخرون (Pedersen et al, 2012): استهدفت الكشف عن العلاقة بين توزيع مسؤوليات قيادية للطلبة وتأثير ذلك على المناخ المدرسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت دراسة حالة على مدرستين ابتدائيتين في إحدى المناطق التعليمية في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم إشراكهما مسبقاً في مبادرة تفعيل قيادة الطلبة، وتقتضي المبادرة أن يقوم المعلمون باختيار مجموعات من الطلبة تتوافر فيهم معايير محددة، ومن ثم إعدادهم لتولي مهام قيادية في المدرسة ويطلق عليهم (الطلبة السفراء)، وقد تم جمع البيانات بشكل منفصل عن كل مدرسة، وذلك بعد عام من تطبيق المبادرة، باستخدام أداة الدراسة وهي مقابلات مكثفة مع المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة السفراء حققوا أثراً إيجابية في تطوير المناخ الصفّي، وبدا ذلك من خلال تحسين العلاقات بين الطلبة، وترسيخ قيم

الرياض وعددهم (39) مشرفاً، وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:

- أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادية الموزعة في مدارس التعليم العام حيث تراوح ما بين موافقتهم بدرجة عالية على تحقق الممارسات القيادية الموزعة وما بين موافقتهم بدرجة منخفضة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية (مدير، مشرف).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- هناك معوقات لممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية ومنها:
 - قلة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يمارسون أدواراً قيادية في المدرسة.
 - ضعف تدريب المعلمين على ممارسة أدوار قيادية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة أبراهام وآس (Abrahamsen, & Aas, 2016): هدفت الدراسة إلى تتبع التغيير الذي حدث في السياسة التعليمية في النرويج، حيث احتل موضوع القيادة المدرسية الصدارة في التعليم المدرسي، وأصبح الموضوع المهيمن في الأبحاث والدراسات التربوية الحديثة، واعتمد الباحثان في هذه الدراسة منهج تحليل المحتوى للوثائق السياسية في النرويج والخطابات الدولية، وكذلك قاما بتحليل بنود السياسة التعليمية والدراسات التي تناولت موضوع القيادة المدرسية في المدارس النرويجية، وسلط الباحثان الضوء على العلاقة بين الخطابات السياسية الأخيرة والتغيير الحادث في السياسة التعليمية، والذي كان من نتائجه تطبيق نمط القيادة الموزعة في العمل المدرسي، وقد توصل الباحثان من خلال تحليل البيانات إلى وجود علاقة ارتباطية بين عملية صنع القرار خارج المدرسة وداخلها لكيفية ممارسة عملية القيادة داخل المدرسة، وهذا التوافق أدى إلى تشكيل قيادة مدرسية موزعة ومرنة.

دراسة وودس وروبرتس (Woods, Roberts, 2016): هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين ممارسة القيادة الموزعة في المدرسة وقيم العدالة الاجتماعية والديمقراطية، حيث أجريت دراسة حالة لمدرسة ثانوية في بريطانيا والتي تعد نفسها بأنها تطبق ثقافة القيادة الموزعة بجدارة، حيث تشرك إدارة المدرسة المعلمين والإداريين والطلبة في ممارسة مهام قيادية، وقام الباحثان باستطلاع آراء عينة الدراسة وهم المعلمون والإداريون والطلبة في المدرسة، وذلك بتابع المنهج التحليلي النوعي، واستخدام أدوات الدراسة وهي المقابلة والملاحظة، وقد توصل الباحثان من خلال تحليل البيانات إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة والالتزام بقيم العدالة الاجتماعية (احترام، تعاون، ثقة) والقيم الديمقراطية في المدرسة.

أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

♦ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة، واتفقت بذلك مع العديد من الدراسات السابقة ومن أمثلتها (أبو حسب الله، 2014)، (خليفة، 2013)، (الشترى، 2010)، (Duif، 2013)، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات أخرى اتبعت المنهج المسحي والاستقصائي مستخدمة المقابلة والملاحظة وتحليل المحتوى كأدوات للدراسة.

♦ أظهرت الدراسة الحالية درجة عالية لممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من (أبو حسب الله، 2014)، (خليفة، 2013)، (Duif، 2013)، واختلفت إلى حد ما مع نتائج دراسة (الشترى، 2010) التي أوضحت وجود تفاوت في درجة ممارسة القيادة الموزعة بين عالية ومنخفضة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

♦ الاطلاع على الاطار النظري المرتبط بالقيادة الموزعة مفهومها، أسسها، مقوماتها، والصعوبات التي تواجه تطبيقها، والاستفادة من ذلك في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

♦ اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

♦ بناء الأداة وتصميمها وهي الاستبانة.

وجه التمييز للدراسة الحالية:

تميزت هذه الدراسة بأنها من أوائل الدراسات المحلية التي تتناول موضوعاً حديثاً في القيادة، وتعد من أولى الدراسات المحلية- في حدود علم الباحثة- التي تبحث في تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية في محافظات غزة.

إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تعريف منهجية الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينتها، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة من حيث طرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أداة الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في تحليل الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهو المنهج الأنسب من وجهة نظر الباحثة لدراسة واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية في محافظات غزة.

الاحترام، وأسهم الطلبة كذلك في تحسين المناخ المدرسي من خلال قيامهم بإرشاد الطلبة وتقديم المساعدة لهم، وتحفيز الطلبة على الشعور بالمسئولية تجاه المدرسة.

دراسة انجيلي (Angelle, 2010): هدفت إلى فحص المتطلبات المطلوب توافرها لممارسة القيادة الموزعة، وقد اتبعت الباحثة المنهج الكيفي، حيث قامت بجمع البيانات من خلال إجراء المقابلات مع المعلمين، والمسؤولين الإداريين، والهيكلي العام التنظيمي في المدرسة، بالإضافة إلى مراجعة سجلات نتائج الطلبة لإحدى المدارس الأمريكية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

يوجد ثلاثة أسس لضمان نجاح تطبيق القيادة الموزعة في المدارس:

1. توفر ممارسات قيادية تدعم الهيكل التنظيمي في المدرسة.
2. وجود جو من الثقة المتبادلة يعمل على تقوية المناخ المدرسي والثقافة التنظيمية.
3. علاقات إيجابية متبادلة تعد الأساس للالتزام التنظيمي.

دراسة ماسكال وآخرون (Mascall et al, 2009) قدمت الدراسة أدلة عديدة على التوافق والارتباط بين القيادة الموزعة والتفاوت الأكاديمي، وقد تم جمع البيانات باستخدام المنهج الاستقصائي من خلال استجابات عينة الدراسة التي بلغت (1940) معلماً في المرحلة الثانوية والمرحلة الابتدائية في إحدى المناطق التعليمية من ولاية (أونتاريو) الكندية، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين: استبانة القيادة الموزعة واستبانة التفاؤل الأكاديمي، وأظهرت الدراسة وجود مستويات عالية من التفاؤل الأكاديمي والتي كانت مرتبطة بشكل إيجابي ومهم مع المناهج المخططة للقيادة الموزعة، بينما أشارت الدراسة إلى وجود مستويات منخفضة من التفاؤل الأكاديمي للمعلمين والتي كانت مرتبطة بشكل سلبي مع المناهج غير المخططة وغير المتوافقة مع القيادة الموزعة.

النتائج على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة أمكن تحديد أبرز النتائج التي توصلت إليها:

♦ وجود اهتمام كبير من الباحثين بأهمية دراسة القيادة الموزعة كمنط اداري حديث يوظف القدرات والمهارات القيادية لجميع العاملين بالمدرسة.

♦ أجمعت الدراسات على وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة القيادة الموزعة في المدارس والمستوى الأدائي في المدرسة، والتحصيل الدراسي للطلبة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والروح المعنوية لدى المعلمين.

♦ أوصت معظم الدراسات باعتماد نمط القيادة الموزعة في القيادة المدرسية باعتباره نموذجاً ناجحاً كان له العديد من الآثار الايجابية في العملية التعليمية، وقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات عربية، وبعضها أجريت في مجتمعات غربية وأخرى أجريت في بلاد آسيوية.

الجنس	ذكر	انثى	الكلي
سنوات الخدمة	أقل من 5	5 - 10	أكثر من 10
العدد	30	129	157
النسبة المئوية	9.5	40.8	49.7
			100.0

رابعاً: أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع آراء عدد من المتخصصين والعاملين في الإدارة التربوية من خلال إجراء بعض المقابلات غير الرسمية حول طبيعة الاستبانة ومجالاتها، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (52) فقرة في صورتها الأولية موزعة على أربعة مجالات (المناخ المدرسي، التطوير المهني للمعلمين، القيادة المشتركة، الممارسات القيادية)، ورتبت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

صدق الاستبانة

جرى التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين).

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين التربويين والإحصائيين، ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وجرى عمل التعديلات التي طلبها المحكمون من حيث الحذف والتعديل والإضافة، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية وتشمل (55) فقرة موزعة على المجالات السابق ذكرها، ويوضح ملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي

جرى التأكد من صدق الاتساق الداخلي بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومعلماً يعملون بالمدارس الثانوية، واحتسبت معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2).

صدق الاتساق البنائي لمجالات الاستبانة

بين جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.5$) وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3)

م	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	المناخ المدرسي	0.832**	0.000
2	التطوير المهني للمعلمين	0.908**	0.000
3	القيادة المشتركة	0.933**	0.000

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها.

تكون المجتمع الأصلي من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (4478) مديراً ومعلمياً، والجدول (1) يوضح تصنيف أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغيرات التصنيفية.

الجنس	ذكر	أنثى	الكلي
العدد	2021	2457	4478
النسبة المئوية	43.2	54.8	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	الكلي
العدد	4065	418	4478
النسبة المئوية	90.7	9.3	100.0
الوظيفة	معلم	مدير	الكلي
العدد	4344	134	4478
النسبة المئوية	97	3	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5	5 - 10	أكثر من 10
العدد	638	1713	2127
النسبة المئوية	14.25	38.25	47.5
			100.0

(وزارة التربية والتعليم العالي، 2015)

ثالثاً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (134) مديراً و (220) معلماً، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، واستردت (330) استبانة و كان عدد الصالح منها للتحليل (316) استبانة، والجدول (2) يوضح توزيع العينة وفقاً للمتغيرات التصنيفية.

جدول (2)

توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات التصنيفية

الجنس	ذكر	انثى	الكلي
العدد	140	176	316
النسبة المئوية	44.3	55.7	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا	الكلي
العدد	258	58	316
النسبة المئوية	81.6	18.4	100.0
الوظيفة	معلم	مدير	الكلي
العدد	210	106	316
النسبة المئوية	66.1	33.9	100.0

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الاستبانة والحكم على مستوى الإجابة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الناتج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول على «ما درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة؟»

وللإجابة عن السؤال الأول، حسبت الدرجة العليا لكل مجال والمتوسط الحسابي لمجموع إجابات الباحثين للدرجة العليا وهي الخامسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (الموافقة بدرجة كبيرة جداً)، بالإضافة إلى حساب الانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجال من خلال حاصل قسمة المتوسط الحسابي إلى الدرجة العليا لذلك المجال، وهذا ما يوضحه الجدول (6):

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة العليا للمجال	عدد الفقرات	المجال
1	80.24	7.21	52.15	65	13	المناخ المدرسي
3	77.42	8.27	50.32	65	13	التطوير المهني للمعلمين
4	76.52	9.69	57.39	75	15	القيادة المشتركة
2	78.26	9.67	54.78	70	14	الممارسات القيادية
	78.11	31.79	214.8	275	55	الكلي

يتضح من الجدول (6) أن الدرجة الكلية للاستبانة كبيرة، حيث بلغت نسبة مئوية قدرها (78.11%)،

وتعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي:

- السياسة الجديدة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو دعم الإدارة الذاتية للمدرسة، ويتضح ذلك من خلال الدورات الموجهة التي يلتحق بها المديرون قبل التعيين وبعده حول أسس القيادة المدرسية الناجحة، وهذا بدوره أدى إلى ظهور بعض المرونة في السياسة التعليمية مما يتيح لمديري المدارس استخدام التفويض، وتمكين المعلمين من المشاركة في أداء المهام المدرسية.

م	المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	الممارسات القيادية	0.916**	0.000

*الارتباط دال عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.5$)

ثبات الاستبانة

استخدمت الباحثة معادلة الاتساق الداخلي ببطريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة (ألفا) لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

مجالات الاستبانة وعدد فقرات كل مجال

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المناخ المدرسي	13	0.932
2	التطوير المهني للمعلمين	13	0.972
3	القيادة المشتركة	15	0.940
4	الممارسات القيادية	14	0.964
	جميع فقرات الاستبانة	55	0.978

يتضح من النتائج الواردة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.932 - 0.978)، وكانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.978) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

وللحصول على النتائج، أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة جرى تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($4 = 5 - 1$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80 = 5 / 4$) وإضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5)

المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
5	يشجع المعلمين على بذل أفضل ما لديهم في العمل المدرسي.	4.10	0.69	81.94	4
6	يقدم النصائح والتوجيهات للمعلمين أثناء أدائهم المهام القيادية.	4.08	0.73	81.6	5
7	يقدم التعزيز المعنوي للمعلمين المبادرين.	4.01	0.74	80.2	6
8	يزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة اللازمة.	3.80	0.72	76.02	11
9	يتقبل اقتراحات المعلمين التي تسهم في تطوير العمل المدرسي بروح طيبة	3.94	0.79	78.8	8
10	ينظم قنوات اتصال فعالة تشجع تبادل الخبرات بين المعلمين داخل المدرسة.	3.42	0.84	68.6	12
11	يوفر الفرصة للمعلمين للاجتماع وتبادل الخبرات أثناء الدوام المدرسي.	3.36	0.78	67.2	13
12	يؤكد المدير على الحرية الشخصية للمعلمين.	3.80	0.78	76.02	10
13	يحقق مبادئ العدالة والشفافية في التعامل مع المعلمين.	3.87	0.80	77.38	9

نلاحظ أن أعلى فقرتين كانتا:

- الفقرة رقم (2) التي تنص على «يدعم مديرو المدارس شعور الانتماء للمدرسة والعمل بروح الفريق في أداء المهمات» وقد جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.25)، ووزن نسبي 85%.

- الفقرة رقم (1) التي تنص على «يهيئ مدير المدرسة مناخ تعاون إيجابي في العمل المدرسي» احتلت المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.21)، ووزن نسبي (83.98%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية تحقيق شعور الانتماء للمدرسة كمتطلب أساسي لشعور العاملين بالمسؤولية تجاه المدرسة والارتباط بها، فضلاً عن إدراك المديرين أن المدير بمفرده لا يستطيع تحقيق أهداف وطموحات المدرسة ويحتاج إلى جهود العاملين ومشاركاتهم في جميع الأعمال والمهام المدرسية، وهذا بالتالي يتطلب أجواء تعاون إيجابية واضحة.

وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Angelle, 2010) التي اعتبرت أن توافر أجواء التعاون في المدرسة يعد من أهم متطلبات ممارسة القيادة الموزعة، وإن العلاقات الإيجابية المتبادلة بين العاملين في المدرسة وسيادة الثقافة التعاونية لها أثر إيجابي في تفعيل القيادة الموزعة.

ويلاحظ من الجدول كذلك أن أدنى فقرتين، هما:

- الفقرة رقم (1) التي تنص على: «يوفر المدير الفرصة للمعلمين للاجتماع وتبادل الخبرات أثناء الدوام المدرسي

- مستوى الوعي والإدراك الذي يبديه مديرو المدارس الثانوية في محافظات غزة لأهمية إشراك المعلمين في القيادة المدرسية، ولكن هذه المشاركة تتم وفق مسميات مختلفة كالتفويض مثلاً، حيث يعمل المديرون على إشراك المعلمين في الممارسات القيادية من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.

وتتفق النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (خليفة، 2013)، دراسة (Duif, 2013)، ودراسة (Abrahamsen & Aas, 2013) التي أكدت على أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة وأن المديرين على وعي كامل بأهمية إشراك المعلمين في الممارسات القيادية، ومن ناحية أخرى اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الشثري، 2010)، حيث أوضحت أن ممارسة القيادة الموزعة في المدارس تتراوح بين درجة قليلة إلى عالية، مع الإشارة إلى وجود بعض المعوقات.

وبالنظر إلى نتائج الاستبانة نجد أن المجال الأول (المناخ المدرسي) احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.24%)، أي بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد على أهمية المناخ المدرسي الفعال ودوره في ممارسة القيادة الموزعة، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات ومن أمثلتها، دراسة (Angelle, 2010) التي أكدت أن هناك العديد من العوامل التي سهلت توزيع المهام القيادية في المدارس ومنها المناخ المدرسي الجيد الذي يعتمد على وجود أجواء من التعاون والثقة المتبادلة والعلاقات الإيجابية بين المدير والمعلمين، أما المجالات الثلاث (التطوير المهني للمعلمين، القيادة المشتركة، الممارسات القيادية) فقد كانت متقاربة وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود ارتباط وثيق بين هذه المجالات الثلاث.

أما عن تحليل وتفسير النتائج حسب فقرات الاستبانة فكانت كالتالي:

احتسبت المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي بغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال المناخ المدرسي، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال المناخ المدرسي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يهيئ مدير المدرسة مناخ تعاون إيجابي في العمل المدرسي.	4.24	0.67	84.2	2
2	يدعم شعور الانتماء للمدرسة والعمل بروح الفريق في أداء المهمات.	4.25	0.67	85	1
3	يعزز أجواء الاحترام والثقة المتبادلة بين جميع العاملين في المدرسة.	4.20	0.72	83.89	3
4	يشعر كل معلم بأن له دوراً وأهمية في إنجاز العمل المدرسي.	3.96	0.74	79.13	7

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
8	يسهل عقد مناشط حول المستجدات في القيادة المدرسية من خلال (دروس توضيحية - ورش عمل - أيام دراسية).	3.61	0.97	72.2	10
9	يحفز المعلمين على المشاركة في مشاريع بحثية ميدانية بهدف تحسين الأداء المدرسي.	3.46	0.93	69.2	12
10	يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	3.43	1.00	68.6	13
11	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية التربوية داخل المدرسة وخارجها.	3.74	0.85	74.8	8
12	يحث المدير المعلمين ذوي الخبرة على مساعدة المعلمين الجدد في تطوير أدوارهم القيادية.	4.17	0.79	83.4	3
13	يوفر للمعلمين مصادر المعلومات التي تساعدهم في تطوير قدراتهم القيادية.	3.69	0.90	73.8	9

«احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36)، ويوزن نسبي (67.2%)».

- الفقرة رقم (10) التي تنص على "ينظم قنوات اتصال فعالة تشجع تبادل الخبرات بين المعلمين داخل المدرسة أثناء الدوام المدرسي"، احتلت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي 3.42، ويوزن نسبي (68.6%)».

تشير النتائج أن الفقرتين السابقتين رغم أنها تصنفان ضمن الدرجة المتوسطة، إلا أنه هذا الدرجة هي الأدنى على مستوى فقرات المجال الأول (المناخ المدرسي)، وبالنظر إلى اللوائح المدرسية المتبعة في جميع مدارس محافظات غزة، وفيما يتعلق بالجداول الدراسية والتوزيع الزمني، يلاحظ أن نصاب المعلم من الحصص الدراسية مرتفع، حيث يتراوح بين (20 - 24) حصة اسبوعياً، وتكون الحصص متتابعة وفترة الاستراحة محدودة جداً لا تزيد عن ربع ساعة، عدا تكاليف المناوبة، ومتابعة الطلبة في أوقات الاستراحة، وتتبع معظم المدارس نظام الفترتين، مما يزيد من ضغط الأوقات المدرسية، ولذلك تصبح فرصة اجتماع المعلمين وتبادل الخبرات أثناء الدوام المدرسي محدودة.

المجال الثاني: التطوير المهني للمعلمين

احتسبت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي، وذلك بغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التطوير المهني للمعلمين والجداول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال التطوير المهني للمعلمين

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحث مدير المدرسة المعلمين على المشاركة ضمن برامج تنمية القدرات القيادية التي تعقد داخل المدرسة وخارجها.	4.22	0.73	84.4	1
2	يشارك المدير في برامج تدريبية لتحسين قدراته القيادية في العمل المدرسي.	4.20	0.79	83.98	2
3	يحرص أن تتوافق البرامج التدريبية مع حاجات المعلمين.	4.13	0.74	82.6	4
4	يهيئ الأماكن المناسبة للتدريب داخل المدرسة.	4.12	0.80	82.4	5
5	يوفر التجهيزات والتقنيات المطلوبة لتفعيل الأنشطة الخاصة بالتدريب.	3.95	0.83	79.0	6
6	يعمل على تخفيف الأعباء المدرسية للمعلمين الراغبين بالالتحاق في دورات تطوير القدرات القيادية.	3.76	0.91	75.15	7
7	يستقطب المدير مديريين ذوي خبرة وكفاءة في مجال التنمية والقيادة.	3.53	0.96	70.6	11

يتضح من الجدول (8) أن أعلى فقرتين كانتا:

- الفقرة رقم (1) التي تنص على «يحث مدير المدرسة المعلمين على المشاركة ضمن برامج تنمية القدرات القيادية والتي تعقد داخل المدرسة وخارجها»، وجاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها (4.22) بوزن نسبي (84.4%).

- الفقرة (2) التي تنص على "يشارك المدير في برامج تدريبية لتحسين قدراته القيادية في العمل المدرسي، وجاءت في المرتبة، بمتوسط حسابي (4.20)، ووزن نسبي (84%)».

وتعزو الباحثة ذلك إلى الجهود الكبيرة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في مجال التنمية المهنية لمديري المدارس والمعلمين في كافة المراحل الدراسية، ويشمل ذلك دورات متخصصة في مجال القيادة، مثل (القيادة المدرسية الناجحة المهارات الإدارية)، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للمدارس من قبل الوزارة، عدا وجود مراكز تربوية مستقلة (الملتقى التربوي مركز القطان للبحث التربوي) تقدم العديد من البرامج التدريبية في مجال تطوير القدرات المهنية والقيادية.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشكري، 2010)، التي أظهرت وجود بعض العوائق في ممارسة القيادة الموزعة في المدارس السعودية ومنها ضعف تدريب مديري المدارس والمعلمين في مجال ممارسة القيادة الموزعة.

ويلاحظ من خلال الجدول أن أدنى فقرتين كانتا:

- الفقرة رقم (10) التي تنص على «يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، احتلت المرتبة الأخيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.4)، والوزن النسبي

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
11	يدعو أفراد المجتمع المحلي ذوي الخبرة للمشاركة في رسم سياسة المدرسة.	3.37	1.04	67.4	13
12	ينسق المدير مع أولياء الأمور للمشاركة في فعاليات المدرسة وأنشطتها.	3.48	0.99	69.6	12
13	يتيح الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	3.28	1.13	65.6	15
14	يرحب بمشاركة الطلبة في أداء مهام قيادية داخل المدرسة.	3.57	0.96	71.4	11
15	يمنح المدير ممثلي طلبة المدرسة المجال لتقديم اقتراحات بشأن تطوير العملية التعليمية.	3.35	0.98	67.0	14

يلاحظ أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (4) التي تنص على «يحرص مدير المدرسة على استثمار قدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي» واحتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.25)، ووزن نسبي (85%).

- الفقرة رقم (6) التي تنص على «يقوم بتوزيع المهام المدرسية بين فريق الإدارة والمعلمين» واحتلت المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.23)، ووزن نسبي (84.6%).

وتشير هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة وبدرجة كبيرة على تطوير أداء المدرسة وتحسين نتائجها الأكاديمية وإنجازاتها المتعددة، ويرجع ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتطوير والتحسين المستمر للأداء المدرسي ومتابعة ذلك من خلال زيارات المشرفين التربويين ومسؤولي الإدارات المدرسية.

أما بالنسبة للفقرة التي كانت في المرتبة الثانية وتنص على «يقوم مدير المدرسة بتوزيع المهام المدرسية بين فريق الإدارة والمعلمين»، فإن الباحثة تعزو ذلك إلى شعور المدير بأن الأعباء المدرسية كثيرة ومرهقة، ويصعب أن يتولاها شخص بمفرده، وأن العمل الإداري الموزع يحقق بأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى توفير الجهد وتحقيق سرعة ومرونة في أداء العمل، وتنمية روح المبادرة لدى المعلمين.

ويلاحظ من الجدول كذلك أن أدنى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (13) التي تنص على «يتيح مدير المدرسة الفرصة لأولياء الأمور للمشاركة في صنع القرارات المدرسية» احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.28)، بوزن نسبي (65.6%)

- الفقرة رقم (15) التي تنص على «يمنح المدير ممثلي طلبة المدرسة المجال لتقديم اقتراحات بشأن تطوير العملية التعليمية»، واحتلت المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.35)، ووزن نسبي (67%).

(68.6%).

- الفقرة رقم (9) التي تنص على «يحفز المعلمين على المشاركة في مشاريع بحثية ميدانية بهدف تحسين الأداء المدرسي، احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.46) ووزن نسبي (69.2%).

وقد بلغت الفقرتان درجة كبيرة وإن كانت قريبة جداً من المستوى المتوسط للمحك المعتمد في التصنيف، مما يدعو إلى اعتبارها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتطوير وتعزو الباحثة ذلك إلى اقتناع مديري المدارس أن الدور الأساس للمعلمين يتمثل في التدريس، وبناءً عليه قد يكون من غير المستحسن لدى مديري المدارس أن يقوم بعض المعلمين بمغادرة المدرسة أثناء فترات الدوام، مما يؤدي إلى إرباك المدرسة والتأثير على سير العملية التعليمية.

■ المجال الثالث: القيادة المشتركة

احتسبت المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي بغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال القيادة المشتركة، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال القيادة المشتركة.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يتيح مدير المدرسة للمعلمين المجال بالمشاركة في وضع رؤية المدرسة ورسالتها.	3.81	0.88	76.2	9
2	يناقش المدير المعلمين في الخطة السنوية ويرحب بإسهاماتهم العملية.	3.02	0.85	80.4	6
3	يهتم بدراسة وتحليل القدرات القيادية للمعلمين.	3.74	0.83	74.8	10
4	يحرص على استثمار قدرات المعلمين في تطوير الأداء المدرسي.	4.25	0.75	85.0	1
5	ينظم العمل ضمن فرق مدرسية تضم العاملين وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم المهنية.	3.91	0.85	78.2	7
6	يقوم بتوزيع المهام المدرسية بين فريق الإدارة والمعلمين.	4.23	0.81	84.6	2
7	يستعين بالخبرة المهنية للمعلمين في صنع القرارات المدرسية.	3.83	0.83	76.6	8
8	يشرك المدير المعلمين في تحليل نتائج التحصيل المدرسية.	4.18	0.82	83.6	3
9	يدعم المدير إسهامات المعلمين في مجال تطوير أساليب وطرائق التدريس.	4.14	0.76	82.8	5
10	يشرك المعلمين في لجان معالجة المشكلات الطلابية	4.15	0.82	83.0	4

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	يمنح المعلمين أدواراً رئيسية في قيادة العمل المدرسي.	3.98	0.82	79.6	6
4	يمنح المعلمين صلاحيات في أداء المهمات القيادية.	3.35	0.86	75	9
5	يشجع المعلمين على اقتراح مبادرات تطويرية وتخطيطها بأنفسهم.	3.87	0.87	77.4	8
6	يمكن المعلمين من تنفيذ مشاريعهم ومبادراتهم بإدارة ذاتية.	3.62	0.92	72.4	10
7	يمنح المعلمين أدواراً قيادية في عملية تطوير المناهج الدراسية	3.58	0.98	71.8	13
8	يمنح المعلمين أدواراً قيادية في عملية إعداد الخطط العلاجية.	4.24	0.83	84.8	3
9	يوفر المجال للمعلمين لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم داخل الصفوف الدراسية.	4.25	0.86	85.0	2
10	يسمح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ قرارات حاسمة بشأن العملية التعليمية.	3.61	1.00	72.2	11
11	يتقبل مدير المدرسة المشاركة كعضو في بعض اللجان المدرسية برئاسة أحد المعلمين ذوي الخبرة.	3.59	1.10	71.8	12
12	يفوض المدير المعلمين ذوي المهارات القيادية بقيادة بعض الاجتماعات المدرسية العامة.	3.48	1.03	69.6	14
13	يفوض المدير المعلمين ذوي الخبرة بتمثيل المدرسة ضمن الفعاليات الخارجية.	3.96	0.84	79.2	7
14	يكلف بعض المعلمين بمهمة التواصل والتنسيق مع المجتمع المحلي.	4.18	0.82	83.6	4

لاحظ أن أعلى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (1) التي تنص على «يقوم مدير المدرسة بتحديد الأدوار والمهام القيادية في العمل المدرسي» وقد احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.29)، ووزن نسبي (85.8%).

- الفقرة رقم (9) التي تنص على «يوفر المجال للمعلمين لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم داخل الصفوف الدراسية، وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25)، ووزن نسبي (85%).»

تشير النتائج أن البند الأول في مجال الممارسات القيادية احتل المرتبة الأولى، وتعكس هذه النتيجة الوعي الإداري لدى مديري المدارس الذين يدركون جيداً أن الخطوة الأولى في عملية

يتضح من خلال النتيجة السابقة أن مشاركة أولياء الأمور جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وتحتاج بالتالي إلى المزيد من التعزيز، وتعزو الباحثة تدني هذه النسبة إلى ما يلي:

- الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها الأسر الفلسطينية، والناشئة عن الحصار وضيق الموارد الاقتصادية وعدم الاستقرار السياسي، بالإضافة إلى التوتر وفقدان الشعور بالأمن، هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى انشغال أولياء الأمور بتسيير أمورهم وأحوالهم المعيشية الملحة، وبالتالي ساهمت في عزوف أولياء الأمور عن المشاركة بشكل فاعل في مهمات قيادية رفيعة المستوى مثل الإسهام في صنع القرار المدرسي.

- ضعف تفعيل مجالس الآباء في الكثير من مدارس المرحلة الثانوية في محافظات الوطن، وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة (شلدان وصايمة، 2011) حول واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة، حيث أظهرت الدراسة أن مجال التواصل بين المدرسة وأولياء الأمور جاء بوزن نسبي (63%) أي بدرجة متوسطة تحتاج إلى تحسين، وأوضحت الدراسة أن المدارس تواجه صعوبات في مجال التواصل بينها وبين أولياء الأمور ومنهاندرة زيارة أولياء الأمور للمدرسة، وعدم وجود مجالس آباء فعالة.

أما الفقرة قبل الأخيرة، فقد نصت على «يمنح مدير المدرسة ممثلي الطلبة المجال لتقديم اقتراحات بشأن تطوير العملية التعليمية، وتعزو الباحثة هذه الدرجة- التي لاتناسب تطلعات طلبة المرحلة الثانوية- و تحتاج إلى الكثير من الدعم والاهتمام إلى عدم وجود بنود محددة في النظام المدرسي تسمح بوجود هيئات ممثلة للطلبة حتى يتم إشراك هذه الهيئات في التخطيط أو تقديم اقتراحات بشأن تطوير العملية التعليمية.

وقد اختلفت النتيجة الحالية مع دراسة (Pedersen et al., 2012) التي عرضت تجربة إحدى المدارس التي أشركت في مبادرة تفعيل قيادة الطلبة، وإعدادهم لتولي مهام قيادية في المدرسة، وأشارت الدراسة أن الطلبة لديهم قدرات قيادية واضحة نجحوا من خلالها في تطوير المناخ الصفوي وتحسين المناخ المدرسي.

المجال الرابع: الممارسات القيادية.

احتسبت المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي بغرض الترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الممارسات القيادية، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال الممارسات القيادية.

م.	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يقوم مدير المدرسة بتحديد الأدوار والمهام القيادية في العمل المدرسي.	4.29	0.78	85.8	1
2	يشجع ممارسة المعلمين مهمات قيادية بالإضافة إلى عملية التدريس.	4.01	0.79	80.2	5

المديرين أن شأن المناهج ليس من اختصاصهم، وفي نفس السياق أشارت دراسة (الباحصة، 2013) أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظات غزة للتفويض في مجال شئون المناهج كانت في المرتبة قبل الأخيرة، لاعتقاد المديرين أن عملية تطوير المناهج هي من اختصاص الوزارة وبالتحديد قسم المناهج.

◀ نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس المؤهل العلمي الوظيفة عدد سنوات الخدمة)؟

قبل الإجابة عن السؤال الرئيس والفرضيات الفرعية التابعة له، طبق اختبار (كولمجروف سمرنوف) لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد أي الاختبارات ستطبق في عملية اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وفقاً للملحق رقم (3) فإن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي - نظراً لكون هذه البيانات ترتيبية وليست كمية - وبناءً عليه استخدمت الاختبارات غير المعلمية لقياس الفروق بين متغيرات الدراسة وهي:

- اختبار (Mann-Whitney) لقياس الفروق بين متغيرين.

- اختبار (Kruskal-wallis) لقياس الفروق بين ثلاث متغيرات.

لمناقشة الإجابات عن السؤال الثاني للدراسة وتفسيرها، يتفرع عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

للتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين، وجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين متغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار الحسابية U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الجنس	المجال
0.538	11824.5	21694.50	154.96	140	ذكر	المناهج المدرسي
		28931.50	161.32	176	أنثى	
0.809	12125.5	22384.50	159.89	140	ذكر	التطوير المهني للمعلمين
		27701.50	157.39	176	أنثى	
0.157	11179.5	21049.50	150.35	140	ذكر	القيادة المشتركة
		29036.50	164.98	176	أنثى	

التوزيع الفعلي للمهام القيادية في المدرسة، وهي تحديد الأدوار والمهام القيادية ومن ثم اختيار الأفراد الأنسب لهذه المهام.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما أكدته دراسة (Har-ris, 2005) أن توزيع القيادة المدرسية يركز على عاملين أولهما: تحديد المهام القيادية في المدرسة، والثاني توزيع المهام القيادية على العاملين.

أما بالنسبة للفقرة الثانية في الترتيب لهذا المجال حول تعزيز قيادة المعلمين داخل صفوفهم، تعتبر الباحثة أن هذه نتيجة طبيعية تتناسب مع طبيعة العمل المدرسي، حيث إن المعلم هو المسئول بشكل مباشر عن الطلبة داخل صفوفهم، لذلك يعتبر مدير المدرسة أن المعلمين هم الأقرب للطلبة بسبب علاقتهم المباشرة بهم، ويتحملون المسؤولية المباشرة عما يجري داخل صفوفهم.

ويلاحظ أن أدنى فقرتين هما:

- الفقرة رقم (12) التي تنص على: «يفوض المعلمين ذوي المهارات الإدارية بقيادة بعض الاجتماعات العامة». احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.48)، ووزن نسبي (69.6%).

- الفقرة رقم (7) والتي تنص على: «يمنح المدير المعلمين أدواراً قيادية في عملية تطوير المناهج الدراسية». وقد احتلت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58)، ووزن نسبي (71.8%).

تشير النتائج أن أقل الممارسات القيادية للمعلمين في الترتيب كانت قيادة بعض الاجتماعات العامة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اعتقاد بعض مديري المدارس الثانوية بأن هذا العمل الإداري (قيادة الاجتماعات)، هو مهمة إدارية بحتة خاصة بمديري المدارس ولا يمكن أن يقوم به أحد سواهم، خاصة لمن يصير منهم على التفرد بالسلطة وعدم تفويض الصلاحيات.

وبالنظر إلى الفقرة قبل الأخيرة في الممارسات القيادية وهي منح المعلمين أدواراً في تطوير المناهج الدراسية، والتطوير يتطلب التغيير والتحديث وذلك بحذف أو إضافة مواد وموضوعات علمية، أو استحداث طرق تدريس، أو تغيير في بعض وسائل التقويم وتعزو الباحثة ذلك إلى مركزية إدارة التعليم في فلسطين، وبناءً عليه تتولى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية المسؤولية الكاملة تجاه المناهج الدراسية من حيث الإعداد والتطوير والتغيير، والتطورات التي قد تطرأ على المناهج الدراسية تُعدها الوزارة وتعمم من خلال الإصدارات الجديدة، وبالتالي لا يكون للمديرين أو المعلمين أي دور في تطوير المناهج، والجدير ذكره أن الوزارة تشرك بعض المديرين والمعلمين في مشروعات وورش عمل تطوير المناهج، ولكنهم يشاركون فعلياً منهم في ورش العمل التي تعدها وزارة التربية والتعليم هو عدد محدود.

وتتوافق النتيجة السابقة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الداعور، 2007) حيث أظهرت تدني دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة تجاه المناهج الدراسية، فقد احتل هذا الدور المرتبة الخامسة والأخيرة نظراً لاعتقاد

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة الاختبار الحسابية U	القيمة الاحتمالية
المجموع الكلي	بكالوريوس	258	159.15	41061.0	7314.00	0.789
	دراسات عليا	58	155.60	9025.0		

تبيين من النتائج الموضحة في جدول (12) أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يلاحظ أن جميع أفراد العينة بغض النظر عن المؤهل العلمي لا يختلفون في إدراك أن مديري المدارس الثانوية يمارسون سلوكيات القيادة الموزعة بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم أفراد العينة سواء من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا هم من خريجي نظام تعليمي متشابه (الجامعات الفلسطينية)، ويتلقون نفس الدورات التدريبية التي لا تميز بين نوعية المؤهل العلمي.

ومن ناحية أخرى فإن المؤهل العلمي لا يشكل العامل الرئيس في امتلاك مهارات توزيع القيادة، وإنما هناك عوامل أخرى منها المهارات الشخصية لمدير المدرسة، العلاقات الاجتماعية التي تربطه بالمعلمين، ونوعية الدورات التدريبية في مجال القيادة التي التحق بها، بالإضافة إلى أن معظم أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (258) معلماً ومديراً بنسبة (81.6%) من حجم العينة الأصلي، بينما يمثل حملة الماجستير (18.4%) فقط، وبالتالي لا تمثل النسبة الأخيرة فروق إحصائية واضحة في تقدير درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة.

وتتفق النتائج مع دراسة كل من (خليفة، 2013) و (الشترى، 2010)، حيث أكدنا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الوظيفة (معلم، مدير) للتحقق من صحة الفرضية، قامت الباحثة بتطبيق اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين، و جدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين متغير الوظيفة

المجال	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة الاختبار الحسابية U	القيمة الاحتمالية
المناخ المدرسي	معلم	210	148.64	31215.00	9060.00	0.007
	مدير	106	178.63	18871.00		

المجال	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة الاختبار الحسابية U	القيمة الاحتمالية
الممارسات القيادية	ذكر	140	152.61	21365.00	11495.0	0.306
	أنثى	176	163.19	28721.06		
المجموع الكلي	ذكر	140	153.89	21544.00	11674.0	0.423
	أنثى	176	162.17	28542.00		

يتضح من الجدول (11) أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات أكبر من قيمة ($\alpha = 0.05$)، وفي هذه الحالة سنقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون الأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل المؤسسة التعليمية هي موحدة على حد سواء في مدارس الذكور والإناث، كما أن المهام والمسؤوليات المناطة بمديري مدارس الذكور هي نفسها المسؤوليات المناطة بمدارس الإناث.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة كل من (أبو حسب الله، 4014) و(خليفة، 2013) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، بينما أظهرت دراسة (Ngoc du, 2013) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقيق من صحة الفرضية، قامت الباحثة باستخدام اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين، و جدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

نتائج اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة الاختبار الحسابية U	القيمة الاحتمالية
المناخ المدرسي	بكالوريوس	258	158.01	40766.0	7355.00	0.8400
	دراسات عليا	58	160.69	9320.0		
التطوير المهني للمعلمين	بكالوريوس	258	159.82	41234.0	7141.00	0.587
	دراسات عليا	58	152.62	8852.0		
القيادة المشتركة	بكالوريوس	258	158.77	40963.50	7411.500	0.911
	دراسات عليا	58	157.28	9122.50		
الممارسات القيادية	بكالوريوس	258	159.57	41168.0	7207.00	0.662
	دراسات عليا	58	153.76	8918.0		

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار الحسابية U	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.532	1.261	169.78	30	أقل من 5 سنوات	التطوير المهني للمعلمين
		152.14	129	من 5-10 سنوات	
		161.57	157	أكثر من 10 سنوات	
0.679	0.774	147.78	30	أقل من 5 سنوات	القيادة المشتركة
		156.27	129	من 5-10 سنوات	
		162.38	157	أكثر من 10 سنوات	
0.805	0.435	168.65	30	أقل من 5 سنوات	الممارسات القيادية
		158.38	129	من 5-10 سنوات	
		156.66	157	أكثر من 10 سنوات	
0.816	0.407	161.92	30	أقل من 5 سنوات	المجموع الكلي
		154.56	129	من 5-10 سنوات	
		161.08	157	أكثر من 10 سنوات	

أظهرت النتائج في الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، وترجع الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم توزيع القيادة للمديرين والمعلمين سواء القدامى أو الجدد منهم، مما لا يدع مجالاً لوجود فروق في أفكارهم وتقديراتهم، وترى الباحثة أن تبني اتجاهات جديدة في القيادة لا يحتاج إلى سنوات خدمة طويلة، بل يحتاج إلى رغبة حقيقية في التغيير وقرارات جريئة، وتتفق النتائج مع دراسة كل من (أبو حسب الله، 2014)، (خليفة، 2013) ودراسة (الشثري، 2010).

توصيات الدراسة:

1. تعزيز ثقافة القيادة الموزعة كأسلوب قيادي حديث في العمل المدرسي.
2. تعديل اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل المدرسي والتي تمنح المديرين والمعلمين صلاحيات إدارية داخل المدرسة وخارجها.
3. عقد دورات تدريبية للمديرين والمعلمين توفر فرصاً للتطوير المهني وتنمي المهارات القيادية المتنوعة.
4. توفير المجال للمعلمين لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة، والمشاركة في صنع القرار وممارسة مشروعات تطويرية جديدة.
5. تفعيل مجالس الطلبة في المدارس الثانوية ومنحهم مجالاً للمشاركة في المهام المدرسية.

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار الحسابية U	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	المجال
0.787	10922.500	33492.50	159.49	210	معلم	التطوير المهني للمعلمين
		16593.00	156.54	106	مدير	
0.574	10699.500	33715.50	160.55	210	معلم	القيادة المشتركة
		16370.50	154.44	106	مدير	
0.063	9708.000	34707.00	165.27	210	معلم	الممارسات القيادية
		15379.00	145.08	106	مدير	
0.892	11026.000	33389.00	159.00	210	معلم	المجموع الكلي
		16697.00	157.62	106	مدير	

يتضح من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية للمجال الأول (المناخ المدرسي) أقل من قيمة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال المناخ المدرسي تعزى لصالح المديرين، بينما القيمة الاحتمالية للمجالات الثلاث الأخرى أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المجالات وقبول الفرضية الصفرية لهذه المجالات.

وتعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوجود مناخ مدرسي داعم للقيادة الموزعة لصالح مديري المدارس إلى كون مدير المدرسة هو الشخص الأول في المدرسة، وهو الذي يتحمل المسؤولية المباشرة عنها، وبالتالي يمتلك التأثير الأكبر في تشكيل المناخ النفسي والاجتماعي، وتتفق النتائج الحالية جزئياً مع دراسة (الشثري، 2010) حيث أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الوظيفة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات)

وللتحقيق من صحة الفرض، استخدمت الباحثة اختبار (Kruskal-wallis) وجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14)

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار الحسابية U	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.445	1.619	160.42	30	أقل من 5 سنوات	المناخ المدرسي
		150.76	129	من 5-10 سنوات	
		146.49	157	أكثر من 10 سنوات	

10. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2013). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2012، 2013. رام الله فلسطين.

11. وزارة التربية والتعليم العالي (2015). الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم العام والتعليم العالي في محافظات غزة للعام الدراسي 2015 – 2016. غزة.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Abrahamsen, H. & Aas, M. (2016). *School Leadership for the future: Heroic or distributed? Translationg international discourses in Norway policy documents. Journal of Educational Administration and History, vol. 48 (1), (pp. 68- 88).*
2. Angelle, P. (2010). *An organizational perspective of Distributed Leadership: A portrait of a middle school. National Middle School Associations, 33(5), 1-16.*
3. Duif, T. et al (2013). *Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European School, European Policy Network of school leaders. European School Heads Association. 1-49.*
4. Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadersip. Washington DC: The Albert shanker institute.*
5. Fullan, M. (2001). *Leading in a ulture of change. San Francisco: Jossey Bass.*
6. Gronn, P. (2000). *Distrbute properties: a new architercutre for leadership. Educational Management and Administraiton, 28(3)317-38.*
7. Harris, A. (2005). *Crossing Boundaries and Breaking Barriers. International Networking for Educational Transformation Dexter Graphics, London. (1-31)*
8. Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building Leadership capacity for school improvement, Buckingham. Open University press.*
9. Harris, A., & Spillane, J. (2008). *Distributed Leadership through the looking glass. Management in Eduation, vol. 22 (1): 31- 34.*
10. Humphreys, Eilis (2010). *Distributed leadership and its impact on teaching and learning, Education Doctorate. NUI Maynooth, Faculty of Social sciences.*
11. Leithwood, K., Mascal, B. & Strauss, T. (2009). *New perspectives on an old idea. Paper puhlised in Distributed leadership according to the evidence, Routledge.*
12. Martinez, M., Frestone, W., Mangin, M., & Plovsky, T. (2005). *Leadership alignment: the challenge of distributed leadership. Paper*

6. إشراك المجتمع المحلي، وأولياء الأمور في مهام قيادة العمل المدرسي.

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسة حول معوقات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس محافظات غزة، واقتراح آليات معالجتها.
2. ربط القيادة الموزعة ببعض المتغيرات مثل الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، وتحصيل الطلبة.
3. إجراء دراسة حول استراتيجيات مقترحة لتفعيل القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية.

المصادر والمراجع:

أولاً المراجع العربية:

1. أبو حسب الله، سامي (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. البحابصة، شعيب (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. خليفة، رندة (2013). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. الداعور، سعيد (2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. الدويك، تيسير (2005). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
6. ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
7. الشثري، عبدالعزيز (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. مجلة التربية، (28)، ص 13 – 57.
8. شلدان، فايز، وصايمة، سميرة (2012). واقع التواصل بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي في محافظات غزة وسبل تحسينه. بحث مقدم للمؤتمر الرابع «التواصل والحوار التربوي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. (55 – 96)
9. عطوي، جودت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

- presented at the annual meeting of the American educational research association Montreal, Canada.
13. Mascall, Blair et al, (2009). *The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism*, *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228.
 14. Ngoc, du (2013). *The influence of Distributed Leadership on Teacher Organizational Commitment: Initial Evidence from Vietnam*. *Arcels*, vol. 10, 69-90.
 15. Oduro, G. (2004). *Distributed leadership in school: What English head-teacher say about the "pull" and "push" factors? Paper presented at the British Educational Research Association. Annual Conference, University of Manchester, England. (1-34)*
 16. Pedersen, J. Yager, S. & Yager, R. (2012). *Student Leadership Distribution: Effect of student leadership program on school climate and community*. *International Journal of Education Leadership preparation*, vol.7 (2), Issn 2155-9635.
 17. Spillane, James & Shere, Jennifer (2004). *A distributed perspective on school leadership: Leadership practice as stretched over people and place. Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association, San Diego, CA. (1-41)*
 18. Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). *Variabilities and Dualities in Distributed leadership: Findings from a Systematic Literature Review*, *Educational Management and Administration and Leadership*, 32 (4), 439-457.
 19. Woods, P. & Robert, A. (2016). *Distributed Leadership and Social Justice: images and meaning from across the school landscape*. *International Journal of Leadership in Education*, vol. 19 (2) pp (138- 156).

