

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين

أ.د. عباس عبد مهدي الشريفي*
إيناس محمد إسماعيل عبدالله

ملخص

هدف هذا البحث التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة البحث من (341) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، ولجمع بيانات البحث استخدمت استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة، وكانت نتائج البحث كما يأتي:

- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
- ومن بين التوصيات التي أوصى بها الباحثون:
- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال القيادة الموزعة، لتعرف ماهيتها وأهميتها وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي.
 - إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظة عمان.

* كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

تاريخ قبول البحث: 2016/3/22م.

تاريخ تقديم البحث: 2015/9/3م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017.

The Distributed leadership of Private Secondary School Principals in Amman Governorate From Teachers' Point of View

Abbas A. Mahdi Al-Sharifi

Enas M. I. Abdullah

Abstract

This research aimed at finding out the level of practicing distributed leadership by secondary school principals in Amman governorate from teachers' point of view. The sample of the study consisted of (341) male and female teachers, who were drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample. A questionnaire was used to collect data to measure the level of practicing distributed leadership by secondary school principals in Amman governorate. The findings of the research were as the following:

- The level of practicing distributed leadership by secondary school principals in Amman governorate was medium from teachers' point of view.
- There was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of practicing distributed leadership by secondary school principals in Amman governorate attributed to gender.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of practicing distributed leadership by secondary school principals in Amman governorate attributed to academic qualification, and experience variables.

In light of the findings of the research, some recommendations were presented, among them the following:

- Organizing training courses for school principals about distributed leadership, its characteristics and its importance.
- Conducting similar studies on other educational stages, taking into consideration other variables.

مقدمة:

منذ نشأة الإنسان وعيشه مع أبناء جنسه على شكل جماعات، كان ينصّب أحد الأفراد لقيادة الجماعة بشكل فطري وبأسلوب مبسط. ويقوم هذا الفرد باتخاذ القرارات الحاسمة، وإحداث الإنسجام والتوافق بين أعضاء الجماعة من خلال تأثيره في اتجاهاتهم وقيمهم وعاداتهم وتقاليدهم، وانعكاس ذلك على سلوكهم وممارساتهم الحياتية اليومية. ومن هنا جاءت ممارسة القيادة والعمل القيادي، فالقيادة في جوهرها إلهام، واقتداء التابعين بالقائد.

وصف سبيلين (Spillane, 2005) القيادة الموزعة بأنها التوزيع الإداري الذي يمثل عملية السماح الإختياري بنقل جزء من الصلاحيات الإدارية من المدير إلى التابع، وعندما يقبل الأخير فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه، فالقيادة الموزعة وفق هذا النطاق عبارة عن عملية تحمّل للمسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المنظمة. وإن القيادة الموزعة هي مهمة قيادية تعتمد على الإرشاد والتوجيه من مصادر بشرية متعددة تسمح للمنظمة الاستفادة من الخبرات المشتركة والتفاعل المشترك لقادة المدرسة والتابعين باعتبار أنهم يستخدمون مواد وأعمالاً فنية وثقافية تعمل بشكل جماعي لتحقيق هدف مشترك بحيث تكون النتيجة أكبر من مجرد مجموع أعمالهم الفنية.

والقيادة الموزعة، بوصفها منظوراً منهجياً، يُعرض دور القائد كنشاط جماعي تجمعته علاقات متشابكة مع الآخرين (Kempster, Higgs and Wuerz, 2013)، وأنها تعني دمج جميع خبرات التابعين مع خبرات القائد لأجل تحسين قيادة المدرسة وتطويرها، فيقوم القائد بتوظيف هذه الخبرات داخل المدرسة لمساعدة المعلمين على تطوير خبراتهم بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة. وكما قيل في القيادة الموزعة أنها ليست فعل فرد تجاه الآخرين، بل هي خصيصة لدى الأفراد تجاه الآخرين (Issa, Mustafa & Shakir, 2011).

وعلى مدى السنوات الماضية أو أكثر، حصلت القيادة الموزعة على اهتمام كبير من الباحثين والمعلمين وصناع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من البلدان بما في ذلك أستراليا ونيوزيلندا والمملكة المتحدة. فبالنسبة للعلماء والممارسين غالباً ما يستخدمون القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية والقيادة الموزعة والقيادة التبادلية، إلا أن القيادة الموزعة أكثر أصبحت ظاهرة مألوفة (Spillane & Sherer, 2004).

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

أما ستريت (Street, 2011) فقد رأى أن القائد لا يستطيع إتمام المهمات الموكلة إليه بسبب تعدد المتطلبات الموكلة إليه من وزارة التربية والتعليمات الدولة، وهذا يزيد القيادة الموزعة في المدرسة قوة وفاعلية من أجل تغيير العملية التربوية وتحسينها. فالقيادة الموزعة هي نشاط جماعي يركز على الأهداف الجماعية التي تضم نوعية جهود الأفراد لا كمية إنجاز المهمات.

وهناك وجهة نظر أخرى تبين أن القيادة الموزعة تعني حل مشكلة انفراد القائد باتخاذ القرارات من خلال تعزيز المعلمين للقادة ودورهم القيادي الفعال، وهذا يؤدي إلى إعادة صياغة اللامركزية وزيادة المساءلة، ذلك أن القيادة الموزعة هي إطار وصفي يجمع بين الموازنة والحفانق الفنية الناتجة على أرض الواقع. فهي إطار جديد للتفكير والبحث وممارسة القيادة المدرسية (Abdul- Jabbar, 2013).

ولا تعني القيادة الموزعة سلب مسؤولية قيادة المدرسة من المدير، ولكن الأهم من ذلك هو أن هذا النوع من القيادة يلغي وجود أي شخص مسؤول عن المؤسسة بشكل تام، ولكن يطلب من المدير فهم العلاقة بين القادة والبنات التنظيمية ورؤية المدرسة وثقافتها (خليفة، 2013).

يعدّ مفهوم القيادة الموزعة جذاباً، لكن تطبيقه واجه العديد من التحديات بين القادة والمعلمين القادة. فقد اقترح سبيلين (Spillane) إطاراً مفاهيمياً للممارسات القيادية من حيث العلاقات بين القائد والمعلمين وتفاعلاتهم، تتسق مع الهيكل التنظيمي للمدرسة (Onukwugha, 2013)؛ فالقيادة الموزعة هي ظاهرة تفاعلية ونظرية تفاعلية تُثري إطار الدراسات القيادية المفاهيمية (Eggen, 2010)، فهناك عدة نظريات تفسّر القيادة الموزعة، ولكن أهم تلك النظريات هي: نظرية جيمس سبيلين (James Spillane, 2001)، ونظرية بيتر جرون (Peter Gronn, 2002)، ونظرية ريتشارد إلمور (Richard Elmore, 2000) (خليفة، 2013).

وتختلف المدارس في الوقت الحاضر عما مضى في نوعية الإدارة والقيادة، لذلك سيكون من الصعب التنبؤ بهيكليتها، فمن المؤكد أن المدارس تتطلب شكلاً جديداً من القيادة، بحيث يتطلب تطبيق المدير للقيادة الموزعة إلماماً بالكفايات السياسية، التي تعد عاملاً مساعداً لتطوير المقدرات القيادية في جميع جوانب المدرسة. وإن أحد الأدوار الضرورية لمدير المدرسة، هو دور الخبير

السياسي، أي أن يكون المدير محنكاً سياسياً في التعامل مع المجتمع المحلي بوصفه قائداً تربوياً قوياً (Terrell, 2010).

ومن أدوار المدير التي ذكرها سبيلين (Spillane, 2004) المشار إليه في أنوكوفا (Onukwugha, 2013)، أنه ميسر تعليمي، من خلال تأكيد على أن تأثير المعلمين وإهامهم للطلبة هو مفتاح نجاحهم، وعليه يبني المدير الرؤية التعليمية، ليتم بناء التعاون والمراقبة الحديثة للتعليم، وتشجيع التطوير المهني لدى المعلمين، وهذا كله يتم من خلال جو تسوده الثقة.

ومن الأدوار الموكلة للمدير أيضاً، هو بناء هيكلية جديدة لقيادة المدرسة، فقد افترض إلمور (Elmore) المشار إليه في ستريت (Street, 2011) أنموذجاً للقيادة الموزعة أكد فيه على الأدوار والوظائف المختلفة للمديرين والمعلمين.

ويتضمن دور مدير المدرسة أيضاً فهم الممارسات القيادية وتأملها، عن طريق تحديد أبعاد ممارسة القيادة ودراسة العلاقة بين هذه الأبعاد، ومن هنا تساعد القيادة الموزعة المدير على إعادة النظر في أنماط ممارساته القيادية (Onukwugha, 2013).

اقترحت عدة أنماط للقيادة الموزعة، أخذت أشكالاً متنوعة وارتبطت بشكل مباشر بخصائص المؤسسات التربوية، وحددت هذه الأنماط على أساس الاستمرارية والظهور والتطوير، وعُدت جزءاً لا يتجزأ من خصائص المؤسسة التربوية كالقيم المشتركة والعلاقات الاجتماعية (Sentochnik, 2012).

تعد القيادة الموزعة موجة تغيير في مجال التفكير التنظيمي، لديها صفة مسؤولية الجميع في المؤسسة التربوية (Christy, 2008). فقام عدد من الباحثين بتحديد مجالات القيادة الموزعة، أمثال جوردن (Gordon, 2009) الذي حددها بأربعة مجالات، وبينما أضاف إلمور (Elmore, 2002) مجالاً آخر وأصبحت خمسة مجالات للقيادة الموزعة (Onukwugha, 2013)، وهذه المجالات هي: الرؤية والرسالة والأهداف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، والممارسات القيادية، والتطوير المهني.

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

هناك كثير من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الموزعة وعلاقتها بمتغيرات أخرى، ومن بين هذه الدراسات دراسة ديفز (Davis, 2009) التي هدفت إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي. وقد تكونت عينة الدراسة من (34) معلماً موزعين على المدارس الحضرية في منطقة أطلننتس الوسطى. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي.

وقامت إنجل سيلفا (Engel-Silva, 2009) بدراسة دور القيادة الموزعة في تحقيق الجودة التربوية للمنظمات، وتم التركيز على دور القيادة التربوية في تحديد المنظمات التي استخدمت إطار بالدريج (Baldrige) للجودة، واستخدم التحليل النوعي لاكتشاف خصائص أسلوب القيادة الموزعة للمنظمات. وكان الهدف من الدراسة هو إمكانية الإقتراب من وجهة نظر القادة غير التقليدية في المدرسة. وقد أجريت الدراسة على سبع مدارس: ثلاث مدارس ابتدائية عامة، اثنتين من المدارس الابتدائية، ومدرستين ثانويتين عامتين، تقع في مدن مختلفة من ولاية كاليفورنيا. واستخدمت المقابلة وسيلة لجمع البيانات، فضلاً عن تحليل الوثائق ذات الصلة. وأشارت النتائج إلى أن جميع المدارس استخدمت أسلوب القيادة الموزعة. إلا أنها لم تنفذ في بعض المدارس بمستوى عال. وأظهرت بعض المدارس مراحل متطورة لهذا الأسلوب، في حين أظهرت مدارس أخرى عدداً قليلاً من خصائص هذا الأسلوب القيادي.

أما دراسة جرانت (Grant, 2011) فقد هدفت إلى فهم مدى تتبؤ مكونات القيادة الموزعة بفاعلية قيادة مديري المدارس، واستندت الدراسة إلى بيانات (70811) معلماً ومديراً أجابوا عن استبانات بعنوان "ظروف عمل معلمي شمال كارولينا لعام 2008"، وقد أشارت النتائج إلى أن معظم المعلمين ومديري المدارس في ولاية كارولينا الشمالية وافقوا بقوة على أن لديهم دوراً في ثلاثة من عناصر القيادة الموزعة الأربعة: تحديد الاتجاه وإعادة التصميم وتنظيم البرنامج التعليمي وإدارته، وبحسب النتائج تبين ارتباط العناصر الأربعة بشكل معتدل مع بعضها بعضاً.

وهدفـت دراسة غريندا (Grenda, 2011) التي أجريت على ثلاثة مديريـن ناجحين يستخدمون القيادة الموزعة في مدارسهم، إلى تعرف الإجراءات والأنشطة التي تساعد هؤلاء المديرين على ممارسة القيادة الموزعة. واستخدمت المقابلة مع مديري هذه المدارس مع (20) معلماً، وتم تدوين الملاحظات من محاضرات الاجتماعات المدرسية خلال تسع زيارات، وأظهرت نتائج الدراسة، أن الهياكل التنظيمية ينبغي أن تسمح لأعضاء هيئة التدريس والعاملين الآخرين بالمشاركة في مجموعات متعددة، وبما يتيح توزيع المهام فيما بينهم. كما أظهرت النتائج كيفية تطور عملية الاتصال بين أعضاء المدرسة، وعُدَّ المعلمون خبراء يعملون قادة لتحقيق أهداف المناهج الدراسية والتطوير المهني وإدارة المباني.

أما دراسة جيسون (Gipson, 2012) فقد هدفت إلى تعرف كيف تؤثر القيادة الموزعة في تحسين البرنامج الفعال للمدرسة. وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة مقصودة من (30) مديراً، واستخدمت المقابلات وتحليل الوثائق ومقياس القيادة الموزعة وسائل لجمع البيانات. وأظهرت النتائج بأن فهم مبدأ القيادة الموزعة لا يقتصر على المدير فقط، بل على ممارسة القيادة بحد ذاتها، وقدمت الدراسة نماذج في التنمية السياسية والتعليم المهني لتحسين المدارس وتصميم نماذج لتطوير ممارسة القيادة.

وهدفـت دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013) إلى تحليل تصورات المعلمين للممارسات الرئيسة للقيادة الموزعة وأثرها الإيجابي والسلبي في المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (57) معلماً من المدارس المتوسطة في إحدى ضواحي ولاية ماساتشوستس (Massachusetts)، وقد حلت فقرات أداة الدراسة بشكل موضوعي بناءً على ممارسات المدير الإيجابية والسلبية المتأثرة بالقيادة الموزعة في المدرسة. وكانت النتائج تدعم إدراكات المعلمين لممارسات المديرين، وتعلقت نتائج الدراسة بالمديرين وقادة المدرسة الذين يسعون إلى فهم أفضل لما يقوم به المدير أو لا يقوم به لكي تؤثر القيادة الموزعة في المدرسة.

وهدفـت دراسة الحالة التي أجراها أونوكوفا (Onukwugha, 2013) لاكتشاف الصلة بين تطبيق أبعاد القيادة الموزعة وممارسات المعلم وتعلم الطلبة في المدارس ضمن إطار مجتمعات التعلم الصغيرة. وتكونت الأداة من ثلاثة أسئلة بحثية وجهت لإدارات (50) مدرسة لدراسة ممارسة القيادة الموزعة والتحصيل العلمي للطلبة، فاشتملت العينة على المدارس الابتدائية والإعدادية

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

والثانوية من أربع مناطق من الولايات المتحدة: الشمال الشرقي والغرب الأوسط والغرب والجنوب، وأيضاً من إدارات المناطق التعليمية في مختلف أنحاء البلاد. وبينت الدراسة بأن الأداء المرتفع للمدارس يرتبط بأبعاد القيادة الموزعة مقارنة بأداء المدارس منخفضة الأداء الذي لا يرتبط بهذه الأبعاد. وأظهرت النتائج أيضاً أن تحصيل الطلبة يتحدد من خلال قرارات مشتركة للقيادة الموزعة.

وهدفت دراسة خليفة (2013) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وآليات تفعيلها. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعام الدراسي (2012-2013م) والبالغ عددهم (7363) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختبارها بطريقة عشوائية من (450) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت بنسبة (78.33%) وبدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد في الدراسة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

وقامت نوليس (Knowles, 2013) بدراسة كمية. كان الهدف منها هو التحقق من أثر القيادة الموزعة في تحصيل الطلبة في الرياضيات والقراءة من أربع من مدارس كارتر الثانوية في مناطق حضرية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لاختيار المشاركين في الدراسة، بحيث تم توزيعهم على عينة صغيرة وأخرى متوسطة الحجم (أي أقل من 1300 طالب وطالبة) لتقارن مع المدارس العامة التقليدية. وقام المشاركون بتعبئة استبانات ممارسات القيادة الموزعة لتحديد تصورات المعلمين تجاه الممارسات القيادية للقادة التربويين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية في تمكين السلوك القيادي تجاه التحصيل في مادة الرياضيات. ولم تكن هناك صلة مباشرة بين سلوك القادة والإنجاز في القراءة.

وقام أبو حسب الله (2014) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها للروح المعنوية لدى المعلمين، استخدم لهذا الغرض أداة الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من (460) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقد استخدم لجمع البيانات أداة الاستبانة التي تألفت من (40) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، ومتغير الجهة المشرفة (الحكومة، الوكالة) لصالح الوكالة.

أجرى أبو زر (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم جمع العينات باستخدام أداة الاستبانة. أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة كانت كبيرة حسب المحك المستخدم بالدراسة، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الدراسة.

وأجرى اليعقوبية والعاني والغنبوصي (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية وهي: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من (645) فرداً من مساعدي المديرين، والمعلمين، والمعلمين الأوائل. استخدم لجمع البيانات أداة الاستبانة، وخلصت النتائج إلى أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية، في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية، كما أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

تناولت بعض الدراسات السابقة القيادة الموزعة وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: الأداء المدرسي، والجودة التربوية، وتفاعلية القيادة، وتحسين البرنامج الفعّال في المدرسة، وتصورات المعلمين لتطوير فاعلية المدارس والارتقاء بها، والممارسات الرئيسة للقيادة الموزعة، وممارسات المعلم والطلبة، وممارسات المديرين، وممارسات المعلمين، والثقة الترابطية، والفاعلية الذاتية، والروح المعنوية، وبعض المتغيرات الديمغرافية، كدراسة ديفز (Davis, 2009)، ودراسة إنجل سيلفا (Engel-Silva, 2009)، ودراسة جرانت (Grant, 2011)، ودراسة غريندا (Grenda, 2011)، ودراسة جيبسون (Gipson)، ودراسة جورجيو (Georgiou, 2012)، ودراسة ليزوتي (Lizotti, 2013)، ودراسة أونوكوفا (Onukwugha, 2013)، ودراسة خليفة (2013)، ودراسة نوليس (Knowless, 2013)، ودراسة أبو حسب الله (2014)، ودراسة أبو زر (2015)، ودراسة اليعقوبية والعاني والغنبوصي (2015).

وإن ما يميز هذه البحث عن الدراسات السابقة، هو أنه تناول مستوى ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة البحث:

هناك أنواع متعددة من القيادة تمت ممارستها في المؤسسات المختلفة كالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الخادمة، واحتلت القيادة الموزعة مكانها من حيث التأثير والتعامل الفعّال بين أعضاء المنظمة الإدارية، إذ يركز مفهوم القيادة الموزعة إلى توزيع المهام على القائمين بالعمل بشكل يحقق التكافؤ والعدالة في المجال الإداري. وفي المؤسسات التربوية قد تكون الحاجة أكثر إلى القيادة الموزعة باعتبار أن أعضاء المجتمع المدرسي يكوّنون فيما بينهم فريقاً متكاملًا للعمل مما قد يفرض هذا النوع من القيادة، لذي يوصى بعمل بحوث مماثلة على القيادة الموزعة في مدينة عمان للحاجة إلى مثل هذا النوع من الدراسات في الأردن.

وقد أوصت بعض الدراسات مثل دراسة خليفة (2013) إلى ربط القيادة الموزعة بمتغيرات أخرى لم تتناولها تلك الدراسة وإجراء دراسة مماثلة في بيئات مختلفة، وركزت بعض الدراسات على معتقدات المعلمين وحالاتهم العاطفية. فقد جاء هذا البحث للإجابة عن سؤال البحث الرئيس وهو: ما مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أسئلة البحث:

تجيب أسئلة البحث إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، كما يأتي:

- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الخبرة؟

أهداف البحث:

يشتمل البحث الحالي على تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس.
- التعرف إلى الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

- التعرف إلى الفروق في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الخبرة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

- يؤمل من هذا البحث أن تفيد نتائجه مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من خلال تعرف مستوى ممارستهم للقيادة الموزعة ومدى تأثيرها في ارتقاء العمل التربوي في مدارسهم.
- يؤمل من هذا البحث أن يضيف إلى الأدب الإداري التربوي نمطاً جديداً من القيادة، وجعله جزءاً مهماً من الأسلوب الفكري القيادي.
- ندرة الأبحاث والدراسات عربياً، وانعدامها محلياً - حسب علم الباحثين - التي تناولت القيادة الموزعة.
- يمكن أن يكون هذا البحث منطلقاً لدراسات جديدة في المؤسسات التربوية الأخرى، نظراً لما يوفره من أداة تم التحقق من صدقها وثباتها، وبما يوفره من أدب نظري ودراسات سابقة.
- يشكل هذا البحث إضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام، وللمكتبة الأردنية بشكل خاص.

حدود البحث:

- اقتصر هذا البحث على معلمي المدارس الثانوية الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014/2015 م.

محددات البحث:

1. تتحدد نتائج هذا البحث بناءً على صدق الأداة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها ودقة إجابة أفراد العينة وموضوعيتهم.
2. وإن نتائج هذا البحث لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

مصطلحات البحث:

اشتمل هذا البحث على مصطلح القيادة الموزعة، تم تعريفه مفاهيمياً وإجرائياً، على النحو الآتي:

القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

عرّف سبيلين (Spillane, 2005) القيادة الموزعة بأنها: نظام من الممارسات يتألف من مجموعة مكونات متفاعلة: القادة والأتباع والمواقف، والدمج بين هذه المكونات يؤدي إلى العمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتُعرف القيادة الموزعة إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الخاصة في عمان من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة القيادة الموزعة التي تم تطويرها لهذه الدراسة.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذا البحث، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للبحث الحالي، كما تم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الخاصة في عمان، والبالغ عددهم (3168) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية الخاصة في جميع المناطق التعليمية في عمان رجوعاً لإحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2014/2015).

عينة البحث:

تم استبعاد كل من لواء سحاب وناعور والجيزة والموقر لقلّة عدد المعلمين والمعلمات فيها. وتحدد مجتمع البحث بالألوية قسبة عمان والجامعة والقويسمة وماركا ووادي السير، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (3005) معلمين ومعلمات. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية حسب متغير الجنس من هذه الألوية الخمسة، بلغ عدد أفرادها (341) معلماً ومعلمة، وذلك بالرجوع إلى

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عياد الله

جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس حسب المتغيرات الديمغرافية في مدينة عمان

العدد	المتغير الديمغرافي	
151	نكر	الجنس
190	أنثى	
341	المجموع	
11	دبلوم	المؤهل العلمي
209	بكالوريوس	
99	ماجستير	
22	دكتوراه	
341	المجموع	
115	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
139	من 5- أقل من 10 سنوات	
87	10 سنوات وأكثر	
341	المجموع	

أداة البحث:

تم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وذلك بالرجوع إلى دراسات خليفة (2013) وغريندا (Grenda, 2011) وأنوكوفا (Onukwuga, 2013)، وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

صدق الأداة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وذلك بعرضها على عشرة محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية والمناهج وطرائق التدريس والتربية الرياضية وإدارة الأعمال، للحكم على مدى صلاحية فقراتها وملاءمتها للبيئة الأردنية، وإجراء التعديلات اللازمة للفقرات التي اقترحتها المحكمون على صياغة بعض الفقرات، ولم يتم حذف أية فقرة من فقرات الاستبانة.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة الأولى، باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ تم تطبيق الأداة على عينة تكونت من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وأعيد تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون إذ بلغت (0.89)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الأداة ما بين (0.79) لمجال الرؤية والرسالة والأهداف، و (0.88) لمجال التطور المهني. واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (0.83) لمجال التطوير المهني و(0.90) لمجال الرؤية والرسالة والأهداف، وتعد هذه القيم مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث وبذلك عدت الأداة ثابتة.

الجدول (2) قيم معاملات الثبات لاستبانة

القيادة الموزعة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ومعامل ارتباط بيرسون	طريقة الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا
1.	الرؤية والرسالة والأهداف	0.79	0.90
2.	المسؤولية المشتركة	0.83	0.87
3.	ثقافة المدرسة	0.85	0.86
4.	الممارسات القيادية	0.87	0.85
5.	التطوير المهني	0.88	0.83
	الدرجة الكلية	0.89	

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

حساب مستوى ممارسة القيادة الموزعة

اعتمدت المعادلة الآتية في حساب مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس
الثانوية الخاصة:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1 - 2.33

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 - 3.67

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5.00

الوسائل الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب والمستوى للإجابة عن السؤال الأول. واستخدم الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين للإجابة عن السؤال الثاني. واستخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، واختبار شيفيه (Scheffe test) لتعرف دلالة الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد ثبات أداتي الدراسة، ومعامل الاتساق الداخلي.

نتائج البحث:

فيما يأتي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة البحث.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب وتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة البحث مرتبة تنازلياً.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرُتب ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرُتبة	مستوى الممارسة
2	المسؤولية المشتركة	3.52	0.74	1	متوسط
1	الرؤية والرسالة	3.40	0.74	2	متوسط
3	ثقافة المدرسة	3.08	0.87	3	متوسط
5	التطوير المهني	3.07	1.04	4	متوسط
4	الممارسات القيادية	2.93	0.74	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.23	0.55		متوسط

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23) بانحراف معياري (0.55)، وجاءت مجالات الأداة في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.52 - 2.93)، وجاء في الرُتبة الأولى مجال "المسؤولية المشتركة"، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.74)، وفي الرُتبة الثانية جاء مجال "الرؤية والرسالة والأهداف" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.74)، وجاء في الرُتبة قبل الاخيرة مجال "التطوير المهني" بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.04)، وجاء في الرُتبة الاخيرة مجال "الممارسات القيادية" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.74).

وقد تعزى هذه النتيجة لاستجابات أفراد العينة في المعلمين والمعلمات بأن مديريهم يمارسون القيادة الموزعة متمثلة بمجالاتها الخمسة بدرجة متوسطة، إلى أن هؤلاء المديرين لديهم الرغبة في مشاركة معلمهم مسؤولية العمل المدرسي، وأنهم يعملون على توضيح رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها قدر الإمكان، كما أنهم يبذلون جهداً مناسباً للإرتقاء بثقافة المدرسة، ويعملون على تطوير المعلمين من الناحية المهنية، لتأثير ذلك إيجابياً في تحقيق أهداف المدرسة، فضلاً عن تشجيع المعلمين على ممارسة الدور القيادي من خلال تكليفهم ببعض المهمات التي تتطلب القيام بمثل هذا الدور. إلا أن مستوى الممارسة هذا لم يكن بمستوى الطموح، لكنه يُعدّ مستوى مقبولاً. والذي قد يرجع لعدة أسباب منها، تخوّف بعض المعلمين من أن يطلع المدير على إجاباتهم فيميلون أن يضعوا

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

إشارة على البديل المتوسط فأعلى، أو ربما يعود ذلك إلى ما يُطلق عليه بالإرتداد الإحصائي، إذ قد يميل المستجيب إلى وضع الإشارة على البديل الحيادي (البديل المتوسط) بدلاً من الأبدال الأخرى سواء أكانت أعلى أم أقل من المتوسط.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خليفة (2013) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للقيادة الموزعة كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار "ت" (t-test). والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، واختبار "ت" (t-test)، تبعاً

لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	ذكر	144	3.34	0.71	-1.284	0.200
	إنثى	197	3.45	0.76		
المسؤولية المشتركة	ذكر	144	3.50	0.68	-0.392	0.695
	إنثى	197	3.53	0.79		
ثقافة المدرسة	ذكر	144	2.75	0.80	-6.258	0.000*
	إنثى	197	3.32	0.85		

0.156	1.421	0.82	3.00	144	ذكر	الممارسات القيادية
		0.68	2.88	197	إنثى	
0.007*	2.727-	0.97	2.89	144	ذكر	التطوير المهني
		1.07	3.20	197	إنثى	
0.000*	3.941-	0.52	3.10	144	ذكر	الدرجة الكلية
		0.56	3.33	197	أنثى	

*دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

إذ يظهر الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (-3.941) وبمستوى دلالة (0.000)، ووجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي "ثقافة المدرسة" و"التطوير المهني"، إذ بلغت القيمتان التائيتان لهما (-6.258) و(-2.727) على التوالي، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية، بينما لم يظهر فرق دال إحصائياً في المجالات الأخرى.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث لديهنَّ اهتمام أكثر من الذكور بالعمل الذي يقمن به في المدرسة، وربما أحبين هذا العمل، فعرفن ما هيته وأهميته وضرورته، فتولّد لديهن نتيجة لذلك إنطباع إيجابي عمّا يجري داخل المدرسة من ممارسات إدارية وقيادية، فضلاً عن ذلك فإن اشتراك المرأة في ممارسة بعض المهمات القيادية على مستوى المدرسة يدفعها لإثبات هويتها ومقدرتها، فتبذل قصارى جهدها لتحقيق النجاح في إدارتها لهذه المهمات. وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى اهتمام المرأة بالأمور الاجتماعية على مستوى المدرسة، وتحاول أن تثبت أنها طرف فاعل ومؤثر في العملية التربوية، سواء من خلال عملية التدريس، أم من خلال تفاعلها مع أولياء الأمور. وربما جاءت هذه النتيجة لتعكس اهتمام المعلمة بثقافة المدرسة وضرورة الحفاظ على هذه الثقافة وتطويرها لتقديم صورة متميزة عن المدرسة للآباء والمجتمع المحلي. فضلاً عن اهتمامها بالتطوير المهني الذي من شأنه أن يعزز مكانتها ويرفع مستواها الأكاديمي بين العاملين في المدرسة، لتظهر بالصورة

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، ايناس محمد اسماعيل عبدالله

الإيجابية الخلاقة، فالمديح والثناء عاملان مؤثران في المرأة يدفعانها إلى بذل مزيد من الجهد من أجل النجاح والتميز، لتكون موضع إعجاب وتقدير من العاملين الآخرين في المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو حسب الله (2014) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، واتفقت أيضاً مع دراسة أبو زر (2015) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث أيضاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين،

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.71	3.18	11	دبلوم	الرؤية والرسالة والأهداف
0.75	3.43	209	بكالوريوس	
0.74	3.38	99	ماجستير	
0.68	3.38	22	دكتوراه	
0.74	3.40	341	المجموع	

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الرابع، 2017م.

0.58	3.57	11	دبلوم	المسؤولية المشتركة
0.73	3.57	209	بكالوريوس	
0.79	3.39	99	ماجستير	
0.70	3.61	22	دكتوراه	
0.74	3.52	341	المجموع	
0.82	2.86	11	دبلوم	ثقافة المدرسة
0.91	3.08	209	بكالوريوس	
0.82	3.10	99	ماجستير	
0.83	3.07	22	دكتوراه	
0.87	3.08	341	المجموع	
0.82	3.02	11	دبلوم	الممارسات القيادية
0.78	2.97	209	بكالوريوس	
0.71	2.91	99	ماجستير	
0.48	2.69	22	دكتوراه	
0.74	2.93	341	المجموع	
1.02	3.01	11	دبلوم	التطوير المهني
1.06	3.06	209	بكالوريوس	
1.00	3.04	99	ماجستير	
1.04	3.30	22	دكتوراه	
1.04	3.07	341	المجموع	
0.46	3.13	11	دبلوم	الدرجة الكلية
0.61	3.25	209	بكالوريوس	
0.45	3.19	99	ماجستير	
0.50	3.26	22	دكتوراه	
0.55	3.23	341	المجموع	

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، ايناس محمد اسماعيل عبدالله

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (دكتوراه) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.26)، وجاء اصحاب فئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة اصحاب فئة (ماجستير) بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم) إذ بلغ (3.13).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	.824	3	0.275	0.497	0.684
	داخل المجموعات	186.123	337	0.552		
	المجموع	186.947	340			
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	2.535	3	0.845	1.537	0.205
	داخل المجموعات	185.269	337	0.550		
	المجموع	187.804	340			
ثقافة المدرسة	بين المجموعات	.544	3	0.181	0.236	0.871
	داخل المجموعات	259.115	337	0.769		
	المجموع	259.659	340			

0.400	0.985	0.543	3	1.629	بين المجموعات	الممارسات القيادية
		0.551	337	185.666	داخل المجموعات	
			340	187.295	المجموع	
0.758	0.393	0.426	3	1.278	بين المجموعات	التطوير المهني
		1.084	337	365.231	داخل المجموعات	
			340	366.508	المجموع	
0.753	0.399	0.124	3	.371	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.309	337	104.246	داخل المجموعات	
			340	104.616	المجموع	

وتشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.399)، وبمستوى دلالة (0.753)، وكذلك في جميع المجالات، إذ تراوحت القيم الفائية ما بين (0.236) لمجال "ثقافة المدرسة" و(1.537) لمجال "المسؤولية المشتركة".

ويُستدل من هذه النتيجة أن المؤهل العلمي للمعلمين ليس له أي دور أو تأثير في إحداث إختلاف في إجابات المعلمين عن مستوى ممارسة القيادة الموزعة، باعتبار أن القيادة عملية تأثير، وحيث أن هذا التأثير قد يكون متبادلاً بين الأطراف المختلفة التي تمارس هذا النوع من القيادة، وأن لهؤلاء المعلمين أدواراً قيادية متعددة، يمارسونها وفقاً للمهام المنوطة بهم، بغض النظر عن المؤهل العلمي، لذلك لا يكون لهذا المتغير أي تأثير يحدث فرقا في النتائج. وقد يُعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي قد يكون عاملاً فاعلاً ومؤثراً في مجال التدريس، فالفرق في الإعداد والتأهيل يكون له دور في النتيجة النهائية للعملية التربوية، إلا أن هذا المتغير لا يحظى بمثل هذا الدور في مجال العملية القيادية، إذ وفقاً للقيادة الموزعة، تتوزع الأدوار القيادية على العاملين في المدرسة على أساس اهتماماتهم ومقدراتهم على أداء المهام القيادية، وليس بناء على مؤهلاتهم الأكاديمية.

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

وانتقلت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو زر (2015) التي أشارت نتائجها إلى وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الخبرة؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.74	3.51	115	أقل من 5 سنوات	الرؤية والرسالة والأهداف
0.76	3.34	139	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.71	3.36	87	10 سنوات فأكثر	
0.74	3.40	341	المجموع	
0.77	3.58	115	أقل من 5 سنوات	المسؤولية المشتركة
0.74	3.55	139	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.71	3.41	87	10 سنوات فأكثر	
0.74	3.52	341	المجموع	
0.91	3.24	115	أقل من 5 سنوات	ثقافة المدرسة
0.88	2.99	139	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.79	3.00	87	10 سنوات فأكثر	
0.87	3.08	341	المجموع	

0.80	2.98	115	أقل من 5 سنوات	الممارسات القيادية
0.77	2.95	139	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.61	2.85	87	10 سنوات فاكثر	
0.74	2.93	341	المجموع	
1.12	3.11	115	أقل من 5 سنوات	التطوير المهني
1.02	3.08	139	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.98	3.00	87	10 سنوات فاكثر	
1.04	3.07	341	المجموع	
0.62	3.33	115	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.55	3.20	139	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.45	3.16	87	10 سنوات فاكثر	
0.55	3.23	341	المجموع	

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.33)، وجاء اصحاب فئة (من 5-أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فاكثر) إذ بلغ (3.16).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). والجدول (8) يوضح ذلك.

القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين
عباس عبد مهدي الشريفي، إيناس محمد إسماعيل عبدالله

الجدول (8) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى مديري المدارس الثانوية الخاصة

في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	2.081	2	1.040	1.902	0.151
	داخل المجموعات	184.866	338	0.547		
	المجموع	186.947	340			
المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	1.575	2	0.787	1.429	0.241
	داخل المجموعات	186.230	338	0.551		
	المجموع	187.804	340			
ثقافة المدرسة	بين المجموعات	4.768	2	2.384	3.161	0.044
	داخل المجموعات	254.891	338	0.754		
	المجموع	259.659	340			
الممارسات القيادية	بين المجموعات	.894	2	0.447	0.810	0.446
	داخل المجموعات	186.401	338	0.551		
	المجموع	187.295	340			
التطوير المهني	بين المجموعات	.612	2	0.306	0.283	0.754
	داخل المجموعات	365.896	338	1.083		
	المجموع	366.508	340			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.644	2	0.822	2.698	0.069
	داخل المجموعات	102.972	338	0.305		
	المجموع	104.616	340			

وتشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.698)، وبمستوى دلالة (0.069)، وكذلك معظم المجالات، باستثناء مجال ثقافة المدرسة إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (3.161) وبمستوى دلالة (0.044).

ومن أجل معرفة عائدية الفروق تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنات البعدية، ويبين الجدول (9) ذلك:

الجدول (9) إختبار شيفيه (Scheffe-test)

للمقارنات البعدية للفروق في مستوى ثقافة المدرسة تبعاً لمتغير الخبرة

أقل من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوت فأكثر	أقل من 5 سنوت		
2.44	3.00	3.24		
0.25*	0.24*		3.24	أقل من 5 سنوت
0.01			3.00	10 سنوت فأكثر
			2.44	من 5 سنوت - أقل من 10

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن الفرق كان لصالح أصحاب فئة الخبرة (أقل من 5 سنوت) عند مقارنتهم مع أصحاب فئتي (5 سنوت إلى أقل من عشر سنوت) و (10 سنوت فأكثر)، ويتضح من هذه النتيجة أن متغير الخبرة ليس له تأثير في إحداث تباين في إجابة أفراد العينة، باستثناء فئة الخبرة (أقل من خمس سنوت). وقد يُعزى ذلك إلى أن لدى المعلمين من فئة الخبرة القليلة دافعية وحماس عاليين مقارنة بالفئتين الأخرين، يدفعانهم للقيام بالمهام والممارسات المطلوبة، وربما يعود ذلك إلى عدم شعورهم بالملل من إنجاز العمل، وبخاصة ذلك العمل الروتيني، بوصفهم ما زالوا فئة يافعة، يحاولون إثبات ذواتهم، ومقدراتهم على أداء الأعمال التي يكلفون بها. ولذلك فهم حريصون على الالتزام بتنفيذ ما يُطلب منهم، للارتقاء بمستوى المدرسة التي يعملون فيها.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى القيادة الموزعة كان متوسطاً وعليه يوصى بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال القيادة الموزعة، لتعرّف ماهيتها وأهميتها وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي.
- إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي على المدارس الحكومية في محافظة عمان.

المراجع

- أبو حسب الله، سامي (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو زر، أيمن (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اليعقوبية، سوسن، والعاني، وجيهة، والغنبوصي، سالم (2015). "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية" المجلة الدولية المتخصصة، 4 (3)، 78 - 99.
- خليفة، رندة عبدالله صابر (2013). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- وزارة التربية والتعليم، التقرير الإحصائي للعام الدراسي (2014، 2015) عمان، الأردن.
- Abdul-Jabbar M. (2013) Distributed leadership and relational trust: Bridging two frameworks to identify effective leadership behaviors and practices, DAI-A, 74 (09) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 29/3/2014.
- Christy, K. M. J. (2008) A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle schools, DAI-A, 70 (09). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.
- Davis, M. W. (2009) Distributed leadership and school performance, DAI-A, 70 (02). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.
- Eggen, D. D. (2010) Principal's perceptions of distributed leadership in an elementary school setting, DAI-A, 71 (11). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.

- Engel-Silva, M. R. (2009) The role of distributed leadership in quality educational organizations, DAI-A, 70 (09). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 29/3/2014.
- Gipson, F. M. (2012). Understanding effective program improvement school through a distributed leadership task context model, DAI-A, 73 (08) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 29/3/2014.
- Grant, C. P. (2011). The relationship between distributed leadership and principal's leadership effectiveness in North Carolina, DAI-A, 72 (09). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.
- Grenda, J. P. (2011). Instances and principles of distributed leadership: A multiple case study of Illinois middle school principals' leadership practices, DAI-A, 73 (08) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 29/3/2014.
- Issa, J. Mustafa, P. & Shakir, F. (2011). "Perception towards distributed leadership in school improvement", International Journal of Business and Management. 6 (10) 256-264.
- Kempster, S. Higgs, M. & Wuerz, T. (2013). "Pilots for change: Exploring organizational change through distributed leadership", Leadership and Organization Department. 35 (2) 152-167.
- Knowles, P. L. (2013). Impact of instructional leaders' distributed leadership practices on student achievement in Charter High Schools, DAI-A, 74 (11) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities, Educational and Psychological Measurement, 30 (3) 607-610.
- Lizotte, J. C. (2013). A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness, DAI-A, 73 (10) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 29/3/2014.
- Onukwugha, P. I. (2013). Distributed leadership in schools, teacher practices, and student learning DAI-A, 74 (9) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 29/3/2014.

- Sentocnik, S. (2012). Distributed leadership as a form of work redesign: Exploring its development and implementation in high schools in Slovenia, DAI-A, 73 (10) E. Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.
- Spillane, J. (2005). "Distributed leadership: An accelerator for organizational culture change?", The Educational Forum, 69 (2) 143-150.
- Spillane, J. & Sherer, J. (2004). A distributed perspective on school leadership: Leadership practice as stretched over people and place, Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, (Institute of Policy Research, Northwestern University, Evanston, IL. USA).
- Street, G. W. (2011). Engaging staff in the development of distributed leadership, DAI-A, 73 (06). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.
- Terrell H. P. (2010). The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement, DAI-A, 71 (04). Available: www.proQuest.com. Retrieved on 4/11/2014.