Journal Of the Iraqia University 63-1(31-10) October(2023)

ISSN(Print): 1813-4521 OnIine ISSN:2663-7502
Journal Of the Iraqia University
available online at: https://www.iasj.net/iasj/issue/2776

ممارسات القيادة التوزيعية لمديري مدارس محافظة بغداد/ الكرخ الثانية وعلاقتها بممارسات العمل الإداري

م. مهند حسين علي

وزارة التربية / المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي

The practice of distributed leadership of Baghdad / Al-Karkh2 headmasters and its correlation with administrative practices

Mohanad Hussein Ali Ministry of education - General directorate for teacher preparation & training & educational development
mohanad_husien@yahoo.com

10.58564/MABDAA.62.2.2023.360

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة القيادة التوزيعية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة بغداد/ الكرخ الثانية وعلاقتها مع ممارسات العمل الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. تكونت العينة من (٢٤٣) معلماً ومعلمة يعملون ضمن الرقعة الجغرافية لتربية محافظة بغداد/ الكرخ الثانية. وكشفت نتائج هذه الدراسة ان مديري هذه المدارس يمارسون القيادة التوزيعية في مدارسهم بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلميهم. فضلاً عن ممارستهم للعمل الإداري بدرجة متوسطة ايضاً. وقد أظهرت نتائج تحليل الاستبانة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين متوسط ممارسة القيادة التوزيعية و متوسط ممارسة العمل الإداري.الكلمات المفتاحية: (القيادة، القيادة التربوية، القيادة التوزيعية، العمل الاداري)

Abstract:

The goal of this paper was to investigate the degree of distributed leadership practices of Baghdad/ Al-Karkh2 headmasters and its correlation with the administrative practices. The researcher used descriptive approach, and he adopted the questionnaire as a main tool to collect his data. The sample of this research included (243) teacher who work in the area of K2 in Baghdad province. The findings of this research revealed that the headmasters of the above mentioned schools are practicing distributed leadership role in a moderate degree. What is more, a moderate degree has been also recorded for their practice to the role of administrative work. Finally, the results showed that there was a significant statistically correlation between the practice of distributed leadership and administrative work.**Key words:** (Leadership, Educational leadership, Distributed leadership, Administrative work).

الفصل الأول المقدمة Introduction :

ان القيادة اصبحت بسرعة أداة رئيسية في أي مؤسسة وقد تم بحثها ودراستها على مستوى جميع دول العالم. لقد مُنحت القيادة اهتماماً واسعاً من المنظمات الاجتماعية والسياسية والأعمال والتربية والتعليم أيضاً (Masood, etal. 2006:5). وهنالك اجماع من قبل الباحثين التربويين وصانعي السياسات التربوية على ان نجاح أي نظام تعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على النمط القيادي الذي يتم اعتماده. ان هذا الاجماع ينطبق على جميع مستويات القيادة ابتداءً من رأس الهرم القيادي المتمثل بمركز الوزارة ونزولاً الى المستوى التنفيذي في المدارس على اختلاف مستوياتها ومراحلها. ولكي تكون هذه القيادة فعالة وناجحة، لابد ان تكون مرنه ومتجاوبة مع جميع الأطراف المعنية بتحقيق الهدف التربوي حتى تتمكن من

التغلب على التحديات المستمرة والمتسارعة. وان محاولات الباحثين المستمرة في مجال القيادة والقيادة التربوية على وجه الخصوص ماهي الا دليل على أهميتها ودورها الفعال في إنجاح النظام التعليمي. حيث كرّس العديد من الباحثين جهودهم من اجل الاستقصاء والبحث للتوصل الى استراتيجيات وانماط قيادية مبتكرة وغير تقليدية تستطيع مواجهة التحديات التي تواجه الأنظمة التعليمية والتغلب عليها (الزكي وحماد، ٢٠١١: ٤٥٣)تُركز هذه الدراسة على نمط القيادة التوزيعية لمدراء المدارس الابتدائية في محافظة بغداد/ الكرخ الثانية وتبحث عن قياس ممارسات هذا النمط من وجهة نظر المعلمين. وايضاً لمعرفة فيما اذا تم تطبيق هذا النمط القيادي في المدارس العراقية من عدمه، ويسعى الباحث لمعرفة اثر هذا النمط القيادي على مستوى الأداء الإداري لمدراس المدراس.

سيتناول الفصل الأول من هذا البحث مفهوم القيادة والقيادة التوزيعية، مشكلة واهداف الدراسة، أهميتها وحدودها. وسيناقش الفصل الثاني الادب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بينما سيتم التطرق الى الطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث لجمع البيانات. واخيراً، سيتضمن الفصل الرابع تحليل النتائج الخاصة بالدراسة والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

مشكلة الدراسة Research problem :

بعد اطلاع الباحث على الادب النظري والدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التربوية، وخصوصاً نمط القيادة التوزيعية، لاحظ ان هنالك الكثير من التحديات والمشاكل التي تواجه هذا النمط القيادي. ان غالبية البحوث التي تم الاطلاع عليها شخصت وجود مشاكل جوهرية في أداء الدور القيادي الذي يقوم به مدراء المدارس على سبيل المثال لا الحصر في الأمور التي تخص تفويض الصلاحية، استخدام أسلوب التحفيز بدلا من العقاب والتهديد، التسلط ، استخدام التهديد كوسيلة لقيادة المدرسة...الخ (علي، ٢٠١٨: ٢٥٢). وبالرغم من كون القيادة التوزيعية تركز على اهم سمة من سمات القيادة الا وهي الديمقراطية، وتوزيع، ومشاركة السلطة مع للمرؤسين، فلم تحظى بذلك القدر الكافي من الاهتمام في السياق العربي. وعليه فأن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

١-ما درجة ممارسة القيادة التوزيعية في المدارس الابتدائية العراقية التابعة للمديرية العامة للتربية في بغداد / الكرخ ٢؟

٢-ما درجة ممارسة العمل الإداري داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين؟

٣-هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التوزيعية وممارسات العمل الإداري داخل المدرسة؟ (مدى مساهمة القيادة التوزيعية في تطوير العمل الإداري داخل المدرسة؟)

اهداف الدراسة Research goals :

لغرض التركيز على اهم الأنماط القيادية الفعالة لقيادة المدارس العراقية بشكل متقدم وفعال، وعلى وجه الخصوص نمط القيادة التوزيعية لاهميته البالغة في توزيع المهام ومشاركتها مع الملاك التعليمي. هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ممارسة مدراء المدارس الابتدائية العراقية لنمط القيادة التوزيعية في مدارسهم من وجهة نظة معلميهم. علاة على ذلك، معرفة فيما اذا يساهم هذا النوع من القيادة في تطوير العمل الإداري داخل المدرسة من عدمه.

أهمية الدراسة The importance of research :

تتلخص أهمية هذه الدراسة بأنها تسير باتجاه التوجه التربوي الحديث للدول المتقدمة والأنظمة التعليمية الحديثة والتي تركز على مشاركة جميع المعنيين من الملاك التعليمي في المدارس الابتدائية في عملية صنع القرار التربوي. وان هذه الدراسة تسلط الضوء على الأنماط القيادية الأكثر اعتدالاً التي يجب ان يتخذها مدراء المدارس ويتبنوها داخل المؤسسة التربوية. فنمط القيادة التوزيعية على الرغم من كونه نمط تم تطبيقه اولاً في السياق الغربي، فقد اثبت فعاليته ونجاحه في تلك المدارس. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة باعتبارها محاولة تهدف الى التشجيع على تبني هكذا أنواع من القيادة داخل المدارس العراقية وان يتم تسليط الضوء عليها اكثر من قبل صناع القرار التربوي. بالإضافة الى ان نتائج هذه الدراسة ستسهم في معرفة مدى ممارسة نمط القيادة التوزيعية في المدارس الابتدائية وعلاقته بتطوير العمل الإداري داخل المدرسة، وكيفية انعكاسها على الملاك التعليمي والمدرسة بشكل عام.

حدود الدراسة Research limits :

تمثلت حدود هذه الدراسة مايلي:الحدود المكانية: محافظة بغداد / المديرية العامة للتربية في بغداد / الكرخ الثانية.الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣الحدود البشرية: معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية في بغداد / الكرخ الثانية.

(الفصل الثاني)الاطار النظري والدراسات السابقة Literature review and previous studies

مفهوم القيادة (Leadership Concept):

اعتمدت النماذج التقليدية للقيادة على المفهوم الشائع الذي يقتضي بقيام فرد او مجموعة افراد بتحمل مسؤوليات متعددة عن طريق توليهم لمناصب تتيح لهم الفرصة لممارسة قيادة رسمية داخل المؤسسة. وكان التركيز في بادئ الامر على الأمور الشخصية المتعلقة بهذا الفرد وسماته وخصاله الشخصيه التي من الممكن ان تجعله قائداً ناجحاً. ولكن بعد خميسينيات القرن الماضي، تحول التوجه للتركيز على سلوكيات الفرد كقائد بدلاً من سماته. اذ اصبح التركيز على مايقوم به القائد ويفعله لغرض التأثير على مرؤسيه وتحفيزهم وتوجيههم للقيام بما مطلوب منهم (Zhang & Faerman, 2007: 480).وقد عرفت القيادة بالكثير من التعاريف، إذ عرفت بأنها "عملية التأثير بالاخرين بهدف فهمهم وقبولهم لما مطلوب منهم ليفعلوه وكيفية فعله" (Yukl, 2005:8). كذلك عرفها الطالب (١٩٩٥: ٥٢) على انها "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل"وعندما يتم تطبيق مفاهيم القيادة داخل اطار المؤسسة التربوية فتتحول الى مصطلح القيادة التربوية. حيث ان للقيادة التربوية بالغ الأهمية للارتقاء بالمستوى الاكاديمي ودور المدير هنا يعتبر العنصر الأكثر فعّالية وسر نجاح العملية التربوية (علي، ٢٠١٨: ٢٣٥). وفي الآونة الأخيرة تمت الإشادة بدوره المؤثر في الجانب الإداري الذي يقوم به بالشكل الذي يصب في تحقيق اهداف ورؤية ورسالة المدرسة. فضلاً عن قيامه بالتخطيط والتوجيه لادارة موارد المدرسة بالشكل الذي يحقق فرص تعلم افضل للطلبة. ان لكل قائد مدرسة أسلوبه ونمطه الذي ينتهجه ويميزه عن غيره والذي يساعده على النجاح في تحقيق التقدم والتطور للمدرسة. فأن قائد المدرسة هو العنصر الموجِه لجميع الافراد العاملين في المدرسة فيكون مسؤولاً عن توجيههم وإرشادهم ومتابعتهم بشكل مستمر لضمان تحقيقهم للاهداف المرسومة للمدرسة. كذلك هو العنصر المسؤول عن حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجه المدرسة واتخاذ القرارات الحازمة التي تتناسب مع كل موقف يواجهها. (منسي واخرون، ٢٠١٤: ٨٨)وتكمن أهمية القائد التربوي في مدرسته باعتباره الشخص الذي يكون مسؤول عن جميع مفاصل هذه المؤسسة. فمدير المدرسة هو المسؤول عن توجيه العملية التربوية برمتها في مدرسته. ويعتمد نجاح هذه المدرسة على الطريقة والأسلوب الذي يتبعه ومدى قدرته على توجيه الاعمال ومواجهة التحديات من اجل تحقيق الأهداف المنشودة (بوز، ٢٠٠٣: ٣٦). وقد أشار العنزي (٢٠٠٧: ٢) الى ان القيادة التربوية هي المعيار الذي في ضوئه يتم قياس مدى نجاح المؤسسة التربوية. اذ أوضح بأنها قلب وجوهر العملية التعليمية ومفتاحها، حيث تستمد أهميتها من كونها المحرك الفاعل للإدارة الذي يدفعها لتحقيق أهدافها المنشودة.وقد سلط الفار (٢٠١٣: ١٣٧٨) الضوء على دور القيادة التربوية ايضاً باعتبارها الحجر الأساس لاي عملية تربوية، ووصفها بالوسيلة الفاعلة التي تجعل التعليم اكثر استيعاباً للخطط التي يرسمها صناع القرار التربوي وبالتالي تحقيق الإنتاجية التعليمية المطلوبة. وكذلك فدورها الكبير أيضا يتجسد في التأسيس للإدارة المدرسية التي تعتبر جزءاً مهماً من الإدارة التربوية والمسؤولة عن تطبيق الخطط التربوية وتنفيذ السياسة التربوية والتعليمية لتنظيم واستثمار جهود الموارد البشرية والملاكات التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة.

القيادة التوزيعية (Distributed Leadership):ان مفهوم القيادة التوزيعية اصبح شائع الانتشار في الآونة الأخيرة وان العديد من الباحثين وصناع القرار التربوي اهتموا بهذا النمط من القيادة بهدف تحقيق الإصلاح التربوي والتعليمي. حيث أشار (Leithwood, et al., 2007: 38) بأنه على الرغم من الاهتمام الملحوظ بهذا النمط القيادي الا انه لا يخلوا من التفسيرات المتناقضة والممتعارضة لما يعنيه هذا المفهوم من القيادة.

إذ يحمل مضمون هذا النوع من القيادة مضامين مختلفة وان الادبيات التي دعمته واسعة ومتباينة. وبأختصار فأن مفهوم القيادة التوزيعية يعني قيام مدير المدرسة بمشاركة الدور القيادي مع ملاكه التعليمي حيث يركز هذا النمط القيادي على فكرة عدم تركيز السلطة بيد شخص واحد وانما تصبح عملية القيادة متاحة لجميع الافراد. وبالتأكيد فان مفهوم هذه القيادة ينبع من حاجة المؤسسة التربوية الى اكثر من قائد ونبذ فكرة القائد الأوحد نظراً للتعقيد الذي تمر به المدرسة والمؤسسة التربوية اليوم بشكل عام، الامر الذي يدعوا الى التخلص من الأنماط التقليدية للقيادة (NCSL, 2007: 3).وبناءاً على ذلك، ولاهمية هذا النمط من القيادة فقد اصبح جلياً الاهتمام بنمط القيادة التوزيعية باعتباره الطريقة البديلة لممارسة القيادة بسبب تبنيها طرقاً جديدة ومختلفة للعمل. حيث على قيادة المدرسة ان تستمر وتواكب التغير السريع الذي يحدث في النظام التعليمي وعليها ان تفكر بطريقة مبتكرة لممارسة القيادة (Harris, 2005: 7). وقد اعتبرت القيادة التوزيعية احد اشكال القيادة التي من شأنها ان تتصدى وبفعالية كبيرة للتحديات التي تواجه المديرين بالإضافة الى تطوير والمنظمة بشكل عام وتحسين المؤسسة التعليمية بشكل خاص (Warfield,2009: 22).تم تعريف القيادة التوزيعية على انها "نمط القيادة الذي يركز فيه قائد المدرسة على توزيع الأدوار القيادية على المعلمين والإداريين في المدرسة ودمج مهارتهم وخبرتهم وتفويضهم السلطة واشراكهم في عملية صنع القرارات بهدف التقدم في أداء المدرسة وتطويرها" (ربيع، ٢٠١٧: ١٧). كما وعرفها حسب الله (٢٠١٤: ٨) على انها " المدخل الإداري الذي يعتمده قائد المدرسة في نشر وتوزيع القيادة بين المعلمين، فتوجد قادة

متعددين داخل المدرسة مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع القرارات وتنفيذ المهام لتحقيق اهداف المدرسة في اقل وقت وجهد". كذلك فأن جونسون (٢٠١٩: ٢٧) عرفها "بالنمط القيادي الذي يقوم من خلالها القائد بتشجيع القيادة المشتركة وذلك بتحديد الافراد وتأهيلهم كي يكونوا مقتدرين على قيادة فرقهم التآزرية"

مبادئ القيادة التوزيعية وخصائصها Principles of distributed leadership:

يشير (Wallace, 2001: 153-154) بأن مبادئ توزيع القيادة تقوم على مايلي:

١- ان للمعلمين حقوق تتمثل في مشاركتهم بقرارات المدرسة كونها تؤثر مباشرة على عملهم، فضلاً عن ان ذلك يخلق لهم بيئة مدرسية مميزة.

٢- للمعلمن طموحاً مشروعاً في اكتساب خبرة في مجال القيادة من خلال المشاركة بها وممارستها لاجل تطوير ذاتهم وقدراته ولتحيق طموحاتهم المهنية. فعن طريق مشاركة المعلمين بالقيادة سوف تتاح لهم فرصة التعلم العرضي الذي تنتجه الظروف والاحداث غير المتوقعة في المدرسة.

٣- بما ان المدرسة هي المكان الذي يبذل فيه المعملين جهودهم ويخصصون فيه كثيراً من وقت حياتهم اليومية، فمن حقهم ان يشعروا بشعور الزمالة الذي ينشأ من احتكاكهم بشكل مباشر مع زملاؤهم في المدرسة.

٤- عندما تتم عملية مشاركة الدور القيادي بين أعضاء الملاك التعليمي، فأنها ستكون اكثر تأثيراً مقارنة من ممارستها من قبل مدير المدرسة فقط. إذ ان عملية المشاركة ستُمكّن كل فرد من أداء المهمة الموكلة اليه وبالتالي سينعكس ذلك على الشعور بالمسؤولية المشتركة لجميع افراد الملاك التعليمي وبالتالي سيقل الجهد للجميع وسيقود الى انجاز اعمالاً اكثر.

٥- ان وظيفة المعلم تحتم عليهم ان يكونوا مثالاً جيداً وقدوة لتلاميذهم، وعليه فأن علاقة العمل بين المعلمين يجب ان تبنى على اساس تعزيز السلوك التعاوني فما بينهم وعلى افضل صوره والتي من شأنها ان تعزز النمو الاجتماعي لديهم وكذلك تسمح للتلاميذ باكتساب هذه الصفة وغرسها لديهم.

العمل الإداري Administrative work :يتميز عالمنا اليوم بسرعة التطور والحداثة واصبح مليئاً بالتطور العلمي والتكنولوجي، الامر الذي حتم ان يواكبه تطوات في جميع المجالات والاصعدة بغض النظر عن كونها تعليمية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية وغيرها. ولكون التعليم يعد من احد اهم الاعمدة التي يعتمد عليها المجتمع وتوليه الدول المتقدمة أولوية كبيرة، لذلك فأن الاهتمام به يعتبر من اهم الخطوات الصحيحة لاصلاح العملية التربوية التي تنعكس على سلوكيات واخلاقيات وعقول التلاميذ والطلبة. وعليه، أصبحت هنالك ضرورة لتوفير متطلبات وادوار لادارات المدارس والمؤسسات التعليمية تمكنها من مواكبة هذه التغيرات. على سبيل المثال، يتوجب استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لمديري هذه المؤسسات لاجل توفير الظروف والأدوات والإمكانات اللازمة والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف التربوية المخطط لها (زهران، ٢٠٢٠: ٢٣١)وللدور الكبير الذي تلعبه الإدارة المدارسية في إنجاح العملية التعليمية من خلال تنفيذها للمهام والواجبات التي توكل اليها والتي تتمثل غالباً بـ (متابعة المعلمين وادائهم، التحصيل الدراسي للطلبة، الشراكة المجتمعية، انضباط وسلوك الطلبة، الخطة المدرسية، تنظيم العمل دخل المدرسة) وغيرها من مهام. وهنا تظهر أهمية الإدارة المدرسية المتميزة التي تضع اول أولوياتها تطوير العملية التعليمية من خلال الارتقاء بأداء ملاكها التعليمي (القاسمية والشحية، ٢٠١٩: ٣١٧). ويتمثل الأداء الإداري للإدارة المدرسية بالعناصر الرئيسية للإدارة والتي تتجسد بقيام مدير وقائد المدرسة باعمال التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والمتابعة والتوجيه التي يستخدمها وفقاً للسلطة الرسمية التي يمتلكها والتي يسعى بها لتحقيق اهداف المدرسة (حسنين، ٢٠١٧: ٥٣). ان الأداء الإداري الجيد يتحقق اذا ما مارس قائد المدرسة الوظائف سابقة الذكر بكفاءة، اذ تمكنه هذه الوظائف من تقليل الجهد الوقت والكلفة. وعلى الرغم من ذلك، فأن قائد المدرسة قد يواجه العديد من التحديات والمشاكل اثناء ممارسته لوظيفته مما يحتم عليه ان يتحلى بالسمات والمهارات الضرورية للارتقاء بعمله واداءه بالشكل الأمثل (أبو النصر، ٢٠١٤: ٢٥).وقد تم تعريف الأداء الإداري على انه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمل ما وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في العمل فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالإضافة الى الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل. كما يعد نظاماً رسمياً لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم" (علي، ٢٠٠٧: ١٢٣). وايضاً عرفه عطوى (٢٠١٤: ٩) على انه " النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لاسس ومفاهيم علمية"

المهام الإدارية الأساسية لقائد المدرسة Principals' basic administrative tasks:أشار (الشراري، ٢٠٠٥: ١٧) بأن المهام الإدارية لقائد المدرسة تتمثل بالافعال والاعمال التي يؤديها ويشرف عليها مدير المدرسة للتسهيل شؤون واعمال المدرسة وتنظيم علاقتها مع الجهات العليا والجهاز المشرف على تنفيذ العملية التربوية والتعليمية. وتتضمن هذه الاعمال العديد من المهام لاسيما مهة تنظيم عملية قبول التلاميذ الجدد، إدارة منهجية الأنشطة الصفية واللاصفية للتلاميذ والطلبة، حفظ الانضباط المدرسي والالتزام بالنظام، تنظيم السجلات الخاصة بالتلاميذ والطلبة، ضمان توفير بيئة صحية واجتماعية سليمة في المدرسة ، ضمان توفير خدمات ارشادية للتلاميذ، إدارة وتنظيم سيرالامتحانات وغيرها من المهام المدرسية الأخرى (العبد الله و جمل، ٢٠١٦: ١١٥).

مقومات الأداء الإداري Elements of administrative work:هنالك مجموعة من القواعد والاسس التي سلط الضوء عليها كل من (آل سلطان، ٢٠١١: ١٦٦) و(درويش، ٢٠١٧) و(أبو زر، ٢٠١٥) الواجب توافرها في كل قائد مدرسة لغرض إدارتها بالشكل الأمثل من اجل تحقيق الأهداف التعليمية وتتلخص بالاتي:

١- قدرته على اقناع مرؤوسيه بالقواعد والأساليب الواجب الالتزام بها

٢- امتلاكه المهارات الإنسانية التي يجب ان يتحلى بها كل قائد واتقانه مهارة المشاركة بالعمل الجماعي

٣- اتقانه لمهارة حل المشكلات ومواجهتها عن طريق اتخاذ القرار الصائب، اذ ان هذه المهارة ترتبط اما بالمواهب الفطرية الذاتية او بما يكتسبه عن طريق التدريب المهني

٤- ان يمتلك القدرة على إدارة النقاشات في الاجتماعات والمؤتمرات وإدارة الجلسات الحوارية

٥- امتلاكه خبرة في أساليب البحث العلمي التي تساعده في مجال اختصاصه وان يكون له المام كاف بطرق اعداد الدراسات او البحوث ذات العلاقة بالمدرسة لتسهيل تشخيص ومتابعة عمله. (آل سلطان، ٢٠١١: ١٦٦)

٦- ان تتوفر بالقائد المؤهلات العلمية والقيادية التي تمكنه من ان يكون على قدر المسؤولية لقيادة مرؤوسيه (درويش، ٢٠١٩: ٢٠٥).

٧- الابتعاد عن الأساليب التقليدية والقديمة للقيادة والتي غالباً ما تتجسد في الاوتوقراطية في التعامل والانتقال الى النمط الحديث في القيادة المتثمل بالديمقراطية وتفويض السلطة والمشاركة والتعاون في عملية اتخاذ القرار وتشجيع المرؤوسين في الانخراط بالادوار القيادية (أبو زر، ٢٠١٥: ١٩٥).

الدراسات السابقة Previous studies :

دراسة جايكوبس (٢٠١٠) Jacobs:هدفت هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين القيادة التوزيعية التي يمارسها مدراء المدارس والالتزام التنظيمي لمعلمي المدرسة. استخدم الباحث طريقة البحث الترابطية لاجراء دراسته وكانت الاستبانة الأداة ألاساسية لجمع البيانات. إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة مؤلفة من (٥٩٥) معلم ومعلمة موزعين على (١٥) مدرسة في ريف جنوب جورجيا. صمم الباحث استبانتين، الأولى لقياس الالتزام الفاعل للملاك التعليمي والثانية لقياس القيادة التوزيعية. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التوزيعية والالتزام الفاعل للمعلمين ولصالح الالتزام الوجداني. كما توصلت الدراسة الى ان المعلمون يشعرون بالتزام اكثر بمدارسهم حينما يتم مشاركة القيادة معهم ومع جميع العاملين في المدرسة.

دراسة حماد (٢٠١٠) Hammad:هدفت الدراسة الى قياس مدى تأثير الثقافة المدرسية على النمط القيادي المستخدم داخل المدرسة. حيث أشار الباحث الى ان هذا التأثير يعد كأحد معوقات مشاركة القيادة في المدارس الثانوية في مصر. واظهرا نتائج هذه الدراسة ان الثقافة السائدة في مدارس عينة البحث بينت عدم دعمها للممارسات القيادة التي تتبنى مبدأ توزيع عملية اتخاذ القرار ومشاركتها مع الملاك التعليمي للمدرسة. أي ان فكرة مشاركة المعلمين بعملية اتخاذ القرار تعتبر دخيلة نوعا ما وذلك بسبب عدة عوامل. ان نتائج الدراسة أظهرت بأن هذه العوامل تجسدت في ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين، عزوف المعلمين والمدراء على تقبل فكرة المشاركة حيث لم يعتاد المعلمين على تبني دور مماثل سابقاً، بالإضافة الى مخاوفهم من العواقب التي قد تلي مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

دراسة اليعقوبية (٢٠١٤):استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لغرض التعرف على الاليات المقترحة لتوظيف القيادة المدرسية التوزيعية لتطوير الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. تم اعتماد الاستبانة كاداة لجمع البيانات، إذ طبقت الباحثة هذه الاستبانة على عينة عشوائية مؤلفة من (٦٤٥) معلم ومعاون. ان نتائج هذه الدراسة توصلت الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين توظيف نمط القيادة المدرسية

التوزيعية في متغير الجنس ولصالح الذكور. وايضاً تم استنباط علاقة ارتباطية إيجابية لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريس فما فوق، ومتغير المحافظة لصالح محافظة جنوب الباطنة.

دراسة وودس وروبيرتس (٢٠١٦) Woods & Roberts:هدفت الدراسة الى إيجاد العلاقة بين القيادة التوزيعية وقيم العدالة الاجتماعية والقيم الديمقراطية داخل المدرسة. استخدم الباحثان المنهج التحليلي النوعي وكانت أداة جمع البيانات لهذه الدراسة المقابلات الشخصية والملاحظة. شملت عينة الدراسة معلمي المدارس الثانوية والاداريين والطلبة في مدرسة ثانوية داخل المملكة المتحدة عدد طلابها ١٤٠٠ طالب. اهتمت الدراسة بتصورات المشاركين فيما يتعلق بالقيادة والعدالة التشاركية الاجتماعية والثقافية. وبينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية للقيادة التوزيعية وقيم الديمقراطية والعدالة الاجتماعية التي تجسدت الاحترام والتعاون. كما واظهرت النتائج ايضاً ان للقيادة التوزيعية العديد من الخصائص ابرزها توزيع المهام القيادية. وتم الاستنتاج بأن للطلبة دوراً كبيراً في تطوير وتحسين المدرسة وذلك عن طريق مساعدتهم لبعضهم البعض وتحفيز الاخرين على الشعور بالمسؤولية في اطار حدود المدرسة.

دراسة أبو ريالة (٢٠١٦):هدفت الدراسة الى معرفة درجة الممارسات الإدارية لمدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة. حيث استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وطبقتها على (٧٧٥) من المعلمين لدراسة الفروقات بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة للممارسات الإدارية وفقا لمتغير (الجنس، الخبرة، الموهل الدراسي). كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لواقع الممارسات الادارية تعزى لمتغيرالمؤهل الدراسي. كما وتوصلت الدراسة الى ان مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون ممارسات إدارية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلميهم.

دراسة العبادي (٢٠١٧):استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والتي تم توزيعها بطريقة طبقية عشوائية على (٤١٩) معلم. أذ تم توزيع استبانتين على معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمّان/ الأردن بهدف التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لقادة هذه المدارس ولايجاد العلاقة الإحصائية بدرجة توفر ابعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين. كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة دالة احصائياً بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة والدرجة الكلية لاستبانة المنظمة الساعية للتعلم. كما قد بينت النتائج بأن مدراء مدارس العينة يمارسون نمط القيادة الموزعة بدرجة متوسطة بحسب رأي معلميهم.

دراسة دي ماركو (٢٠١٨) DeMarco:استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته لغرض تحليل مدى وجود علاقة بين القيادة التوزيعية والثقافة المدرسية والفعالية الذاتية لمعلمي المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة الامريكية. حيث استخدم الباحث الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على (٥) مدارس في كل من مقاطعة ميرسر و ميديلسكس التابعتان لولاية نيوجيرسي. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المتغيرات الثلاثة (القيادة التوزيعية، ثقافة المدرسة ، والفعالية الذاتية للمعلمين). وان نتائج تحليل البيانات اظهرت ان العلاقة الارتباطية بين متغير القيادة الموزعة ومتغير الثقافة المدرسية كانت مرتفعة.

دراسة خلف الله (٢٠١٨):هدفت الدراسة الى قياس درجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية في محافظة خان يونس / فلسطين باستطلاع رأي المعلمين وكذلك لايجاد العلاقة بين هذا النمط من القيادة وفاعلية أداء المعلمين. صممت الباحثة استبانتين، هدفت الاولى الى قياس درجة ممارسة القيادة الموزعة والثانية لقياس فاعلية أداء المعلمين. تم تطبيق أداة البحث على (٢٠٠) معلماً ومعلمة وكشفت نتائج الدراسة عن ان مدراء مدارس العينة يمارسون القيادة الموزعة بدرجة كبيرة، بالإضافة الى وجود درجة مرتفعة لفاعلية أداء معلمي هذه المدارس. كما وأوضحت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة وفاعلية أداء المعلمين.

الفصل الثالث/إجراءات الدراسة Research methodology :

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته غرض هذه الدراسة، إذا ان هذا المنهج يعد الأكثر انتشاراً لدراسة الظواهر كما هي قائمة في الوقت الحاضر بهدف استقصائها وتحديد العلاقة بين عناصرها او مع الظواهر الأخرى (العزاوي، ٢٠٠٨: ٩٧)

مجتمع الدراسة Research community :

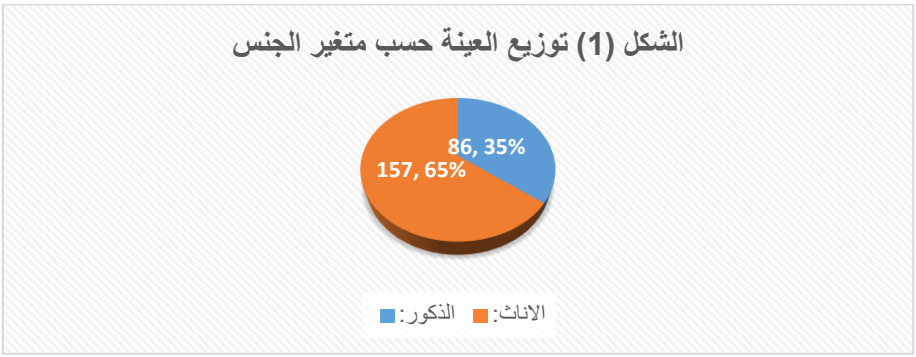
تضمن مجتمع هذه الدراسة جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الابتدائية العراقية التابعة لحدود المديرية العامة لتربية محافظة بغداد / الكرخ الثانية. وقد اختار الباحث عينة عشوائية تكونت من (٧) مدارس تابعة للرقعة الجغرافية لتربية الكرخ الثانية. وتمثل حجم العينة بـ (٢٤٣) معلم ومعلمة وكما موضح بالجدول ادناه:

رمز المدرسة	عدد الملاك من المعلمين والمعلمات	رمز المدرسة	عدد الملاك من المعلمين والمعلمات
م ١	٣٤	م ٥	٢٨

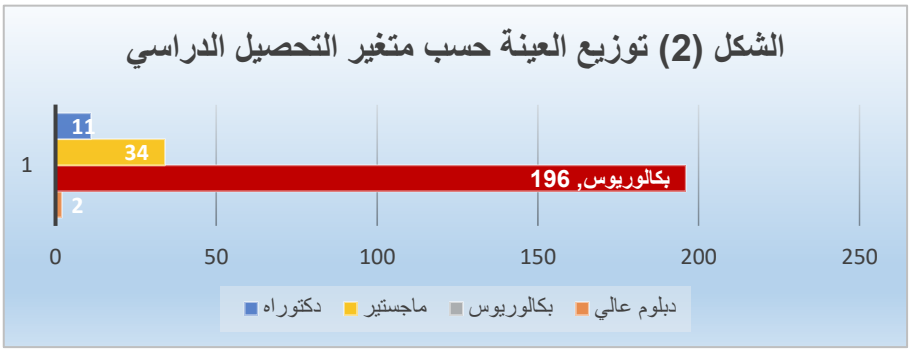
م ٢	٥٣	م ٦	٣٦
م ٣	٢٠	م ٧	٤٧
م ٤	٢٥		
المجموع	٢٤٣ معلم ومعلمة		

جدول رقم (١) حجم العينة موزعة على عدد المدارس

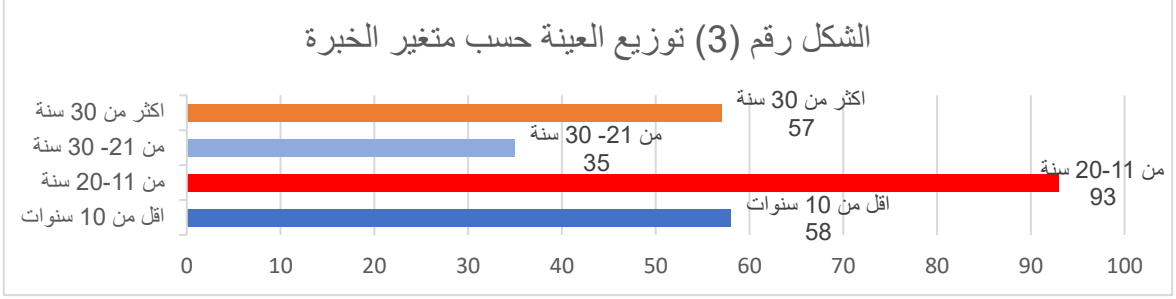
عينة الدراسة Research sample :أشار العزاوي (٢٠٠٨: ١٦٢) بأن العينات تساهم في اختصار الوقت الوجهد فضلاً عن الحصول على النتائج بسهولة وسرعة كونها اصغر حجماً من المجتمع. وبناءاً على ذلك، اختار الباحث (٢٤٣) معلماً ومعلمة من (٧) مدارس شكّلت عينة هذا البحث وتمثلت بالمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة في محافظة بغداد / الكرخ الثانية. إذ استخدم الباحث العينة القصدية لملائمتها لغرض هذه الدراسة بعد الاطلاع على ادبيات الدراسات السابقة المتشابهة والإفادة منها في اختيار العينة المناسبة. كانت نسبة مشاركة الاناث اكبر من نسبة مشاركة الذكور، إذ بلغ عدد الاناث (١٥٧) معلمة بينما كان عدد الذكور (٨٦) معلماً وكما في الشكل رقم (١):



ان نتائج تحليل البيانات أظهرت بأن عدد المعلمين من حملة شهادة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر مقارنة مع باقي الفئات. حيث كشفت بيانات الدراسة ان (١٩٦) مشاركاً وبما يمثل ٨١٪ من المشاركين هم من حملة شهادة البكالوريوس. يليها نسبة ١٤٪ من حملة شهادة الماجستير، و ١١٪ من حملة شهادة الدكتوراه. وكان عدد المشاركين من حملة شهادة الدبلوم العالي (٢) فقط ولم يشارك أي معلم من حملة شهادة الدبلوم في هذه الدراسة. انظر الشكل رقم (٢):



وكشفت بيانات هذه الدراسة ان نسبة المعلمين المشاركين الذين لديهم خبرة وظيفية تتراوح بين (١١-٢٠ سنة) هم الغالبية العظمى في هذه الدراسة، إذ بلغ عددهم (٩٣) مشاركاً. بينما كانت نسبة مشاركة فئة المعلمين الذين تقع خدمتهم الوظيفية بين (٢١-٣٠ سنة) (١٤٪) وبمعدل (٣٥) مشارك، وهي النسبة الأقل مقارنة مع باقي الفئات المشاركة. انظر الشكل (٣):



أداة الدراسة (الاستبانة) Questionnaire :بعد اطلاع الباحث على الدراسات المشابهة لموضوع البحث، وجد ان غالبية الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وبما ان الاستبيان يعتبر من الأدوات الهامة للدراسات التي تندرج في ظل دراسات العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية وللبحوث ذات العلاقة بمشاعر وسلوكيات الافراد (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٣١)، لذلك تم اعتماد الاستبانة كاداة رئيسية لجمع بيانات هذه الدراسة.صمم الباحث استبانته بالاعتماد على ماورد في الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التوزيعية، وخصوصاً دراسة كل من (جايكوبس ٢٠١٤، أبو ريالة ٢٠١٦، العبادي ٢٠١٧، خلف الله ٢٠١٨، التويجري ٢٠٢٠، شرايحة ٢٠٢٠). تم تكييف ابعاد الاستبانة لتتلائم مع غرض هذه الدراسة ولتجيب على أسئلة البحث. تم تضمين الاستبانة أربعة مجالات أساسية، ثلاث منها تخص القيادة التوزيعية وتضمنت (١٥) فقرة ضمن مجالات (تفويض الصلاحية، القيادة المشتركة، الابعاد الأساسية للقيادة التوزيعية). كما تضمن المجال الرابع للاستبانة (١٠) فقرات تناولت مجال العمل الإداري.صمم الباحث استبانته الكترونياً بالاعتماد على (Google forms) وذلك لسهولة استخدامها وعدم تعقيدها، فضلاً عن المظهر الجذاب والبسيط الذي تمتاز به هذه الاستبانة. وقد تضمنت الاستبانة الارشادات اللازمة للمشاركين عن كيفية استخدامها وايضاً احتوت على توجيهات تؤكد على سرية التعامل مع البيانات وعدم كشف هوية المشاركين. وان اجاباتاهم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط لاغير (Coehen, et al., 2011: 399). تجدر بالإشارة الى ان الاستبيان الالكتروني يسهل عملية جميع الردود التي يدلي بها المشاركون، حيث تحفظ مباشرة في الحاسوب الامر الذ يسهل عملية جمعها لاحقاً ومعالجتها احصائياً. هذا بالإضافة الى سهولة مشاركة المستجيبين في الدراسة. حيث يتيح الاستبيان الالكتروني الفرصة للمشاركة بالبحث وهم في منازلهم باستعمال الهاتف المحمول او الحاسوب الشخصي وبكل اريحية (علي، ٢٠١٨: ٢٤٥). وتم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على محكمين في مجال الإدارة التربوية وتم اجراء العديد من التغييرات لحين الاتفاق على الصيغة النهائية للاستبانة وفقراتها ضمن مجالاتها الأربع. كما عرض الباحث الاستبانة على محكم للغة العربية لغرض التأكد من خلوها من الاخطاء اللغوية والاملائية.تم توزيع رابط الاستبانة الالكترونية على كل مدرسة عن طريق زيارة هذه المدارس وبعد التنسيق مع مدير المدرسة تم استحصال الموافقة على مشاركة الملاك التعليمي لهذه المدارس في البحث. بعد ذلك ، تم الاتفاق مع الادارة بأن يتم إضافة الباحث الى مجموعة التواصل الخاصة بكل مدرسة ومن ثم قام الباحث بتزويدهم بالتوجيهات اللازمة لملئ الاستبانة الالكترونية ونشر رابط الاستبانة داخل المجموعة. وبسبب كون الاستبانة الكترونية، فأن جميع الحقول والفقرات كانت واجبة الإجابة وغير قابلة للترك، الامر الذي نتج عنه استرداد جميع الاستبانات الموزعة ولم تكن هنالك أي استبانات غير قابلة للتحليل الاحصائي.

ثبات الاستبانة Questionnaire reliability : لغرض معرفة صدق الاستبانة وثباتها، استعمل الباحث البرنامج الاحصائي (SPSS) النسخة (٢٢) وكذلك برنامج الاكسل لمعالجة البيانات والاشكال الخاصة بالبحث. وبعد استعمال طريقة كرونباخ الفا Cronbach's Alpha لقياس معامل ثبات الاستبانة التي تضمنت (٢٨) فقرة. اتضح ان الاستبانة قد حققت (٠.٨٦١) والتي تدل على حصول الاستبانة درجة عالية من الثبات ويمكن اعتمادها لأغراض البحث العلمي. انظر الجدول رقم (٢)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	243	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	28

جدول رقم (٢) ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ الفا

صدق الاستبانة Questionnaire validity :

لايجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، استخرج الباحث معامل الارتباط "بيرسون" لجميع فقرات الاستبانة البالغ عددها (٢٥) فقرة. وتشير علامة (**) الظاهرة في (الجدول ٣) الى ان قيمة معامل الارتباط للفقرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) والتي تمثلت في الغالبية العظمى لفقرات الاستبانة وتشير هذه الى صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

((الفصل الرابع))نتائج الدراسة Research findings

لتحليل نتائج الاستبيان، استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.22) لتحليل جميع الفقرات الخاصة بالاستبانة وايضاً لايجاد الإجابات المتعلقة بهذه الدراسة. قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، والوسيط لجميع فقرات الاستبانة وكما موضح بالجدول (٤). إذ ان الباحث استخدم مقياس لايكرت ذو الخمس فئات والتي تمثلت بالدرجات (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً). ولمعرفة درجة الممارسة لكل مجال، استعمل الباحث المعادلة ادناه لمعرفة درجة الممارسة حسب استجابات المشاركين في الدراسة.

طول الفئة = اعلى مستوى للفئة – ادني مستوى للفئة = ٥-١ = ٤ = ١.٣٣

عدد الفئات ٣ ٣

ولايجاد حد الفئة المنخفضة، نضيف ١ الى ١.٣٣ = ٢.٣٣ ، وبناء على ذلك فأن الدرجة المنخفضة تبدأ من ١ لغاية ٢.٣٣. وبعد إضافة ١.٣٣ الى ٢.٣٣ فأن الناتج هو ٣.٦٦ والذي يمثل الفئة المتوسطة؛ وعليه، فأن الدرجة المتوسطة تنحصر مابين ٢.٣٣ و ٣.٦٦. واخيراً فأن الدرجة المرتفعة فتتمثل بما هو اكبر من ٣.٦٦ ولغاية ٥.

Pearson Correlation					
الفقرة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
معامل الارتباط	1	.741**	.300**	.539**	.210**
الفقرة	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
معامل الارتباط	.690**	.230**	.344**	.357**	.189**
الفقرة	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
معامل الارتباط	.277**	.060	.219**	.465**	.498**
الفقرة	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
معامل الارتباط	.503**	.545**	.074	.031	-.257**
الفقرة	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
معامل الارتباط	.347**	.373**	.063	.624**	.366**

جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة (ن=٢٤٣) ، جميع القيم دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

١٦	المجال (٤) ممارسات العمل الاداري	يكلف مدير المدرسة معلميه بالمهمات الإدارية وفقاً لمقدراتهم وامكاناتهم	٢٢	٥٠	٩١	٣٥	٤٥	٣,١٢٨	٣	١,٢٠١	متوسطة	١٢
١٧		يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات الإدارية	٢٤	٣٧	٤٤	١٠٦	٣٢	٣,٣٥	٤	١,١٨١	متوسطة	٥
١٨		يفوض المدير الصلاحية للمعلمين بإدارة الاجتماعات المدرسية	٩٢	٦٤	٦٦	١٦	٥	٢,٠٨٦	٢	١,٠٤٧	منخفضة	٢٥
١٩		يشرك المدير المعلمين في عملية صنع القرارات	١٨	٢٩	١٣٣	٤١	٢٢	٣,٠٨٢	٣	٠,٩٧١	متوسطة	١٣
٢٠		يشرك المدير المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة	٧	٤٤	٨٥	٧٢	٣٥	٣,٣٤٦	٣	١,٠٢٦	متوسطة	٦
٢١		يشكل المدير فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية	٥٠	٤٤	١١٣	٢٩	٧	٢,٥٨٤	٣	١,٠٣٥	متوسطة	١٩
٢٢		يكلف المدير المعلمين بأدوار قيادية تدل على تحملهم المسؤولية	٥٠	٤٨	١١٣	٢٢	١٠	٢,٥٦٤	٣	١,٠٤٤	متوسطة	٢٠
٢٣		يكلف المدير المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية	٣٥	٨٢	٧٩	٢٩	١٨	٢,٦٤٢	٣	١,٠٩٨	متوسطة	١٨
٢٤		يتيح المدير الفرصة للمعلمين القيام بمهمات قيادية في التواصل مع المجتمع المحلي	٥	٢٨	١٢٩	٥٢	٢٩	٣,٢٩٦	٣	٠,٩٨٧	متوسطة	٨
٢٥		يشارك مدير المدرسة معلميه بآخر المستجدات الإدارية	٦٩	٣٨	٨٩	٤١	٦	٢,٤٩٤	٣	١,١٤٤	متوسطة	٢١
		المجموع	٣٧٢	٤٦٤	٩٤٢	٤٤٣	٢٠٩	٢٨,٥٧٢		٢,٨٥٧٢	متوسطة	

جدول رقم (٤) ترتيب الفقرات ودرجة ممارسة المجالات الأربعة وفقاً للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانة

ت	المجال	الفقرة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الفقرة
١	المجال (١) ابعاد القيادة التوزيعية	يشجع مدير المدرسة معلميه على تقديم الاقتراحات غير التقليدية من اجل تحقيق المزيد من الفاعلية في العمل	٢٨	٣٠	١٣٥	٢٣	٢٧	٢,٩٦٣	٣	١,٠٦١	متوسطة	١٦
٢		يسمح مدير المدرسة لمعلميه بإيجاد الحلول المبتكرة لحل المشاكل العاجلة والفورية	٢٢	٨٠	٦٧	٣٧	٣٧	٢,٩٤٧	٣	١,٢٠٧	متوسطة	١٧
٣		يفوض القادة السلطة لمعلميهم للمواضيع ذات الصلة بتخصصهم بشكل مستمر	١٢٢	٢٦	٣٦	٤٣	١٦	٢,١٩٨	١	١,٣٨٥	منخفضة	٢٤
٤		لقائد المدرسة دور في تخطيط وتنفيذ الطرق الحديثة لتدريب المعلمين وتطوير مهاراتهم	٥	٣٣	٩٦	٧٧	٣٢	٣,٤٠٣	٣	٠,٩٥	متوسطة	٤
٥		يسمح مدير المدرسة لمعلميه بالتعبير عن ارائهم حتى وان كانت مخالفة للقرارات المراد اتخاذها	٩٧	٥٢	٥٣	٢٤	١٧	٢,٢٢٦	٢	١,٢٦٤	منخفضة	٢٣
		المجموع	٢٧٤	٢٢١	٣٨٧	٢٠٤	١٢٩	١٣,٧٣٧		٢,٧٤٧٤	متوسطة	
٦	المجال (٢) تفويض الصحيات	يشرك مدير المدرسة معلميه في عملية حل المشكلات المدرسية	٣٨	٣٨	٩٠	٣٧	٤٠	٣,٠١٢	٣	١,٢٦٤	متوسطة	١٥
٧		يفوض مدير المدرسة الصلاحيات بشكل موضوعي بعيداً عن الاهواء الشخصية	١٢٩	١١	٣٨	٤١	٢٤	٢,٢٥٩	١	١,٤٨١	منخفضة	٢٢
٨		يوزع مدير المدرسة الأدوار القيادية للمعلمين استناداً الى امكانياتهم وقدراتهم	١٧	١٨	٣٢	١٠٠	٧٦	٣,٨٢٣	٤	١,١٦	مرتفعة	١
٩		يتيح مدير المدرسة للمعلمين الفرصة لممارسة ادواراً قيادية	١٤	٢٠	٧٠	٧٠	٦٩	٣,٦٥٨	٤	١,١٤٤	متوسطة	٣
١٠		يضع القادة آليات وتعليمات واضحة لتفويض الصلاحيات ويتم تفعيل المحاسبة والمساءلة	١٠	٥٠	٨٩	٧٥	١٩	٣,١٧٧	٣	٠,٩٨٢	متوسطة	١١
		المجموع	٢٠٨	١٣٧	٣١٩	٣٢٣	٢٢٨	١٥,٩٢٩		٣,١٨٥٨	متوسطة	
١١	المجال (٣) القيادة المشتركة	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع أهداف المدرسة وتحديد رؤيتها	٤	٢١	٧٩	٨٩	٥٠	٣,٦٥٨	٤	٠,٩٥٥	متوسطة	٢
١٢		يستثمر مدير المدرسة خبرات معلميه في عملية صنع القرار داخل المدرسة	٢	٢٩	١٠٩	٩٢	١١	٣,٣٣٣	٣	٠,٧٧٧	متوسطة	٧
١٣		يشارك مدير المدرسة الخطة السنوية للمدرسة مع المعلمين ويطلعهم عليها ويرحب بمقترحاتهم ازاؤها	١٠	٢٧	١٠٩	٩١	٦	٣,٢٣	٣	٠,٨٣٦	متوسطة	١٠
١٤		يقسم مدير المدرسة أدوار المعلمين القيادية وفقاً لامكانياتهم وخبرتهم المهنية	٣٠	٥٢	٧٦	٥٥	٣٠	٣,٠١٢	٣	١,١٩٧	متوسطة	١٤
١٥		يسمح مدير المدرسة للطلبة بمشاركة ارائهم ومقترحاتهم	١٣	٤٢	٨٨	٦٧	٣٣	٣,٢٦٧	٣	١,٠٦٧	متوسطة	٩
		المجموع	٥٩	١٧١	٤٦١	٣٩٤	١٣٠	١٦,٥		٣,٣	متوسطة	

تفسير نتائج الاستبانة Questionnaire analysis :

المجال الأول (ابعاد القيادة التوزيعية)first dimension– distributed leadership scopes بعد تحليل النتائج الخاصة بالاستبانة وقيام الباحث باستخراج التكرارات، والوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري لجميع فقرات الاستبانة وحسب ما موضح بالجدول رقم (٤)، قام الباحث بفرز التكرارات واستخراج درجة ممارسة كل مجال من مجالات الاستبانة الأربعة باستخدام برنامج (SPSS). واظهرت نتائج تحليل المجال الأول من هذه الدراسة بأن العبارة رقم (٤) حصلت على اعلى وسط حسابي (٣.٤٠٣) وبانحراف معياري (٠.٩٥) مقارنة مع باقي فقرات المجال. وتكشف هذه الفقرة عن ان لمدير المدرسة دور في تطوير مهارات ملاكه التدريسي وهو حريص على اشراكهم بدورات تطويرية. وان نتائج تحليل هذا المجال أظهرت بأن الفقرات (١ و ٢ و ٤) قد حصلت على درجة ممارسة متوسطة، بينما الفقرات (٣ و ٥) كشفت عن درجة ممارسة منخفضة لمدراء المدارس فيما يتعلق بتفويض الصلاحية والتعبير عن الرأي. إذ ان نتائج تحليل الفقرة (٥) أوضحت ان (١٤٩) معلماً ومعلمة (٩٧ منخفضة جدا + ٥٢ منخفضة) اتفقوا على عدم السماح لهم بالتعبير عن ارائهم بخصوص اتخاذ القرارات المدرسية إذ ان غالبية مدراء المدارس يعتقدون بعدم اهمية رأيهم وانما هذا الشأن يخص الإدارة حصراً. واتفق (١٤٨) آخرون في الفقرة (٣) (١٢٢ منخفضة جداً + ٢٦ منخفضة) على عدم قيام مدرائهم بتفويض السلطة لهم، ويعزي الباحث هذا السبب لامرين، الأول يتعلق بعدم وجود معرفة وثقافة القيادة التوزيعية لدى مدراء المدراس في البيئة العراقية وهذا ما اكدت عليه دراسة (حماد، ٢٠١٠)، والثاني يتعلق بمركزية النظام التعليمي في العراق والتزام مدراء المدارس بتطبيق التعليمات التي تصدرها الوزارة والتي تقتضي بتفويض معاون المدرسة بدلاً للمدير عند الحاجة لذلك. وجاءت هذه النتيجة مطابقة لما ورد في دراسة (علي، ٢٠١٨:٢٤٨). وقد كشفت النتيجة المحصلة للمجال الأول هي قيام مدراء المدارس بممارسة بُعد القيادة التوزيعية بدرجة "متوسطة" خصوصاً فيما يتعلق بتشجيع الملاك التعليمي بتقديم الاقتراحات والحلول المبتكرة وتطوير مهاراتهم المهنية.

المجال الثاني (تفويض الصلاحيات) Second dimension- Authority delegation:

كشفت نتائج تحليل هذا االمجال عن ممارسة مدراء المدارس لمهام تفويض الصلاحيات بدرجة "متوسطة" وبأنحراف معياري (٣.١٨٥). حيث حصلت الفقرة (٨) الخاصة بتوزيع مدير المدرسة للأدوار القيادية على المعلمين بناءاً على قدراتهم وامكانياتهم على المركز الأول وبدرجة مرتفعة مقارنة مع جميع فقرات الاستبيان. اذ ان مايقارب (١٧٦) من المعلمين يشعرون بأن لمديرهم دوراً في توزيع ادواراً تتناسب مع قدراتهم. ويرى الباحث ان ذلك يعود ربما للادوار التي تمنح لهم إزاء مشاركتهم قي اللجان الامتحانية ولجان قبول الطلبة ولجان المراقبة والتي يكلف بها المعلمين في بداية ونهاية كل عام دراسي استناداً الى توصيات الاشراف التربوي. وهي بالحقيقة لاترتقي بأن تمثل ادواراً قيادية بالمعنى المطلوب. كما وقد حصلت العبارة (٩) على المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة. وهذا مؤشراً ايجابياً على قيام مديري المدارس باتاحة الفرصة لملاكهم التعليمي بممارسة ادواراً قيادية عندما يرون ضرورة لذلك. كما وكشفت الفقرة (٧) من هذا المجال عن ان غالبية المعلمين يرون ان هنالك الكثير من المدراء يميلون الى الاهواء الشخصية وربما المحسوبية لبعض المعلمين على حساب الاخرين عند تفويضهم للصلاحيات. أذ ان (١٢٩) معلما و (١١) اخرون اتفقوا على عدم قيام مدرائهم بمراعاة الموضوعية او الكفاءة كمعياراً لتفويض الصلاحية. ويرى الباحث ان هذا الموضوع ينعكس سلبياً على سير العمل داخل المدرسة ويخلق عدم ثقة بين مدير المدرسة والملاك التعليمي. وهذا الامر يستوجب اصدار تعليمات صريحة لادارات المدارس لتنظيم موضوع تفويض الصلاحيات للملاك التعليمي. وهذا ما أكدته نتيجة تحليل الفقرة (١٠) التي اتفق غالبية المعلمون بعدم وجود اليات واضحة لتفويض الصلاحيات حيث ان الغالبية العظمى منهم اختاروا درجة متوسطة لمدرائهم بهذا الشأن. وكذلك فقد منح المعلمون للفقرة (٦) درجة متوسطة ايضاً، إذ يرى غالبيتهم بأن مدرائهم يسمحون لهم بالمشاركة في حل المشكلات المدرسية بدرجة متوسطة حيث ان هذه المهام هي جزء من ممارسة وظيفتهم التعليمية.

المجال الثالث (القيادة المشتركة) Third dimension- shared leadership :

حصلت الفقرة (١١) من هذا المجال على المرتبة الثانية بوسط حسابي (٣.٦٥٨) وانحراف معياري (٠.٩٥٥) وأوضح تحليل هذه الفقرة بأن النسبة الأكبر من مدراء المدارس يشاركون معلميهم في وضع الأهداف المدرسية ويساهمون في تحديد رؤية المدرسة. ويرى الباحث ان ذلك امراً ايجابياً ويعزى الى قيام جميع مدراء المدارس بعقد اجتماعاً في بداية العام الدراسي مع جميع العاملين في المدرسة لغرض تحديد الرؤية والرسالة والأدوات اللازمة لتحقيقها. إذ ان هذا الامر اصبح سياق عمل الزمت فيه جميع الإدارات المدرسية وهو جزء من متطلبات عملية التقييم الخارجي الذي يؤكد عليه الاشراف التربوي. اذ ان المدرسة يجب ان تكون قد حددت رسالتها ورؤيتها وفي ضوء ذلك يلزم جميع ملاك المدرسة بوضع خطة تطويرية للمدرسة واقتراح خطة تطوير ذاتية للمدرسة وفقاً لمعايير التقييم الخارجي الخاصة بجهاز الاشراف التربوي وقد جاءت باقي الفقرات

الخاصة بهذا المجال بدرجة متوسطة، حيث يشعر المعلمين بأن مدراؤهم لا يعطون اهتماماً كافياً لاستثمار خبراتهم، ولا يهتمون اهتماما كبيراً بامكاناتهم وقدراتهم المهنية. وعلى الرغم من ذلك، فمن الجيد رؤية بعض المؤشرات التي تتيح للطلبة الفرصة بمشاركة ارائهم بخصوص تطوير المدرسة. فقد جائت نتائج تحليل الفقرة (١٥) مطابقة لما جاء في دراسة وودس وروبيرتس (٢٠١٦) الذي بين ان للطلبة دوراً كبيراً في تطوير وتحسين المدرسة. ويرى الباحث ان ذلك جاء تعزيزاً لخطة برنامج التقييم الخارجي والمعايير الخاصة بمجال الاهتمام بالطلبة التي ركزت عليها مؤخراً وزارة التربية. اذا اصبح من الضروري الاستماع لرأي الطلبة كخطوة للاهتمام بهم ولتطوير العملية التربوية ككل، ومن الجدير بالذكر ان ادخال تجربة حقوق الانسان في بعض المدارس ساهمت وبشكل كبير في اتاحة مساحة واسعة للطلبة بتشكيل برلمان الطلبة واعطاؤهم دوراً كاملاً في التعبير عن رأيهم وايصال صوت الطلبة في كل ما يخص امور تطوير المدرسة. وبناء على ماتقدم، فأن المعلمين يرون ان المحصلة النهائية لممارسة المجال الثالث والخاص بالقيادة المشتركة من قبل مدرائهم هي ممارسة "متوسطة".

الإجابة المتعلقة بالسؤال الأولوللاجابة على السؤال الأول لهذه الدراسة والذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة التوزيعية في المدارس الابتدائية العراقية التابعة للمديرية العامة للتربية في بغداد / الكرخ ٢؟ وبعد احتساب الوسط الحسابي للمجالات الثلاث الأولى الخاصة بالقيادة التوزيعية يظهر بوضوح ان المجالات الثلاث تمت ممارستها بدرجة "متوسطة"، وعليه فأن درجة ممارسة القيادة التوزيعية لمديري المدارس هي "متوسطة". ويوضح الجدول رقم (٥) بأن جميع مجالات القيادة التوزيعية قد حققت ارتباطاً ذات دلالة احصائية فيما بينها.

Correlations

المجال		ابعاد القيادة التوزيعية	تفويض الصلاحيات	القيادة المشتركة	ممارسات العمل الاداري
Distributed leadership ابعاد القيادة التوزيعية	Pearson Correlation	1	.610**	.592**	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	243	243	243	243
Authority delegation تفويض الصلاحيات	Pearson Correlation	.610**	1	.554**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	243	243	243	243
Shared leadership القيادة المشتركة	Pearson Correlation	.592**	.554**	1	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	243	243	243	243
Administrative work practice ممارسات العمل الاداري	Pearson Correlation	.571**	.500**	.712**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول رقم (٥) العلاقات الارتباطية بين مجال ابعاد القيادة التوزيعية، مجال تفويض الصلاحيات، مجال القيادة المشتركة، مع مجال ممارسات العمل الاداري

المجال الرابع (ممارسات العمل الإداري) Fourth dimension– administrative work practices: حازت الفقرة (١٧) من هذا المجال على المرتبة الخامسة من بين جميع فقرات الاستبانة وبدرجة متوسطة، اذا ان غالبية المعلمين يؤكدون ان مدرائهم يشركونهم في حل المشكلات الإدارية التي يواجهونها في المدارس وهذه تعتبر مرتبة متقدمة ومؤشراً ايجابياً.بينما سجلت الفقرات (١٦ و ١٩ و ٢٠ و٢١ و ٢٢ و ٢٣ و ٢٤) درجة ممارسة متوسطة بحسب منظور المعلمين. ويعزي الباحث ذلك الى ان مدير المدرسة يسعى بقدر بسيط الى تكليف معلميه بمهام إدارية وفقاً لقدراتهم وامكاناتهم ويسمح لهم الى حد ما بالمشاركة بصنع بعض القرارات، وايضاً يشركهم بوضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة. فضلاً عن تشكيله فريقاً من الملاك للقيام بالانشطة التعليمية وقيادة اللجان المدرسية وايضاً يمنحهم ادواراً للتواصل مع المجلس المحلي، وخصوصاً عن طريق مجالس الإباء.وجاءت الفقرة (١٨) بالمرتبة الأخيرة مقارنة مع باقي الفقرات الخاصة بالاستبيان، وهذه النتيجة ان دلت على شيء فهي تدل على خطورة عدم إعطاء اهتمام كافي من قبل إدارات المدارس لملاكاتهم فيما يخص إدارة أي اجتماع مدرسي نيابة عن الإدارة. ويرى الباحث بأن لك يعود الى تكليف مدراء المدارس لمعاونيهم للقيام بهذا الدور عند الضرورة ووفقاً للتعليمات والضوابط وعدم الاعتماد على أي من المعلمين لمثل هذه الأدوار. يبدو ان غالبية المدراء يفضلون الالتزام بالتعليمات التي تصدر عن الوزارة والمديرية العامة للتربية في بغداد الكرخ٢ ولا يبادرون بأي خطوة لتفويض الصلاحيات لمعلميهم خوفاً من المحاسبة من قبل الاشراف التربوي.اما الفقرة (٢٥) من المجال الرابع فقد حصلت على المركز (٢١) وبدرجة متوسطة. وكشفت هذه الفقرة عن ان اكثر من (١٠٧) معلم قد اتفقوا على عدم قيام مدرائهم بمشاركتهم بالمستجدات الإدارية. ويفسر الباحث ذلك بأن هذا المؤشرا السلبي لربما يعكس رؤية المدراء الذين يعتقدون بأن الامور الإدارية هي حصراً للمدير والمعاون. وتقتصر على إدارة المدرسة فقط، وان الإدارة غير ملزمة باعلام ملاكهم التعليمي بأمور إدارية وانما فقط تبليغهم بالاشعارات التي يخص مهنة التدريس

والتعليم. وهذا المفهوم بحاجة الى إعادة نظر ويحتاج مدراء المدارس الى تغيير هذه النظرة اما بالتدريب المهني، او من خلال إصدار التعليمات والكتب الرسمية من قبل الوزارة والمديرية العامة للتربية في بغداد / الكرخ الثانية لتأكيد ضرورة اشراك المعلمين بالمستجدات الإدارية التي تخص المدرسة والعملية التربوية كونهم جزءاً لا يتجزء منها.

الإجابة المتعلقة بالسؤال الثاني:

وبأختصار ، فأن الجدول (٤) يكشف الإجابة عن السؤال الثاني الخاص بهذه الدراسة والذي يتقصى عن درجة ممارسة العمل الإداري داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين. فأن النتيجة النهائية لممارسة مجال العمل الإداري لمديري مدارس الكرخ الثانية هي "متوسطة" بحسب رأي المعلمين. أذ كشفت نتائج تحليل هذا المجال بأن المدراء يميلون الى فسح المجال لملاكهم التعليمي لممارسة بعض المهام الإدارية وبدرجة متوسطة وعند الضرورة.

الإجابة المتعلقة بالسؤال الثالث:وللاجابة عن السؤال الثالث للدراسة والذي يبحث عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مدراء المدارس لنمط القيادة التوزيعية واثره على العمل الإداري داخل المرسة. استعمل الباحث معامل الارتباط "بيرسون" لايجاد العلاقة بين المتغيرين. واظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وعالية لجميع مجالات القيادة التوزيعية الثلاثة مع مجال ممارسات العمل الإداري وكما موضح في الجدول رقم (٥) أعلاه ، وخصوصاً في مجال القيادة المشتركة. حيث ان درجة العلاقة الارتباطية كانت مرتفعة وبلغت (٠٧١٢)كما ويوضح الجدول رقم (٦) ايضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين القيادة التوزيعية والعمل الإداري وبدرجة (٠.٦٨٣). وجاءت نتيجة هذا التحليل الاحصائي مطابقة لنتائج دراسات كل من (جايكوبس، ٢٠١٠) و (اليعقوبية، ٢٠١٤) و (العبادي، ٢٠١٧)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (خلف الله، ٢٠١٨). ويفسر الباحث ذلك بأن هنالك اثر إيجابي ملحوظ على المدراء الذين يميلون الى استخدام مفاهيم القيادة التوزيعية في مدارسهم بحيث انعكس هذا الأثر على أدائهم الإداري داخل المدرسة. اذ ان من الطبيعي توزيع الاعمال والمهام على الملاك التعليمي سيؤدي الى سرعة في الإنجاز ودقة اكثر في الأداء.

Correlations

		Leadership	Administrative work practice
Leadership مجالات القيادة التوزيعية	Pearson Correlation	1	.683**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	243	243
Administrative work practice مجال ممارسات العمل الاداري	Pearson Correlation	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول رقم (٦) العلاقة الارتباطية بين مجالات القيادة التوزيعية ومجال ممارسات العمل الاداري

الاستنتاج Conclusion :

ناقشت هذه الدراسة مفهوم القيادة التوزيعية لمعرفة مدى ممارسة هذا النمط من القيادة في سياق المدارس الابتدائية في محافظة بغداد/ الكرخ٢. ولمعرفة تأثير هذا النوع من القيادة على ممارسات العمل الإداري لمدراء هذه المدارس. وقد كشفت نتائج هذا البحث عن ان مدراء المدارس الابتدائية في المديرية العامة للتربية الكرخ الثانية يمارسون نمط القيادة التوزيعية بدرجة متوسطة. وكذلك فأن درجة ممارسة مدراء المدارس للعمل الإداري داخل مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة ايضاً. وكشفت نتائج تحليل الاستبانة الخاصة بالدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط ممارسة القيادة التوزيعية ومتوسط ممارسة العمل الإداري في المدرسة.وقد استنتج الباحث من هذه الدراسة بأن غالبية المدراء حريصون على تطوير مهارات معلميهم عن طريق اشراكهم بدورات تدريبية، بالإضافة الى توزيعهم لبعض الأدوار القيادية للمعلمين استناداً الى قدراتهم. فضلاً عن ان النسبة الأكبر من مدراء المدارس يميلون نسبياً لمشاركة معلميهم في رسم وتحديد الأهداف المدرسية و رؤية

المدرسة. وأيضاً اتضح من خلال النتائج ان المدراء يشركون وبقدر بسيط معلميهم في حل المشكلات المدرسية، وقد تم ملاحظة بعض المؤشرات الايجابية المتعلقة بالسماح للطلبة بمشاركة ارائهم فيما يخص تطوير المدرسة.وكشفت نتائج الدراسة ايضاً عن وجود قصوراً كبيراً فيما يخص تفويض الصلاحيات للملاك التعليمي والتعبير عن الرأي، ضناً من مدراء المدارس بأن هذه الصلاحيات حصراً بالمدير ومعاون المدير. كذلك يعتقد غالبية المعلمين بأن المدراء حتى وان قاموا بتفويض الصلاحية فهم يميلون الى الاهواء الشخصية والمحسوبية عند تفويضهم الصلاحيات. ويرجع ذلك الى عدم وجود تعليمات وآلية واضحة لتفويض الصلاحيات. هذا بالإضافة الى عدم استثمار كفاءات المعلمين وقدراتهم بأدارة أي اجتماع نيابة عن المدير ويعود السبب ايضاً الى ان المعاون هو الشخص الوحيد المخول بأدارة هذه الاجتماعات عند الضرورة.

التوصيات Recommendations :

بناءً على ما جاء في نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

-بذل جهد اكبر من قبل مدراء المدارس في السماح للملاك التعليمي بتبني ادواراً قيادية وإتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن الرأي.الابتعاد عن الاهواء الشخصية عند تفويض الصلاحيات واعتماد بعض المعايير الأساسية عند القيام بهذه المهمة.على وزارة التربية السماح لمدراء المدارس بتفويض بعض الصلاحيات للملاكات التعليمية والتدريسية عند الضرورة.ضرورة اصدار تعليمات وكتب رسمية صريحة وواضحة لادارات المدارس تنظم موضوع تفويض الصلاحيات للملاك التعليمي وعدم الاكتفاء بحصر هذا الدور للمعاون فقط تفويض الصلاحيات للمعلمين وحسب خبرتهم وامكاناتهم واستثمار كفاءاتهم المهنية والتركيز على ذوي الخبرة منهم.اشراكهم في تحديد الأهداف التربوية ورسالة ورؤية المدرسة والإفادة من خبرتهم في حل المشاكل التي تواجهها المدرسة.التأكيد على مشاركة الطلبة في وضع اهداف المدرسة والسماح لهم بالتعبير عن رأيهم بكل صراحة لاجل تطوير مدرستهم.استمرار جميع مدراء المدارس بتطوير ملاكاتهم التعليمية والسماح لهم بالاشتراك في الدورات التدريبية والتأهيلية.

المقترحات Suggestions :

يقترح الباحث باجراء دراسة مستقبلية تتناول ابعاد القيادة التوزيعية ومحاولة إيجاد العلاقة بمتغيرات أخرى، على سبيل المثال مع الرضا الوضيفي للمعلمين، او مع التحصيل الدراسي للطلبة. كما وبالامكان اجراء دراسة مماثلة يتم فيها اخذ عينة من المدارس المتوسطة او الإعدادية لايجاد نفس العلاقة بين متغيري القيادة التوزيعية وتأثيرها على ممارسة العمل الإداري.

المصادر References :

المصادر العربية Arabic references :

-أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤)، الأداء الإداري المتميز. المجموعة العربية لتدريب والمنشر. القاهرة

-أبو ريالة ، مها محمود (٢٠١٦)، واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

-أبو زر، أيمن (٢٠١٥)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدي معلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-الزكي، احمد عبد القتاح، و حماد وحيد شاه بور (٢٠١١) "القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية / جامعة بور سعيد، ١٠ (٦)، ٤٥٣-٤٩٩.

-أل سلطان ،أحمد عبد الله سعد (٢٠١١) ، "تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار"، رسالة دكتوراة, مقدمة إلي قسم – التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس

-الطالب، هشام (١٩٩٥) ، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا، الولايات المتحدةالأمريكية.

-العبادي، محمد عبد الرحمن (٢٠١٧)، القيادة الموزعة لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

-العبد الله، فواز إبراهيم ؛ وجمل، محمد جياد (٢٠١٦)، الإدارة المدرسية، ط ١، عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

-العزاوي، رحيم يونس كرو (٢٠٠٨)، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان، دار دجلة للطباعة، ط١.

-التويجري، هيلة منديل محمد (٢٠٢٠)، القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة/ ١١٠ (٤) ٥٣٦-٥٧٩.

-القاسمية، عايدة بطي؛ والشحية، زهرة علي (٢٠١٩) ، التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: ٣ (١٢) ٣١٥ – ٣٥٦ .

-اليعقوبية ، سوسن (٢٠١٤)، آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الاجاء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عُمان.

-بوز، كهيلا (٢٠٠٣)، الإدارة الصيفية والمدرسية وتشريعتها، منشورات جامعة دمشق .

-جونسون، مارك (٢٠١٩)، رعاية القيادة في المجتمع التعلّمي المهني، ترجمة دار الكتاب التربوي ،ط١، السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع

-حسنين، أحمد جابر (٢٠١٧)، العلاقة التبادلية بي القادة والعاممي . الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية لمنشر والتوزيع.

-خلف الله، شرين عبد ربه (٢٠١٨)، دراسة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة

-درويش، زينب (٢٠١٩)، درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧ (٥)، ٣١٠-٣٤١.

-ربيع، محمد (٢٠١٧)، درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميهم،)رسالة ماجستير غير منشورة(، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

-زهران، ايمان حمدي رجب (٢٠٢٠)، تفعسل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر ٢٨ (١٠) ٣١٧-٣٥١.

-شرايحة، بالفين غازي (٢٠٢٠)، القيادة التوزيعية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط.

-عطوى، جودت عزت (٢٠١٤) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

-علي، جمال محمد (٢٠٠٧)، الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة

-علي، مهند حسين، (٢٠١٨)، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة التربوية من وجهة نظر المدرسين، ، ٢٢٧ (١)، ص ٢٣٦-٢٥٣.

-منسي، ريما، و الشرمان، منيرة، و مصطفى، انتصار (٢٠١٤) ، أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن : المشكلات والحلول المقترحة لذلك، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣ (٤) ٧٦-٩١.

المصادر الأجنبية English references :

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011) Research methods in education, 7th edn. Milton Park: Routledge.

- DeMarco, A. L. (2018), The Relationship Between Distributive Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy at the Middle School Level. (Master Thesis), Seton Hall University, New Jersey, USA

- Harris; Alma . (2005) . Crossing boundaries and breaking barriers , Distributing Leadership in Schools , International
Networking for Edusationl Transformation , 1-31, London.

- Hammad, Waheed (2009) 'Teachers' perceptions of school culture as a barrier to shared decision-making (SDM) in Egypt's secondary schools', Compare: A Journal of Comparative and International Education, 40(1): 97-110.

- Jacobs, G. E. (2010). The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of teachers. Georgia Southern University.

- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss,T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007) Distributing leadership to make schools smarter: Taking the Ego Out of the System, Leadership and Policy in Schools, 6:37–67.

- Masood, S. A.; Dani, S. S.; Burns N. D.; Backhouse, C. J. (2006) "Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective". Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 220 (6), pp. 941-949, Loughborough University, Loughborough, UK.

- Warfield, C., (2009) A Social network analysis of distributed leadership in schools, unpublished doctoral dissertation, university of Pennsylvania, Philadelphia, USA
- Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of Schools through Teamwork: A Justifiable Risk? Educational management & Administration, 29(2): 153-167.
- Woods, P., & Roberts, A. (2016). Distributed leadership and social justice: Images and meanings from across the school landscape. International Journal of Leadership in Education, 19(2), 138-156.
- Yukl, G. (2005). Leadership in Organizations, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall
- Zhang, J. and Faerman, S. (2007). Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system, European Journal of Information Systems.16: 479-493.