

# درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية

وجيهة ثابت العاني \*\*

سوسن بنت سعود بن عبدالله اليعقوبية\*

سالم بن سليم الغنوصي\*\*\*

---

\* وزارة التربية والتعليم

\*\* كلية التربية \_ جامعة السلطان قابوس

\*\*\* كلية التربية \_ جامعة السلطان قابوس

هذا البحث مستل من رسالة ماجستير

# درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم

## الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات

### الديمغرافية

التعليمية المطلوبة على أكمل وجه؛ إذ أن النمط المتمركز حول المدير أو اقتصر الإدارة على أفراد محددين لم يعد مناسباً لتسيير العمل الإداري بالمدرسة، بما يتناسب والتطوير السريع في ميادين المعرفة المختلفة، وهذا يتطلب البحث عن أنماط أخرى جديدة متطورة تتناسب وطبيعة هذا العصر، لتحقيق كفاءة عالية من الأداء [1].

وبما أن ما يشهده القطاع التربوي في دول العالم كغيره من القطاعات الأخرى العديد من التغيرات، المتمثلة في التحول من المركزية إلى ممارسة أنماط متعددة من اللامركزية، لصنع قرارات تتسم بمشاركة جميع الأطراف المعنية، من داخل المؤسسة التربوية، وذلك بهدف الإصلاح والتطوير والتحسين للأداء المؤسسي، ولتحمل مسؤولياته جميع الأفراد داخل التنظيم الواحد [2]. نجد أن الوقت قد آن إلى إحداث تغيير في الممارسات الإدارية في مجال القيادة التربوية لتكون أكثر شمولية وشفافية وأقضية في هيكلها وفي تفويض السلطة وتشاركية في تقاسم القيادة وتحمل المسؤولية، ولعل إيماننا بهذه الحقيقة هو الذي دفعنا إلى توجيه جهودنا البحثية، لمحاولة التوصل إلى أنماط قيادية واستراتيجيات عمل غير تقليدية، قادرة على الاستجابة للتحديات المعاصرة بكل أنماطها وأشكالها العولمية والتكنولوجية والمعلوماتية والتقنية، التي تواجهها النظم التعليمية في الوقت الحاضر، وقد أسفرت تلك الجهود عن عدد من النظريات والرؤى المتعلقة بالقيادة التربوية، لعل من أهمها ما يتعلق بتفعيل النمط الديمقراطي في قيادة المؤسسات التربوية، وذلك من خلال توسيع دائرة المشاركة في القيادة لتشمل عدد

المخلص\_ جاءت هذه الدراسة لتكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية وهي: النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي، تم استخدام المنهج الوصفي بإعداد استبانة لجمع البيانات، تكونت الاستبانة من أربعة محاور هي: صنع القرارات، وتفويض السلطة، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي وقدره (3.57)، في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره (3.08)، كما أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث، ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة، وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموزعة، التعليم الأساسي، تفويض السلطة، الشراكة المجتمعية.

#### 1. المقدمة

منذ بدايات القرن الحادي والعشرين بدأت تظهر العديد من التطورات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي، وثورة المعلومات والاتصالات، والتي أحدثت تحولات وتغيرات عديدة في شتى مناحي الحياة الإنسانية لاسيما في مجال الأعمال، والتجارة، وإدارة المؤسسات، وقد أحدثت هذه التطورات المتلاحقة، وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في إدارة المؤسسات بوجه عام والمؤسسات التعليمية، والتربوية بوجه خاص.

إن التطورات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية في هذا العصر، تشكل بمجموعها تحديات للقيادة التربوية في اختيار الأنماط القيادية المناسبة، للقيام بالمهام التعليمية -

أكبر من العاملين في هذه المؤسسات [3].

وعلى المستوى المدرسي تسعى القيادة المدرسية الفعالة إلى تحقيق أهداف المدرسة، من خلال تطوير نظمها وعملياتها، لغرض الاهتمام بجودة التعليم بدلا من الاهتمام بمجرد سير العملية التعليمية، وهذا أدى إلى أن تبرز موضوعات مثل تطوير الأداء القائم على أصول التفكير العلمي والتحليل الموضوعي المنظم، الذي بدوره يساعد إدارة المدرسة على تحقيق النمو المرجو منها، حيث يتوقف نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، على نمط القيادة التي تُعدّ من أهم عناصرها، بل تُعدّ الركيزة الأولى في العملية الإدارية [4]، ومن بين الأنماط القيادية الحديثة ما يعرف بمدخل القيادة الموزعة (Distributed Leadership Approach) والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة، والدعم والاستقصاء والتعاون بين مختلف العاملين بالمدرسة [1]، حيث أن التوسع في أدوار القيادة في المدارس تتجاوز تلك التي في القيادة الرسمية أو الوظائف الإدارية [5] وتُعدّ القيادة المدرسية الموزعة أحد أشكال الممارسات الديمقراطية بمفهومها الواسع في القيادة المدرسية، على اعتبار أنها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المؤسسة على العاملين، بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة [6]، فضلا عن أن القيادة المدرسية الموزعة تعد نوعا من الممارسات الإدارية التي تمنح فرصة للمعلمين لممارسة العديد من الأدوار الرسمية وغير الرسمية، ومنها على سبيل المثال: تمثيل المدرسة في اجتماعات صناعة القرار التي تتم على مستوى الإدارة التعليمية، وتشجيع النمو المهني للزملاء، والدفاع عما يقوم به المعلمون من عمل، وتحسين عملية صناعة القرار بالمدرسة، ونشر ثقافة التغيير والتطوير وقيادة تلك العملية مع زملائهم المعلمين [7].

وتتخذ القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية آليات متنوعة تأخذ صفة الشراكة، حيث ينظر إلى العاملين في المدرسة على أنهم أشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات، ويعملون في إطار شبكة عمل تفاعلية، مما يوفر مناخا إيجابيا يعمل على

تحفيز الطاقات الإبداعية للعاملين بالمدرسة، وإمكانية أن يقوم المعلمون بأدوار قيادية تمكنهم من المشاركة في عملية صنع القرار [4]، إذ أن القيادة المدرسية الموزعة قائمة على توزيع السلطة من خلال مشاركة المعلم في المهام، وذلك للانتقال من الهرمية إلى القيادة الجماعية والأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المساواة الدائمة [8].

إن تبني مدخل القيادة الموزعة، الذي يركز على منح فرصة أكبر للعاملين وبشكل منظم لممارسة أدوار قيادية بالمدرسة، وإشراكهم في عملية صنع القرار واتخاذها، وتوسيع دورهم ليتجاوز حدود حجرة الدراسة، وممارسة أدوار غير متوقعة منهم، كل ذلك سيعود بالعديد من الفوائد الإيجابية والتي تنعكس على المناخ التنظيمي في المدرسة، فعلى سبيل المثال: تعزيز مبادئ الديمقراطية في ممارسة العمل الإداري داخل المدرسة، عن طريق ما يحدث من مشاركة فعالة، وزيادة شعور المعلمين باحتراف المهنة، وتشجيع نشر ثقافة التغيير التنظيمي، وإضفاء الحيوية على عمل المعلمين عن طريق تفاعلهم مع زملائهم [9].

وفي سلطنة عمان وبناء على ما تقدم، وانطلاقا من أهمية أسلوب القيادة الموزعة كأسلوب معاصر لتطوير الأداء المدرسي، فقد أولت وزارة التربية والتعليم اهتماما كبيرا بالأساليب الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المدرسي، وذلك من خلال القيام بإجراء عدد من المشاريع، مثل مشروع تطوير الأداء المدرسي المعتمد بالقرار الوزاري رقم (2008/147)، والذي هدف إلى ترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بالمدرسة، وتنمية مهارة العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لدى العاملين، واستهدف إدارات المدارس والمشرفين الإداريين، بحيث تطبقه المدرسة ذاتيا لمدة عام، وفي العام الذي يليه تخضع لتقييم خارجي من قبل فريق متكامل، وينشر تقرير المدرسة في موقع البوابة، وكان لهذا المشروع نتائج واضحة في المدارس التي خضعت للتقييم الخارجي، حيث بدأت بعض المدارس تعمل بتوظيف استراتيجيات فرق العمل، ولكنه لم يستمر وبقي تطبيقه

منحت بعض إدارات المدارس الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية والفنية كوحدة تدبير نفسها من خلال تطبيق مشروع الإدارة الذاتية حسب القرار الوزاري رقم 2006/2م، الذي بموجبه أتاح الفرصة لهم لتوزيع المهام القيادية بين العاملين، وتحمل مسؤولية تلك المهام، إلا أن هذا المشروع لم يحظ بالمتابعة الجادة والتوسعة المطلوبة في عدد من المدارس، حيث ما تزال بعض المدارس تشنكي من قلة الصلاحيات الممنوحة لها.

وبالرغم من كل هذا الاهتمام، إلا أن بعض الدراسات الميدانية أظهرت أن الأنماط القيادية السائدة والممارسة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، هي النمط الأوتوقراطي، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

#### أ. أسئلة الدراسة

1- ما واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة؟

2- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان حسب المتغيرات الديمغرافية وهي النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي؟

#### ب. أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى الأطر النظرية للقيادة الموزعة وتطوير الأداء المدرسي.
2. معرفة واقع الممارسات القيادية بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان.
3. الكشف عن درجة الاختلاف بين وجهات نظر عينة الدراسة والتي لها دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان.

مفروضاً على كل المدارس، كعمل روتيني يتابعه عضو فني متابعة أداء، دون أن يكون هناك تقييم خارجي مبني على معايير وأسس محددة يوضع من خلالها قائمة بمستوى أداء المدارس.

وأيضاً مشروع تطوير مهارات الإدارة والإشراف في الإدارة المدرسية المعتمد بالقرار الوزاري رقم (2007/294)، والذي يهدف إلى بناء أسس لا مركزية لتطوير الأداء المدرسي، وذلك من خلال الدورات والورش التدريبية لمديري المدارس، ومناقشة عدة موضوعات من بينها دور مدير المدرسة في عملية التغيير نحو الأفضل، ودوره في إشراك المجتمع الخارجي في التغيير، ودوره في بناء فرق عمل، وقد استفاد مديرو المدارس من هذا المشروع بتشكيل فرق عمل للأعمال المطلوبة، وإشراك المجتمع الخارجي في وضع خطة المدرسة ورسالتها ورؤيتها، ولكن لم يستفيدوا منها في توزيع القيادة والمسؤولية على تلك الفرق وعلى العاملين بالمدرسة، وبقيت مسؤولية القيادة على عاتق مديري المدارس [10]، من خلال تلك المشاريع يمكن ملاحظة أن جهود وزارة التربية والتعليم وقسم تطوير الأداء المدرسي بالوزارة، مكرسة للخروج من نطاق المركزية، والسعي الدائم للعمل بروح الفريق، ومحاولة تنمية مهارة تفويض السلطة لدى مديري المدارس.

#### 2. مشكلة الدراسة

ومع وجود وظائف ومسميات إدارية جديدة، وتوصيف تلك الوظائف بهدف توزيع العمل والمهام القيادية عليهم، وتخفيف العبء عن مدير المدرسة، بحيث يبقى دوره في الإشراف العام على العملية التعليمية مع احتفاظه ببعض المهام الفنية المتمثلة في كتابة تقارير الأداء الوظيفي وتشكيل اللجان وغيرها، إلا أن بعض المدارس مازال اعتمادها الأكبر على مدير المدرسة في تسيير أمور كثيرة، إلى جانب أن المعلمين يحسبون دليل المهام وثيقة رسمية قانونية، تثبت بأن عليه القيام بالمهام الموجودة في الدليل فقط، وليس له دخل بالمهام الخاصة بالوظائف الإدارية الأخرى المنصوص عليها في الدليل المذكور، كما أن الوزارة

2014/2013م.

ج. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما يأتي:

- 1- يمكن أن تسهم في إبراز ثقافة مدخل القيادة الموزعة، كأحد المداخل الإدارية القادرة على تطوير الأداء المدرسي لدى المسؤولين ومديري المدارس محليا وإقليميا.
- 2- تستفيد القيادات التربوية والمدرسية من نتائج الدراسة الميدانية لتفعيل القيادة الموزعة وممارستها عمليا في الميدان التربوي في سلطنة عمان.
- 3- تثرى المكتبة العربية بصفة عامة، والعمانية بصفة خاصة بجهد جديد يضاف إلى البحث في القيادة الموزعة ومتطلبات تطبيقها.

د. حدود الدراسة

تتخصر الدراسة في الحدود التالية:

الحدود الموضوعية

اقتصرت الحدود الموضوعية للدراسة على مجالاتها وهي: تفويض السلطة، وصنع القرارات، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية.

الحدود المكانية

اقتصرت الحدود المكانية على مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بمحافظة شمال الباطنة، ومحافظة جنوب الباطنة ومحافظة الظاهرة، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة فيها، بواقع (10036) من إجمالي (55711)، كذلك تمثل تنوعا ديموغرافيا واقتصاديا وبيئيا، حيث تنوعت بيئاتها ما بين الساحل والداخل، والقرى والمدن، والمناطق الحضرية والبدوية، إذ بلغت كثافة السكان بالمحافظات الثلاث (48.9) من إجمالي (12.5)، وواقع عدد السكان بتلك المحافظات (1.161.186) من إجمالي (3.855.206)، ومساحتها (56.5) من إجمالي (309.500)، وبالتالي تتوفر فيها الخصائص التي تجعلها ممثلة لجميع المحافظات التعليمية.

الحدود الزمانية

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تعرف القيادة الموزعة (Distributed Leadership)

اصطلاحا: على أنها "سمة خاصة بالمؤسسة التي تسمح بتوزيع السلطة على العاملين فيها، من خلال توضيح الأدوار والهيكल التنظيمي فيها، والتي يمكن إدراكها من خلال العلاقات التنظيمية التي تتضح عن طريق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وإدارة المدرسة من جهة، وبين المعلمين والطلاب من جهة أخرى، كما أنها قدرة القيادة في المدرسة من التأثير على العاملين بالمدرسة، وإتاحة الفرصة لهم لبذل مزيد من الجهد والتعاون بما ينعكس على الأداء المدرسي ككل" [11].

وتعني أيضا في الاصطلاح "الاطمئنان إلى وجود العديد من القادة يمكننا من إيجاد مساحات واسعة من الموهبة، وتحمل المسؤولية، والتي يمكن أن ينبثق منها قادة المستقبل، وتُعدُّ بسطا للأدوار ومدتها عبر أفراد مختلفين ومجالات مختلفة وسياقات متعددة، وهذا لا يعني أنها مجرد تفويض Delegation مهام قيادية لأشخاص عدة" [12].

أما تعريف القيادة الموزعة إجرائيا كما ورد في هذه الدراسة بأنها: مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين والإداريين، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذها، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتفعيل الشراكة المجتمعية، بهدف تطوير الأداء المدرسي.

### 3. الإطار النظري والدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة فقد جاءت دراسة العاني [2] لتضع أنموذجا مقترحا باستخدام مدخل القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، من خلال توظيف فرق عمل يتم تشكيلها من المعلمين الذين يمتلكون الأدوات والدوافع والكفايات القيادية، التي يحتاجون إليها في إدارة المدرسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحليل البيانات الكمية، والكيفية التي

مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي تقوم عليها، ومبررات الأخذ بها ومتطلبات تطبيقها كنمط للقيادة المدرسية، حيث يمكن من خلالها تفعيل مبدأ المشاركة الديمقراطية في القيادة، وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية في الأداء الإداري بالمدارس المصرية، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في تحليل الوثائق، وما كتب عن القيادة الموزعة من أبحاث نظرية ودراسات ميدانية أجريت في سياقات تربوية مختلفة، بالإضافة إلى رصد واقع الممارسات القيادية في المدارس المصرية، كما تصنفها الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها ضرورة تغيير الهياكل المدرسية التقليدية بحيث تصبح أقل مركزية، وأهمية الدعم الخارجي للمدرسة، وتوسيع ثقافة القيادة الموزعة في البيئة المدرسية، وأوصت الدراسة بإجراء بحوث عدة كالبحث في دور القيادة الموزعة في تفعيل الممارسات الإدارية بالمدارس، والبحث في درجة امتلاك المديرين والمعلمين للمهارات اللازمة لتطبيق القيادة الموزعة.

أما دراسة الشثري [4] فقد هدفت للتعرف إلى واقع ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية للبنين بمدينة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية (بنين) بمدينة الرياض وعددهم (83) مديراً، ومشرفي الإدارة المدرسية للمراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي- متوسط- ثانوي) بمدينة الرياض وعددهم (39) مشرف إدارة مدرسية، واستخدمت الاستبانة أداة للتوصل إلى واقع ممارسة القيادة الموزعة باستخدام المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة، وتم التوصل إلى ضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام مدخل القيادة الموزعة، وتدريب المعلمين على المهارات القيادية المختلفة، ونشر الثقافة التي تؤيد تطبيق مدخل القيادة الموزعة بين المعلمين والمديرين والمدارس، وأوصت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس، الذين يطبقون هذا المدخل في مدارسهم وفقاً لمعايير محددة، وتخفيف العبء التدريسي عن المعلمين؛ حتى يستطيعوا

جمعت باستخدام مقابلة شبه مقننة، لجمع البيانات من عينة من مديري المدارس بلغ عددهم (22)، في مدارس محافظتي مسقط والباطنة جنوب، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالإمكان توظيف مدخل القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم الأساسي، عن طريق تشكيل فرق عمل في ظل ثقافة تنظيمية يقودها "مجلس إدارة المدرسة"، يشاع فيها التعاون والتآلف والتلاحم ونكران الذات، والشعور المتبادل بالانتماء والولاء والالتزام، كما توصلت الدراسة إلى وضع أنموذج لإدارة المدرسة ومتطلبات تنفيذه، باستخدام مدخل القيادة الموزعة، تضمن شكلاً توضيحياً للفرق الدائمة المقترحة، بلغ عددها 15 فريقاً وآلية عمل لكل منها، وفرق عمل مؤقتة مقترحة من عينة الدراسة، بإشراف عام من مجلس إدارة المدرسة.

وجاءت دراسة هاريس [5] لتكشف عن أثر ممارسة القيادة الموزعة على المنظمات التعليمية، والكشف عن الآثار الناجمة لهذا النموذج من القيادة، على من هم في مناصب قيادية رسمية، وبالتالي على المنظمة ونتائج الطلبة والعملية التعليمية بشكل عام، حيث استندت الدراسة إلى مجموعة واسعة من الأدبيات البحثية، والأدلة التجريبية المتوفرة حول القيادة الموزعة، وكشوفات نتائج الطلبة في لندن، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة له أثر كبير في تحسين أداء المدارس، والقيادة الموزعة تحدث فرقاً كبيراً في التغيير التنظيمي لأي مؤسسة، ومديري المدارس بحاجة لتوزيع السلطة، وعليهم إشراك الموظفين والمعلمين في قيادة المدارس واتخاذ القرارات، وسيطلب ذلك بناء درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الموظفين، وتغيير الأنظمة وهياكل المدارس ونماذج القيادة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس، ونشر المسؤولية القيادية على نطاق واسع، ليس بزيادة عدد القادة وإنما بزيادة جودة مهارات القيادة لدى القادة.

أما دراسة الزكي، وحمام [3] فقد هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع الممارسات القيادية في المدارس المصرية، وتوضيح

التحديات والمشكلات التي تواجه القيادة الفعالة في المدارس، ودرست الأخرى الإدارة الفعالة للمدارس، كما قدمت الدراسة تحليلاً لواقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن الممارسات القيادية بالمدارس هي ذات طبيعة موزعة، حيث يتحقق ذلك من خلال التفاعل الإنساني بين أفراد العمل، وأن النشاط القيادي على مستوى المدرسة أكثر منه على مستوى الفرد، وأن المنظور الموزع للقيادة (أي القيادة الموزعة) يقدم وجهة نظر جديدة ومهمة، يمكن من خلالها فهم وتحليل الممارسات القيادية بالمدارس.

من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة يتضح ما يلي:  
1- أن القيادة الموزعة تعد مدخلا مهما استخدمته العديد من الدراسات؛ سعياً إلى تطوير الأداء الإداري ولتحقيق بعض الأهداف النوعية، كما أنها تعد من أهم الاتجاهات التي تشجع ظهور القيادات عن طريق ما يحدث من مشاركة فعالة، كما تسمح في توسعة نطاق توزيع المهام القيادية عبر أفراد مختلفين، ومجالات مختلفة وسياقات متعددة، وأن السلطة والقيادة ينبغي ألا ترتكز في يد شخص واحد، بل تصبح القيادة والسلطة في يد الجميع كما وردت في نتائج دراسة هاريس [5].

2- أن هناك علاقة بين القيادة الموزعة بعناصر محددة في العملية التعليمية كعلاقتها بالدور القيادي للمعلم، والتأثير النسبي له فيما يتعلق بتطوير الأداء الإداري، والنواتج الطلابية، مثل دراسة أروسميث [13]، وعلاقتها بالممارسات القيادية التي تتم في المدرسة من منظور موزع، كدراسة هاريس [15] التي ركزت على تحليل الممارسات القيادية في المدرسة باستخدام مدخل القيادة الموزعة، كما أن مدخل القيادة الموزعة ينجح في بيئة تشجع على المشاركة والعمل التعاوني، وهذا ما أكدت عليه دراسة السالمي [16].

من هنا فإن أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في أنها ركزت على الدور القيادي للعاملين من خلال مدخل القيادة الموزعة، وأهمية مشاركتهم في المهام الإدارية وأهمية العمل التعاوني، من خلال التأكيد على دور العاملين في

ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وتعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي، بحيث تضمن للمعلمين ممارسة بعض المشروعات والأفكار الجديدة بالمدرسة، دون الحاجة إلى الحصول على موافقة رسمية من إدارة المدرسة.

أما حول الدور الذي يقوم به مدير المدرسة لتطوير القيادة الموزعة فقد جاءت دراسة أروسميث [13] لتكشف عن تأثير ممارسة القيادة الموزعة على الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك أعمالاً يقوم بها المديرون من شأنها أن تعزز القيادة الموزعة مثل التواصل الفعال في المدرسة، والدفاع عن الأفراد، واستخدام العبارات التشجيعية باستمرار، والتحديد المنظم للنتائج المرجوة، وبناء الثقة، والرؤية المشتركة، وتحديد الأدوار، وتقديم الدعم والمساندة بعد ارتكاب الأخطاء، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الموزعة مفهوم جديد دخل إلى ميدان الإدارة المدرسية، حيث يخفف العبء عن كاهل مدير المدرسة، ويحرره ليقوم فقط بالأمر التي عليه أن يقوم بها، وبالتالي يطور من قدرات المدرسة وكفاءتها.

أما دراسة وودز [14] فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الديمقراطية والقيادة الموزعة، باستخدام المنهج الوصفي، حيث سعت الدراسة إلى توضيح السمات التي تتميز بها القيادة الديمقراطية، حتى لا تتلاشى خلف فكرة القيادة الموزعة، ولذلك تشير الدراسة إلى الأفكار التي اهتمت بالديمقراطية، وترجع جذورها النظرية إلى ماكس فيبر، ومما يميز القيادة الديمقراطية الجانب الأخلاقي والجانب المتعلق بالقرارات، وخلصت الدراسة بعقد مجموعة من المقارنات بين القيادة الديمقراطية والقيادة الموزعة إلى أنه ينبغي عدم النظر إليهما باعتبارهما مرادفين.

كما جاءت دراسة هاريس [15] لتوضح الممارسات القيادية التي تتم بالمدارس من منظور موزع، اعتماداً على النتائج التي استقتها الدراسة ميدانياً من دراستين معاصرتين للقيادة المدرسية الناجحة في مجال القيادة الموزعة، حيث درست إحداها

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على الاطلاع على الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، وجمع البيانات وتحليلها، ويعد هذا المنهج من المناهج البحثية التي تتعامل مع مشكلة الدراسة الحالية؛ إذ أن المنهج الوصفي لا يقتصر على جمع البيانات، وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك؛ لأنه يتضمن قدرًا من التفسير والمقارنة والتصنيف لهذه البيانات ثم تُحلل، وتُستخرج منها الاستنتاجات ذات الدلالة (أبو علام، [17]؛ أبو زينة والبطش، [18]).

##### ب. مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من جميع مساعدي ومساعدات مديري ومديرات المدارس، والمعلمين الأوائل، والمعلمين لمدارس الصفوف من (5-10) في محافظات شمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والظاهرة والبالغ عددهم (10036) فردا وفقا لإحصائية دائرة الإحصاء والمؤشرات بوزارة التربية والتعليم [19]، أما عينة الدراسة فقد بلغت (645) فردا من مساعدي المديرين، والمعلمين، والمعلمين الأوائل، بلغت نسبتها 30% من مساعدي المديرين، و20% من المعلمين الأوائل، و5% من المعلمين، وقد روعي في اختيار العينة تمثيلها للمتغيرات الديمغرافية الأربعة (النوع، المسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي). والجدول (1) يوضح عينة الدراسة موزعة حسب المتغيرات.

تطوير الأداء، وأن معظمها استخدمت المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

أما أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، فيتمثل في أن هذه الدراسة ركزت على تطوير الأداء المدرسي في ضوء القيادة الموزعة، ولذلك فهي تؤكد على أهمية أن يكون لجميع العاملين بالمدرسة دور قيادي ومهام قيادية يمارسونها؛ ليكتسبوا مهارات وفنون القيادة، وليس فقط القيام بفحص الدور القيادي للمعلم في ضوء القيادة الموزعة، والفرق بين الدراسة الحالية ودراسة العاني [2] يتمثل في المنهج المتبع، فالدراسة الحالية استخدمت الاستبانة لأخذ الآراء المرتبطة بالعينة (مساعدي المديرين، والمعلمين الأوائل، والمعلمين) للقيادة الموزعة والوصول لآليات مقترحة، أما العاني فدراستها نوعية، اعتمدت على واقع الأدب النظري وتحليل وثائق وزارة التربية والتعليم المتعلقة بإدارة المدارس.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبحث في إمكانية توظيف مدخل القيادة الموزعة في تطوير الأداء المدرسي، باعتباره أسلوبا من أساليب الإدارة بالمشاركة، تسعى الكثير من المؤسسات إلى تطبيقه وهذا ما بينته العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة العاني [2] ودراسة هاريس [5] والشثري [4]، والوصول لنتائج تفيد الحقل التربوي، وذلك من خلال وضع اقتراحات وتوصيات يمكن الأخذ بها لتطوير أداء المدارس بالسلطنة.

#### جدول 1

عينة الدراسة موزع حسب النوع والمسمى الوظيفي والمحافظة والمؤهل العلمي

المجموع	معلم		معلم أول		مساعدي مدير		المحافظة
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
19	6	3	3	0	5	2	شمال الباطنة دبلوم
180	82	11	24	32	16	15	بكالوريوس فأكثر
12	5	4	0	0	1	2	جنوب الباطنة دبلوم
239	76	116	12	17	11	7	بكالوريوس فأكثر
15	5	4	1	0	2	3	الظاهرة دبلوم
180	45	102	10	13	6	4	بكالوريوس فأكثر
645	219	240	50	62	41	33	المجموع



ج. أداة الدراسة

الشريفي وآخرين [21] لإعداد الفقرات 13، 14، ودراسة الشيزاوي [22] لصياغة الفقرات 11، 12، 16، ودراسة الكعبية [23] لإعداد الفقرات 7، 15، 17، ودراسة السالمي [16] للاستفادة منها في صياغة الفقرات 18، 19، 21، ودراسة السيابية [24] للاستفادة من مضمونها في صياغة الفقرات 1، 2، 5، 7، 10، والجدول (2) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على المحاور حيث أن مجموع الفقرات (30).

نظرا لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، كما تكونت الاستبانة من بيانات المستجيبين الديموغرافية، وقد تم الاستعانة في بناء الاستبانة على الأدب النظري الوارد في الدراسة، وعلى بعض الفقرات الواردة في استبانة دراسة عاشور [20] للاستفادة منها في مضمون فقرات استبانة الدراسة 24، 25، 26، 27، 30، والاستفادة من دراسة

جدول 2

توزيع فقرات الاستبانة على المحاور

م	المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
1	ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة	10	1-10
2	ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة	7	11-17
3	ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية	6	18-23
4	ممارسة القيادة الموزعة الشراكة المجتمعية	7	24-30

فترة تطبيق الاستبانة إلكترونياً، وذلك برفعها على الموقع الإلكتروني، (Google Drive) وبالتحديد عندما بلغ عدد العينة المستجيبة حوالي (380) تمت مراجعة التنوع الديموغرافي لعينة الدراسة من خلال ملخص الردود الإلكترونية، الأمر الذي كشف عن قلة الاستجابات من فئة المعلمين مقارنة بفئة المعلمين الأوائل ومساعد مدير المدارس؛ وبغرض تحقيق صلاحية دراسة الفروق الإحصائية بين الفئات تم توزيع (150) استبانة ورقية وبطريقة عشوائية على فئة المعلمين، حيث كان المسترد منها (110) استبانة هذا مع استمرار قبول الردود الإلكترونية، وما أن تم الحصول على إجمالي العدد المطلوب تم إيقاف استقبال الاستجابات إلكترونياً.

تم اعتماد معيار بخمس مستويات للحكم على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقراتها باستخدام قاعدة التقريب الحسابي حيث ان الفئة التي تقع قيمتها بعد 0.50 تحسب القيم لصالح الفئة التي تليها كما يأتي:

- 1- المستوى بدرجة عالية جداً: للمتوسطات الحسابية بين 4.50-5.00
- 2- المستوى بدرجة عالية: للمتوسطات الحسابية بين 3.50-4.49
- 3- المستوى بدرجة متوسطة: للمتوسطات الحسابية بين 2.50-3.49
- 4- المستوى بدرجة منخفضة: للمتوسطات الحسابية بين 1.50-2.49
- 5- المستوى بدرجة منخفضة جداً: للمتوسطات الحسابية بين 1.00-1.49

الصدق الظاهري لأداة الدراسة للتحقق من صدق الاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على عدة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بقسم الأصول والإدارة التربوية، وقسم علم النفس في جامعة السلطان قابوس بلغ عددهم (13) محكما للحكم على مدى انتماء الفقرات لموضوع الدراسة، ودرجة مناسبة كل فقرة؛ من حيث وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، مع إضافة ما يرويه مناسباً من

وتم توزيع استبانة الدراسة إلكترونياً على الفئات المستهدفة (مساعد مدير المدارس، والمعلمين الأوائل، والمعلمين) في محافظات (شمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والظاهرة) حيث تم توزيعها ونشرها بين المستهدفين دون أي تدخل من الباحثة، وفي

فقرات، وحذف ما هو غير مناسب، وتم التعديل وفقاً لاقتراحات المحكمين. وثبات أداة الدراسة للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل ألفا - كرونباخ (Cronbach-Alpha)؛ حيث تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.93- 0.96) في حين بلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.98) وهي معاملات ثبات مرتفعة مقارنة بالدراسات السابقة، وتشير إلى ثقة عالية جداً في نتائج الأداة، والجدول (3) يوضح معامل ألفا - كرونباخ لكل محور.

### جدول 3

#### نتائج معامل ألفا - كرونباخ لأداة الدراسة

المحاور	معامل ألفا-كرونباخ
ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة	0.95
ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة	0.95
ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية	0.93
ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية	0.96
جميع المحاور	0.98

### 5. النتائج

#### متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في الآتي:  
النوع: ويتكون من فئتين (ذكر، وأنثى).  
المسمى الوظيفي: وتضم (مساعد مدير المدارس، والمعلمين الأوائل، والمعلمين).  
المحافظة: وتشمل محافظات (شمال الباطنة، وجنوب الباطنة، والظاهرة).  
المؤهل العلمي: ويضم مستويين (دبلوم، وبكالوريوس فأعلى).  
نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد العينة؟  
للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات ممارسة القيادة المدرسية، الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان، كما هو موضح في جدول (4).

### جدول 4

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة (ن = 645)

الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة	3.57	0.833	مرتفعة
2	ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة	3.47	0.883	متوسطة
3	ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية	3.12	0.745	متوسطة
4	ممارسة القيادة الموزعة الشراكة في المجتمعية	3.08	0.746	متوسطة
	المتوسط العام	3.33	0.676	متوسطة

ويبين الجدول (4) أن المحور الثاني "ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة" حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.57)، مع انحراف معياري قيمته (0.833)، يليه المحور الأول "ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.47)، مع انحراف معياري قيمته (0.883) وجاء في المرتبة الثالثة المحور الثالث "ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية" بمتوسط حسابي (3.12)، مع انحراف معياري قيمته (0.745)، كما حصل

المحور الرابع " ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية" على أدنى قيمة للمتوسطة الحسابي حيث بلغ (3.08)، مع انحراف معياري قيمته (0.746)، كما جاءت قيمة المتوسط العام لكافة المحاور (3.33)، وتعتبر هذه القيمة متوسطة مما يدل على درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان "متوسطة". وفيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية، وذلك باستعراض قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، لكل محور

من محاور الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات محور ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة، وذلك كما يبين الجدول (5).

#### جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة (ن = 645)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
عالية	1.186	3.62	توزيع المهام على العاملين بالمدرسة وفقا للخطة السنوية	2	1
عالية	1.139	3.53	إشراك العاملين في وضع الخطة العامة للمدرسة ورؤيتها	1	2
عالية	1.126	3.52	توضيح المهام القيادية المفوضة للمعلمين	9	3
عالية	1.180	3.51	تحفيز المعلمين المجيدين على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات	10	4
متوسطة	1.196	3.49	تشكيل فرق عمل تسهم في نجاح توزيع العمل	3	5
متوسطة	1.114	3.48	توفير وسائل اتصال فعالة تساعد على التفويض	8	6
متوسطة	1.062	3.46	توزيع المهام القيادية بعدالة	5	7
متوسطة	1.027	3.42	توفير آليات للتفويض خاضعة للمساعدة	4	8
متوسطة	1.103	3.37	استثمار الإمكانيات والمهارات القيادية للعاملين	6	9
متوسطة	1.123	3.31	تكليف المعلمين مسؤولية المهام الموزعة عليهم إداريا	7	10
متوسطة	0.883	3.47	المتوسط العام		

يوضح الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول تراوحت بين (3.31-3.62) أي أنها بين المتوسطة والعالية، حيث حصلت العبارة " توزيع المهام على العاملين بالمدرسة وفقا للخطة السنوية " بالفقرة (2) الرتبة (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.62)، تليها العبارة " إشراك العاملين في وضع الخطة العامة للمدرسة ورؤيتها " بالفقرة (1) الرتبة (2) حصلت على متوسط حسابي (3.53)، وحصلت العبارة " تكليف المعلمين مسؤولية المهام الموزعة عليهم إداريا

بالفقرة (7) الرتبة (10) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.31).

المحور الثاني: ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات محور ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة، وذلك كما يبين الجدول (6).

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور صنع القرارات بالمدرسة (ن = 645)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
عالية	0.986	3.63	توفير برامج تدريبية للعاملين في آليات صنع القرار	2	1
عالية	1.042	3.62	توزيع مهمة صنع القرار على جميع العاملين بالمدرسة	6	2
عالية	1.104	3.58	تشكيل فرق عمل للتشارك في صناعة القرارات	3	3
عالية	1.141	3.56	دعم المدرسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	7	4
عالية	1.100	3.56	إتاحة الفرصة للمعلمين في صنع القرار مما يخلق المنافسة لديهم	5	5
عالية	1.108	3.54	إشراك المعلمين في صياغة القرارات الإدارية	1	6
متوسطة	1.068	3.47	تحفيز المشاركين في صنع القرارات المرتبطة بتطوير أدائهم	4	7
عالية	0.833	3.57	المتوسط العام		

يوضح الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المشاركين في صنع القرارات المرتبطة بتطوير أدائهم " بالفقرة رقم المحور الثاني تراوحت بين (3.63-3.47) أي أنها بين المتوسطة والعالية، حيث حصلت العبارة " توفير برامج تدريبية للعاملين في آليات صنع القرار" فقرة رقم (2) رتبة (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، تليها العبارة " توزيع مهمة صنع القرار على جميع العاملين بالمدرسة " بالفقرة (6) رتبة (2) بمتوسط حسابي (3.62)، وحصلت العبارة " تحفيز

المشاركين في صنع القرارات المرتبطة بتطوير أدائهم" بالفقرة رقم (4) بالرتبة (7) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.47).  
 المحور الثالث: ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية  
 تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية، وذلك كما يبين الجدول (7).

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأنشطة المدرسية (ن = 645)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
عالية	1.092	3.64	تشكيل لجان طلابية لها الصلاحيات لتنفيذ الفعاليات المتنوعة	2	1
عالية	1.165	3.59	الاهتمام بغرس ثقافة القيادة التوزيعية من خلال تنفيذ الأنشطة المدرسية	3	2
عالية	1.229	3.51	السماح للمعلم بتنفيذ برامج متنوعة تنمي قدرة الطالب على تحمل المسؤولية	4	3
متوسطة	1.043	3.16	الأخذ برأي الطلبة في صياغة خطة المدرسة للأنشطة المدرسية	1	4
منخفضة	1.142	2.43	إشراك المعلمين في الاستعداد لتقييم الأنشطة المدرسية	6	5
منخفضة	1.133	2.40	منح الصلاحيات للمعلم بإدارة الأنشطة المدرسية	5	6
متوسطة	0.745	3.12	المتوسط العام		

يوضح الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني تراوحت بين (3.64-2.40) أي أنها بين المنخفضة والمتوسطة والعالية، حيث حصلت العبارة " تشكيل لجان طلابية لها الصلاحيات لتنفيذ الفعاليات المتنوعة" بالفقرة رقم (2) بالرتبة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.64)، تليها العبارة "الاهتمام بغرس ثقافة القيادة التوزيعية من خلال تنفيذ الأنشطة المدرسية" بالفقرة (3) بالرتبة (2) على

متوسط حسابي (3.59)، وحصلت العبارة " منح الصلاحيات للمعلم بإدارة الأنشطة المدرسية" فقرة (5) رتبة (6) على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.40).  
 المحور الرابع: ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية  
 تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات محور ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية، وذلك كما يبين الجدول (8).

## جدول 8

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الشراكة المجتمعية (ن = 645)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الفقرة	الرتبة
عالية	1.182	3.75	التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ البرامج التعليمية	7	1
عالية	1.175	3.59	الأخذ بآراء المجتمع المحلي ومقترحاتهم لتطوير العملية التعليمية	5	2
متوسطة	1.193	3.43	التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني للحصول على الدعم المادي	6	3
متوسطة	1.263	3.22	تنفيذ مشاريع متنوعة لتفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع	3	4
متوسطة	1.196	2.82	توفير لوائح وقوانين تشرك المجتمع في وضع خطة المدرسة	1	5
متوسطة	1.162	2.39	العمل على نشر ثقافة الشراكة المجتمعية من خلال مجالس الآباء	4	6
منخفضة	1.160	2.34	إشراك ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية اللجان المدرسية	2	7
متوسطة	0.746	3.08	المتوسط العام		

يوضح الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني تراوحت بين (2.34-3.75) أي بين المنخفضة والمتوسطة والعالية، حيث حصلت العبارة "التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ البرامج التعليمية" بالفقرة رقم (7) الرتبة (1) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.75)، تليها الفقرة "الأخذ بآراء المجتمع المحلي ومقترحاتهم لتطوير العملية التعليمية" بفقرة رقم (5) رتبة (2) على متوسط حسابي (3.59)، وحصلت العبارة "إشراك ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية اللجان المدرسية" الفقرة (2) رتبة (7) على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.34).

أما نتائج السؤال الثاني والذي يهدف إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان حسب متغيرات الديمغرافية وهي النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي؟

أولاً: متغير النوع

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج جدول اختبار (T-test) للعينات المستقلة بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير النوع ويتضح ذلك من جدول (9).

## جدول 9

### تحليل اختبار "ت" بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير النوع

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	محاو الدراسة
0.02	8.08	0.58	3.81	335	ذكر	ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة
		0.96	3.31	310	أنثى	
0.01	8.47	0.54	3.88	335	ذكر	ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة
		0.90	3.39	310	أنثى	
0.02	7.29	0.52	3.34	335	ذكر	ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية
		0.78	2.96	310	أنثى	
0.02	7.03	0.52	3.27	335	ذكر	ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية
		0.78	2.91	310	أنثى	
0.03	8.85	0.45	3.61	335	ذكر	المتوسط العام
		0.78	3.16	310	أنثى	

من الجدول (9) نلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير النوع لصالح الذكور.

ثانياً: متغير المسمى الوظيفي

للتحقق من دلالة الفروق في متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وقد تراوحت قيمة (ف)

المحسوبة بين (12.722-29.244)، منها كل المحاور دالة إحصائياً، والجدول (10) يتضمن ذلك.

جدول 10

تحليل التباين الأحادي بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المسمى الوظيفي

المحاور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف (2، 642)	الدلالة
ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة	مساعد مدير	74	2.86	0.98	29.244	0.001
	معلم أول	112	3.33	0.80		
	معلم	459	3.75	0.73		
ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة	مساعد مدير	74	2.99	0.96	29.218	0.001
	معلم أول	112	3.43	0.73		
	معلم	459	3.81	0.68		
ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية	مساعد مدير	74	2.94	0.93	12.722	0.005
	معلم أول	112	3.42	0.81		
	معلم	459	3.13	0.58		
ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية	مساعد مدير	74	2.88	0.95	18.832	0.008
	معلم أول	112	3.44	0.86		
	معلم	459	3.05	0.54		
المتوسط العام	مساعد مدير	74	2.91	0.90	15.113	0.001
	معلم أول	112	3.40	0.71		
	معلم	459	3.47	0.58		

ولمعرفة اتجاه الفروق في المحاور الدالة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة والجدول (11) يبين ذلك.

جدول 11

نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنات البعدية في متغير المسمى الوظيفي

المحاور	المقارنات الثنائية	فروق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة	مساعد مدير × معلم أول	0.470	0.001
	معلم أول × معلم	0.323	0.002
ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة	معلم × مساعد مدير	0.793	0.001
	مساعد مدير × معلم أول	0.442	0.001
ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية	معلم أول × معلم	0.306	0.002
	معلم × مساعد مدير	0.748	0.001
ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية	مساعد مدير × معلم أول	0.306	0.421
	معلم أول × معلم	0.123	0.001
المتوسط العام	معلم × مساعد مدير	0.123	0.001
	مساعد مدير × معلم أول	0.560	0.423
المتوسط العام	معلم أول × معلم	0.440	0.001
	معلم × مساعد مدير	0.120	0.001
المتوسط العام	مساعد مدير × معلم أول	0.487	0.001
	معلم أول × معلم	0.492	0.998
المتوسط العام	معلم × مساعد مدير	0.005	0.001

أظهرت النتائج في الجدول (11) بوجود فروق دالة إحصائية في التحقق من دلالة الفروق في متغير المحافظة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول (12).

ثالثاً: متغير المحافظة

## جدول 12

تحليل التباين الأحادي بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المحافظة

المحاور	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف (2، 642)	الدلالة
ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة	شمال الباطنة	199	3.24	0.855	11.612	0.001
	جنوب الباطنة	251	3.64	0.842		
	الظاهرة	195	3.55	0.919		
ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة	شمال الباطنة	199	3.42	0.843	5.748	0.003
	جنوب الباطنة	251	3.69	0.801		
	الظاهرة	195	3.61	0.839		
ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية	شمال الباطنة	199	3.07	0.833	0.895	0.424
	جنوب الباطنة	251	3.17	0.685		
	الظاهرة	195	3.13	0.687		
ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية	شمال الباطنة	199	3.05	0.813	0.300	0.741
	جنوب الباطنة	251	3.11	0.691		
	الظاهرة	195	3.06	0.724		
المتوسط العام	شمال الباطنة	199	3.20	0.737	5.287	0.005
	جنوب الباطنة	251	3.43	0.701		
	الظاهرة	195	3.37	0.742		

ولمعرفة اتجاه الفروق في المحاور الدالة (ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة، وممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة، والإجمالي) تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة كما هو واضح في جدول (13).

## جدول 13

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة في متغير المحافظة

التحاور	المقارنات الثنائية	فروق المتوسطات	الدلالة الإحصائية
ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة	شمال الباطنة × جنوب الباطنة	0.402	0.001
	شمال الباطنة × الظاهرة	0.311	0.008
	جنوب الباطنة × الظاهرة	0.091	0.655
ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة	شمال الباطنة × جنوب الباطنة	0.274	0.004
	شمال الباطنة × الظاهرة	0.195	0.122
	جنوب الباطنة × الظاهرة	0.195	0.704
المتوسط العام	شمال الباطنة × جنوب الباطنة	0.230	0.07
	شمال الباطنة × الظاهرة	0.066	0.726
	جنوب الباطنة × الظاهرة	0.164	0.144

أظهرت النتائج في الجدول (13) بوجود فروق دالة إحصائية في محور "ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة" بين شمال الباطنة وجنوب الباطنة لصالح جنوب الباطنة، وبين محافظتي الظاهرة وشمال الباطنة لصالح محافظة الظاهرة. أما في محور "ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة" فقد أظهرت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محافظتي جنوب الباطنة وشمال الباطنة لصالح جنوب الباطنة، وكذلك بالنسبة للمتوسط العام. رابعا: متغير المؤهل العلمي للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج جدول اختبار (T-test) للعينات المستقلة، بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المؤهل العلمي، حيث تم أخذ عينة من المؤهل الدراسي

بكالوريوس فأكثر تكافئ المؤهل دبلوم وهو 46 فردا بطريق عشوائية وجدول (14) يوضح ذلك.

#### جدول 14

تحليل اختبار "ت" بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	محاوير الدراسة
0.40	-1.17	0.99	3.27	46	دبلوم	ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة
		0.98	3.52	46	بكالوريوس فأكثر	
0.16	-1.89	1.01	3.34	46	دبلوم	ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات بالمدرسة
		0.88	3.72	46	بكالوريوس فأكثر	
0.82	-2.13	0.88	2.96	46	دبلوم	ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية
		0.90	3.36	46	بكالوريوس فأكثر	
0.44	-2.00	0.84	2.97	46	دبلوم	ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية
		0.95	3.35	46	بكالوريوس فأكثر	
0.65	-1.82	0.88	3.16	46	دبلوم	المتوسط العام
		0.88	3.49	46	بكالوريوس فأكثر	

ممارسة القيادة الموزعة وحسب مجالاتها المتنوعة، إذ نجد أن ممارسة القيادة الموزعة في صنع القرارات المدرسية جاءت بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي وقدره (3.57)، مقارنة ببقية المجالات التي سجلت متوسطات حسابية بدرجة "متوسطة" في المجالات الثلاثة وهي مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره (3.47)، ومجال الأنشطة المدرسية بمتوسط حسابي قدره (3.12) ومجال الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره (3.08).

لقد أظهرت نتائج الدراسة الواقع الفعلي للممارسات الإدارية التي تقوم بها إدارات مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة حيث يمكن القول بأن ممارسة القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم الأساسي إنما يتطلب إحداث تغيير في البناء التنظيمي للمدرسة والمرتببب في توزيع السلطة، وإيجاد بيئة تنظيمية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع العاملين بالمدرسة وهذا ما أكدته نتائج دراسة هاريس [5]، وكذلك نتائج دراسة الزكي وحمام [3] في أن ممارسة القيادة الموزعة تحتاج إلى إحداث تغييرات جذرية في

من الجدول (14) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المؤهل العلمي بكافة مجالات الدراسة الأربعة والمتوسط العام.

#### 6. مناقشة النتائج

من خلال عرض نتائج الدراسة، تبين أن هناك ممارسات إدارية عديدة تقوم بها إدارات المدارس بشكل عفوي وغير مقصود يمكن أن تتطوي تحت مظلة القيادة الموزعة، ولكن لو نظرنا إلى ممارسة القيادة الموزعة بشكل فعلي وواقعي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، نجد أن نتائج الدراسة أظهرت أن درجة ممارسة مديرو المدارس للقيادة الموزعة بشكل عام من وجهة نظر مساعديهم والمعلمين جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي قدره (3.33)، إذ لا يزال مدير المدرسة يمارس أدواره بشكل تقليدي وخاصة ما يتعلق بمشاركة العاملين في توزيع السلطة، ومنحهم الصلاحيات وتمكينهم، والمشاركة في صنع القرارات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تفاوت في درجة



المدرسة للقيادة الموزعة في إدارة الأنشطة المدرسية محدودة وخاصة في إشراك المعلمين في تقييم الأنشطة المدرسية والتي سجلت متوسط حسابي منخفض بدرجة (2.43)، وكذلك بالنسبة لمنح الصلاحيات للمعلمين بإدارة الأنشطة المدرسية بمتوسط حسابي قدره (2.40) وهنا يمكن القول بأن إدارة المدارس لا تزال بحاجة إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية المرتبطة بالأنشطة المدرسية والتي تعد من الممارسات الحيوية كونها مشتركة بين المعلمين والطلبة وأحيانا أولياء الأمور، وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة الشثري [4] في أهمية تدريب المعلمين على ممارسة المهارات القيادية من خلال منحهم فرص أكبر للمشاركة في المشروعات والأنشطة المدرسية، وكذلك نتائج دراسة طبعلي [28] حيث أكدت على قلة تدريب المعلمين على مهارات متنوعة تخدم البرامج والأنشطة المدرسية، وسطحية البرامج والأنشطة المنفذة بالمدارس، وضعف التوظيف العملي للأنشطة المدرسية، وإثرائه بالجانب التطبيقي، مما يعكس انخفاض ممارسة القيادة الموزعة من قبل إدارة المدرسة.

أما بالنسبة إلى نتائج الدراسة المتعلقة بمجال ممارسة القيادة الموزعة في الشراكة المجتمعية حيث سجلت متوسط حسابي بدرجة "متوسطة" إذ تعزى هذه النتيجة إلى أنه لا يزال عامل الثقة بين المدرسة والعاملين وأفراد المجتمع المحلي مفقودا أو ضعيفا وذلك بسبب الثقافة السائدة لدى المجتمع المحلي عن شراكتهم للمدرسة المحصورة في تقديم الدعم المالي للمدرسة، وأيضا بسبب قلة جذب الأنشطة والبرامج والفعاليات للمجتمع المحلي، وهذا ما اتفقت معه دراسة عاشور [20] حيث توصلت إلى أن أهم عائق يقف أمام الشراكة والتواصل بالمدرسة هو عامل الثقة، كما توصلت إلى أن عمليات الاتصال والتفاهم بين الطرفين قليلة؛ نتيجة لقلّة عقد الندوات والاجتماعات واللقاءات المشتركة والجاذبة، التي يمكن أن تساهم في الشراكة المجتمعية، وأيضا لكون الأنشطة المنفذة بالمدارس غير جاذبة للمجتمع المحلي.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني والذي

الهيكل المدرسية التقليدية، وأن تتوجه إدارة المدارس إلى ممارسة اللامركزية، من هنا فقد جاء توجه وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان إلى تخفيف العبء عن إدارات المدارس وذلك بتوزيع العديد من المهام الإدارية والصلاحيات إلى آخرين مثل أخصائي توجيه مهني، وأخصائي نظم معلومات تتوزع عليهم مسؤولية إدارة شؤون المدرسة [25]، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العاني [2]، التي أكدت على أنه بالإمكان توظيف مدخل القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم الأساسي، عن طريق تشكيل فرق عمل، يتم منحها الصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات أو المشاركة في صنع القرارات المدرسية مما يزيد من فاعلية ممارسة القيادة الموزعة فيها.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المتوسطات الحسابية لمحور ممارسة القيادة الموزعة في تفويض السلطة الإدارية بالمدرسة جاءت بدرجة ممارسة "متوسطة" حيث تعزو هذه النتائج إلى قلة وعي مديري المدارس لآليات تفويض السلطة، وقلة تمكنهم من اكتشاف مهارات وقدرات العاملين، وضعف قدرة مدير المدرسة في تفويض السلطة بالشكل الصحيح وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة الجهيني [26] حيث أكدت بأنه على مدير المدرسة أن يمتلك مواصفات وقدرات عالية، وجرأة، وحكمة تؤهله لأن يدير القرارات دون مجاملة ولا محسوبية، دون قلق من إفساد الجو العام، وأن العمل الإداري في المدرسة لا يكاد يتشابه مع أي عمل إداري آخر، إذ تظل الحدود غير مرئية، ومساحات الألفة مفتوحة، وتكمن مهارة الإدارة في الجمع بين الضبط والانضباط، وبين الأسرية والتآلف، وهذا ما اتفقت معه دراسة السميح [27] والتي جاءت توصياتها بأهمية تضمين البرامج التدريبية للمديرين خاصة بمهارة صنع واتخاذ القرارات، ومهارة تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات بمختلف الوسائل والطرق.

أما بالنسبة إلى المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ممارسة القيادة الموزعة في الأنشطة المدرسية فقد جاء بدرجة "متوسطة" إذ لا تزال ممارسة إدارة

وغالبا ما يتقبل المعلمون القرارات الصادرة من زملائهم المعلمين أكثر من الإداريين بالمدرسة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ليثوود وآخرون [29]، حيث أكدت الدراسة أن التأثير المستقل للمعلمين القادة كان أقوى من تأثير المديرين، وذلك فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي وبنية المدرسة وتنظيمها، حيث يستخدم مدير المدرسة تفويض السلطة، لتفعيل القيادة الموزعة بالمدرسة عن طريق التدوير في توزيع المهام والمسؤوليات، بحيث يشمل أكبر عدد ممكن من المعلمين، فيمنح الفرصة للمعلمين للاستفادة واكتساب الخبرة، ويتسنى له اكتشاف مهارات كل منهم.

أما بالنسبة إلى متغير المحافظة حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المحافظة لصالح محافظة جنوب الباطنة، ويمكن تفسير ذلك، بأن الممارسات القيادية بطبيعة الحال تختلف من بيئة مدرسية إلى بيئة أخرى، حسب كل محافظة وطبيعتها الجغرافية، وربما قرب محافظة جنوب الباطنة من محافظة مسقط، وتوافر بعض الخدمات (برامج تدريبية مميزة تقدمها مراكز ومعاهد تدريبية خاصة موجودة بالعاصمة فقط، وفرص عديدة لحضور فعاليات وندوات تنمي المهارات والشخصية القيادية) قد يكون السبب، وقلة كثافة المدارس بمحافظة جنوب الباطنة، مما يساعد على التركيز على مشاريع محددة تساهم في رفع مستوى أداء إدارات المدارس وتمييزهم المهنية، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه الباحث لوك حيث أكد أن تفاصيل الممارسات القيادية تختلف بلا شك من مدرسة إلى أخرى، وفقا لاختلاف البيئات والظروف والثقافات المدرسية السائدة [29].

أما بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي حيث أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المؤهل لصالح حملة شهادات الدبلوم فأكثر ويرجع السبب في ذلك أن عدد عينة الدراسة من فئة المؤهل بكالوريوس فأكثر يمثلون الغالبية العظمى بنسبة (92%)، وهذا يشكل فارقا كبيرا

يهدف الى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة، ومتغير النوع في كافة محاور الدراسة لصالح الذكور حيث يمكن تفسير ذلك إلى أن مدارس الذكور تمارس القيادة الموزعة بدرجة أعلى من مدارس الإناث، حيث لا تزال ثقة مديرات المدارس بالمعلمات منخفضة وخاصة في منحهن صلاحيات في اتخاذ القرارات، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الثقافة المجتمعية والقيم السائدة والتي تنعكس على اختلاف الممارسات الإدارية بين الذكور والإناث، فالمرأة عادة تكون أكثر التزاما في إتباع القوانين وتطبيقها كما هي وفي حالة إشراك الآخرين من العاملين بالمدرسة في بعض الأمور الإدارية نجد أنها تحتاج إلى الحصول على موافقات رسمية من الإدارة التعليمية بالمحافظة وهذه بحد ذاتها تتطلب وقت وتعرقل ممارسة القيادة الموزعة، كما وإن الالتزامات الأسرية للمعلمات قد يؤدي إلى عزوفهن في تحمل المسؤولية والمشاركة في قيادة المدرسة، وكذلك قد لا يمتلكن المهارات القيادية المرتبطة بالقيادة الموزعة.

كما أظهرت النتائج أيضا بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة ومتغير المسمى الوظيفي، وباستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة؛ أظهرت النتائج بوجود فروق دالة إحصائية في كافة محاور الدراسة وذلك لصالح وظيفة معلم، حيث أن وجهة نظر المعلم بمدى ممارسة القيادة الموزعة في المدرسة جاءت أعلى من بقية أفراد عينة الدراسة من معلم أول ومساعد مدير حيث هناك العديد من المهام يكلف بها المعلم ترتبط بالعملية التعليمية والأنشطة المدرسية وتطوير برامج التعليم والتواصل مع أولياء الأمور، كل هذه تتطلب منحه من الصلاحيات التي تمكنه من ممارستها بكل شمولية وثقة، حيث يتصف العديد من المعلمين بشخصياتهم القوية والمؤهلة لتحمل مسؤوليات، بجانب مهامهم فيجودون في توزيع القيادة طموحهم،

لتطوير العملية التعليمية، وإشراكهم في بعض اللجان المدرسية ومنحهم بعض الصلاحيات المتوافقة مع مهام تلك اللجان. وانطلاقاً من أهمية القيادة الموزعة، وفي ضوء ما توصلت إليها الدراسة من نتائج تقترح الدراسة إجراء عدد من البحوث في المجالات التالية:

- 1- معوقات تطبيق القيادة الموزعة بمدارس السلطنة من وجهة نظر المسؤولين بالسلطنة.
- 2- دور الشراكة المجتمعية في تفعيل تطبيق نظام القيادة الموزعة.
- 3- درجة امتلاك المعلمين والمعلمات بسلطنة عمان مهارات القيادة الموزعة.
- 4- دور القيادة الموزعة في رفع المستوى التحصيلي للطلاب.

#### المراجع

##### أ. المراجع العربية

- [1] الخيزيري، جيهان بنت محمد بن علي (2010). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في ضوء مدخل فرق العمل بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.
- [2] العاني، ووجيهة ثابت (2013). توظيف مدخل القيادة الموزعة وفرق العمل في تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، (2)، 268-273.
- [3] الزكي، أحمد عبدالفتاح، وحمام، وحيد شاه بور (2011). القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (10)، 453-490.
- [4] الشثري، عبدالعزيز بن ناصر (2010). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: المملكة العربية السعودية.

في الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وتعزز هذه النتيجة الدراسة الحالية بأن نتائجها تكون ذات أهمية واعتمادية كبيرة من حيث نوعية العينة، ومؤهلاتهم العليا التي تساهم بشكل كبير في تدريب وتأهيل الكوادر العاملة بالمدرسة؛ ليصبحوا قادرين على ممارسة القيادة الموزعة، ونجد ذلك واضحاً في جهود وزارة التربية والتعليم لتأهيل الإداريين، وهذا ما ذكره الشثري [4] في أن للتدريب والتأهيل أثر في زيادة فاعلية ممارسة القيادة الموزعة، وأيضاً نعزي هذه النتيجة لأن ممارسة القيادة الموزعة لا ترتبط بالمؤهل كونها ترتبط بالنظام نفسه، أي بالقدرة على توزيع المهام بحسب ما تسمح به الأنظمة والقوانين التي لا تزال مركزية صنع القرارات في إدارات المدارس بسلطنة عمان.

#### 7. التوصيات

- 1- إيجاد آلية واضحة من قبل إدارة المدرسة في توزيع المهام وفقاً للخطة السنوية، وإشراك جميع العاملين فيها لتحفيز المجيدين منهم على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات.
- 2- ضرورة توفير دورات وبرامج تدريبية في آليات صنع القرار، وتشكيل فرق العمل لتوزيع المهام على جميع العاملين بالمدرسة للمشاركة في صنع القرار، مما يوجد المنافسة بينهم.
- 3- إشراك المعلمين في صياغة القرارات الإدارية ومنحهم بعض الصلاحيات، ونشير هنا إلى ضرورة تدريب مديري المدارس أنفسهم على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، ودعمهم من أجل تيسير التحول من الأنماط القيادية التقليدية، إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية.
- 4- ضرورة منح المعلمين بعض الصلاحيات، لإقامة مناقشات وفعاليات دون الرجوع لإدارة المدرسة، وتشكيل لجان طلابية لها الصلاحيات لتنفيذ الفعاليات المتنوعة، والاهتمام بغرس ثقافة القيادة التوزيعية من خلال تنفيذ تلك الأنشطة المدرسية، والسماح للمعلم بتنفيذ برامج متنوعة تنمي قدرة الطالب على تحمل المسؤولية.
- 5- تفعيل التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ البرامج التعليمية، والأخذ بآراء المجتمع المحلي ومقترحاتهم

- [9] الحريري، رافدة عمر (2007). القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان: الأردن.
- [10] وزارة التربية والتعليم (2004). دليل عمل الإدارة المدرسية. سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، دائرة تطوير الأداء المدرسي.
- [11] الزكي، أحمد عبد الفتاح؛ فليح، فاروق (2004). معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا. القاهرة: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية.
- [12] الدريج، محمد (2011). معجم مصطلحات المناهج وطرق التدريس. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب نسيق التعريب في الوطن العربي: الرباط.
- [16] السالمي، شمسة بنت محمد بن منصور (2010). تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان باستخدام أسلوب فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- [17] أبوعلام، رجاء محمود (2004). مناهج البحث والعلوم النفسية والتربوية. دار النشر للجامعات: القاهرة.
- [18] البطش، محمد وليد؛ أبو زينه، فريد (2007). تصميم البحث والتحليل الإحصائي. عمان: دار المسيرة.
- [19] وزارة التربية والتعليم (2013). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. الإصدار (42)، مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- [20] عاشور، محمد علي (2010). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(4)، 75-106.
- [21] الشريفي، عباس عبد مهدي؛ الصرايرة، خالد أحمد؛ الناظر، ملك صلاح (2012). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان. مجلة العلوم التربوية، 2(2)، 117-147.
- [22] الشيزاوي، رقية بنت محمد نور (2008). أنماط القيادات التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (5-10) بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الخليجية: مملكة البحرين.
- [23] الكعبي، آمنة بنت عبدالله بن حجي سالم (2008). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بتحفيز المعلمين نحو تحسين أداء المدرسة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية: جمهورية مصر العربية.
- [24] السيايبي، رضية بنت علي (2011). تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية لمدارس التعليم الأساسي المطبقة لنظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس: سلطنة عمان.
- [25] وزارة التربية والتعليم (2009). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. المديرية العامة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم.
- [26] الجهني، محمد فالح (2011). تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات ومزالق. مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم السعودية، 129، 32-39.

- [7] Leithwood, Kenneth (1997), Distributed Leadership in secondary school, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL, March 24-28.
- [8] James, P. S. (2004). Educational leadership. *Educational Evaluation & Policy Analysis*, 26(2), 169-172.
- [13] Arrowsmith, T. (2007). Distributed leadership in secondary schools in England the impact on the role of the head teacher and other issues. *Management in Education*, 21(2), 21-27.
- [14] Wood, P. (2004). Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. *International journal of leadership in education*, 7 (1), 3-26.
- [15] Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading?. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- [29] Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership & management*, 28(1), 27-42.
- [27] السميح، عبد المحسن بن محمد (2009). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات. رسالة التربية وعلم النفس، الرياض، 22، 159-228.
- [28] طبعلي، محمد الطاهر؛ بالقاسمي، شعبان (2013). دور الوسائل والأنشطة المدرسية في حملات التوعية المرورية. مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 28، 123-136.

#### ب. المراجع الاجنبية

- [5] Harris, A. (2012). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7 – 17.
- [6] Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172 – 188.

# THE PRACTICING OF DISTRIBUTED LEADERSHIP IN BASIC SCHOOLS AND IT RELATION TO SOME DEMOGRAPHIC VARIABLES IN THE SULTANATE OF OMAN

**Sawsan Suood Al-Yaqoobi**

**Wajeha Thabit Al-Ani**

**Salim Slaim Al-Ghanboosi**

**Sultan Qaboos University**

***Abstract\_** One of the importance changes that is to be occurred in school is the authority which is given to all staff members and administrative personal. This changes needed urgently since the traditional practices in managing school is not worthy with trends toward involving all school personal in the holistic, crystallize, cooperative and sharing responsibilities in directing school. Upon that, this study aims to investigate the school administrative performance of distributed leadership and its relation to some demographic variables such as gender, position, provinces, and qualification. The descriptive approach is used to collect date using a questionnaire. The questioner includes four domains: decisions making, authorization, school activities, and social partnership. The result of the study shows that the highest practices of distributed leadership is in the decision making with the mean of 3.57 while the lowest mean is for the social partnership 3.08. Also the study result shows that the distributed leadership is more practicing in male school compared with female schools and those principals who have bachelor and above have higher level in practicing distributed leadership compare with lower level of qualification. Upon the result of the study, many recommendation were proposed.*

***Key words:** Distributed Leadership, Basic Education, Authorization, social partnership.*