

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة

وفاء جمال الهور**

محمود عبد المجيد عساف*

الملخص_هدفت الدراسة التعرف إلى درجات تقدير معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة وعلاقتها ببعض المتغيرات، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي. تم تصميم استبانة، لقياس واقع ممارسة القيادة الموزعة وتتكون من (39) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: (رؤية المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي)، وتكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة. وأظهرت النتائج: أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت عند وزن نسبي (76.93%) أي بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة () بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس لصالح (المعلمات) وسنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بينما لا توجد عند نفس المستوى تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي. وأوصت الدراسة بضرورة نشر المفاهيم حول مضمون القيادة الموزعة ونشر ثقافتها بين المديرين للعمل على تطبيقها في جميع المدارس.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة الموزعة، المدارس الخاصة.

* أستاذ الإدارة التربوية المساعد، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.

** ماجستير إدارة تربوية، معلمة في مدرسة خاصة.

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة

1. المقدمة

مع الاستعداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، وهناك أيضاً القيادة الترسلية والتي تحرص على إعطاء المدرسين قدراً واسعاً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمدرسين [4].

ولنجاح برامج جودة حياة العمل يجب منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات، وكذلك الإحساس بالأمان الوظيفي والذي ينعكس عليهم بصورة إيجابية ف ممارساتهم الإدارية سواء داخل بيئة العمل أو خارجها [5].

وقد أثبتت العديد من الدراسات هذه العلاقة، ومنها على سبيل المثال، لا الحصر دراسة أبو زر [6] وأبو حسب الله [7] وخليفة [8] والشترى [9] و Duif et al [10] و Abo Nayeem [11] وهذا على سبيل المثال لا الحصر، التي أكدت على أهمية القيادة الموزعة ودورها في تحقيق المهام الموكلة للعاملين وقدرتها على رفع روح المبادرة والدافعية.

عطفاً على ما تقدم، واستكمالاً لجهود بعض الباحثين في هذا المجال والمرتبطة بدراسة العلاقة بين القيادة الموزعة وجودة التعليم، ونظراً لحساسية النظرة المجتمعية لدور المدارس الخاصة، باعتبارها بيئة تختلف من حيث المكونات، كانت فكرة هذه الدراسة التي تبحث في العلاقة بين القيادة الموزعة وجودة حياة العمل في المدارس الخاصة.

2. مشكلة الدراسة

تزايد اهتمام المجتمعات في الآونة الأخيرة بمستوي الفعالية للمؤسسات التعليمية بشكل عام والمؤسسات الخاصة بشكل خاص، نظراً لتعاظم دورها في تحديد مستقبل المجتمع. وقد أكدت العديد من المؤسسات التي تعنى بالشأن التعليمي في مشروعاتها الداعمة للبنية التعليمية في دول العالم الثالث على أهمية إبراز الجانب القيادي للعاملين، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

أ. أسئلة الدراسة

ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

ما درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي)؟

ب. أهداف الدراسة

التعرف إلى درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة.

الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة

وَلَدَ تسارع الحياة وكثرة مشكلاتها وتعقدها أشخاصاً مبدعين لا يستسلمون للواقع بسهولة، جعلوا من المصطلحات العلمية الحديثة منجزات كبيرة تلائمهم في خوض معارك الحياة لذا فنحن بحاجة إلى أشخاص لهم تأثير بالغ في الآخرين يرشدونهم ويوجهونهم إلى الطريق الصحيح بما يمكنهم من حل المشكلات، ويؤثرون فيهم ليكونوا القدوة لهم وينتهجون طريقهم في التعامل مع المواقف التي تعترضهم، وهذا ما أنتج العديد من الاجتهادات ذات الأصول العلمية في قطاع الأعمال المختلفة كمحاولة للوصول إلى ما هو أفضل، وعليه ظهرت أهمية القيادة في الحياة وبوجه خاص في المجال التربوي والأكاديمي، وأصبحت قلب العملية التربوية بحيث تعد أحد المميزات الرئيسة التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات التربوية الناجحة وغير الناجحة، وتحقيق ميزة تنافسية مختلفة.

وعلى ذلك فإن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفاعلية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها، لذا فإن القائمين على تطوير التعليم وتحقيق الاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً وثم تطوير هذه القيادة بما يؤدي فعالية التعليم والعكس صحيح [1].

ويوضح جاميس وآخرون [2] أنه في الآونة الأخيرة تعددت أنماط القيادة ومستوياتها، ومن هذه الأنماط القيادة الموزعة التي تعد اتجاهاتاً ونمطاً جديداً يحتوي على عنصر جديد يتمثل في فهم من الذي يقوم بالقيادة وأين ومتى وذلك في ظل نظام قيادي ديناميكي يقوم على الجماعة وليس القائد الأوحده كما أنها تتضمن افتراضيات مختلفة بخصوص الطريقة التي يستخدم بها القادة سلطتهم وبخصوص الطريقة التي ينبغي أن يرتبط بها أتباع القادة، وبالطريقة التي يرتبط بها القادة ببعضهم وبالعالم الخارجي.

ويرى أنكونا وبيكمان [3] أن القيادة الموزعة قد أسهمت في تنمية روح المبادرة لدى العاملين في المؤسسات، الأمر الذي ساهم في تحقيق الكثير من التطوير نتيجة الاهتمام بهم وبأفكارهم ومساهماتهم في تحقيق الفهم والرؤية المشتركة للأهداف بين العاملين، مما أسهم في تعميق إحساسهم بأن لديهم حرية التصرف في طرح وتطبيق طرق جديدة تسهم في تحقيق الأهداف.

ولما كان نجاح المؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها يعتمد كل الاعتماد على مدى توفر المناخ الداعم لذلك، واعتدال الثقافة التنظيمية، كانت جودة حياة العمل هي المحرك الرئيس في دفع عجلة الابداع والتقدم. ولأن نجاح أية مؤسسة مرهونٌ بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القادة الإداريين يتمثل في العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة لتبقي مؤسساتهم جديدة بحق التواجد مستقبلاً، كما أن هذا الدور مرهون بالأنماط القيادية التي يمارسونها، فهناك من يستخدم القيادة الديمقراطية والتي تحرص كل الحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وهناك القيادة الأوتوقراطية والتسلطية التي تهتم بإنجاز الأعمال

محافظات غزة: هي الجزء من السهل الساحلي الفلسطيني، الذي تبلغ مساحته (365) كم² ويمتد على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط بطول (45) كم، وبعرض (6-12) كم، والذي تم تقسيمه مع قيام السلطة الوطنية 5 محافظات، وهي: (شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح) [14].

3. الاطار النظري

تختلف آراء ومعتقدات الباحثين التربويين حول بعض الأساسيات، ولكنها تتوافق في أن تميز ونجاح المؤسسة التربوية يتمثل في نجاح النظام الإداري والقيادي وعمليات الإصلاح التي تتم في المجال التربوي، وكذلك تفعيل الأنماط القيادية الديمقراطية والتشاركية والجماعية والموزعة التي تسمح بمشاركة أكبر عدد من العاملين في قيادة المؤسسة، لذا فإن القيادة الموزعة من وجهة نظر جامس وآخرون [2] تعد نمطاً من أنماط القيادة، التي تحتوي على عنصر جديد اضافي وهو فهم من الذي يقوم بالقيادة وأين ومتى؟ وذلك في ظل نظام قيادي ديناميكي يقوم على الجماعة وليس القائد الاوحد فالقيادة الموزعة تتضمن افتراضيات مختلفة بخصوص الطريقة التي يستخدم بها القادة سلطتهم وبخصوص الطريقة التي ينبغي أن يرتبط بها اتباع القادة وبالطريقة التي يرتبط بها القادة ببعضهم وبالعالم الخارجي [2].

وعلى ذلك يرى سبيلن [15] أن المسألة الملحة في القيادة الموزعة لا تكمن في مجرد توزيع الأدوار القيادية، بل في كيفية توزيعها بين القادة والأتباع وتبعاً لطبيعة الموقف، ومن منظور القيادة الموزعة فإن الممارسات القيادية تتشكل من خلال التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد والمواقف وذلك بخلاف تلك التي تنشأ من تصرفات القائد الأوحد.

ويعرفها أبو زر [6] بأنها: "مدخل إداري حديث تنتهجه بعض القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة متمثلاً في توزيع صلاحيات إدارية علي العاملين بغية رفع فاعليتهم الذاتية نحو العمل الأمر الذي يؤدي إلى تحملهم لمسئولية صنع واتخاذ القرارات وتنفيذ المهام لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في أقل وقت وجهد ممكنين".

ومما سبق يمكن القول أن هذه تعريفات القيادة الموزعة تتفق في عدة أمور، هي:

القدرة على التأثير في الآخرين.

المشاركة الجماعية في إصدار وتنفيذ القرارات، باعتبارها نشاط جماعي من خلال تداخل العلاقات.

تنمية روح الجماعة والفريق ودعم الديمقراطية.

الاعتماد على الخبرات المتنوعة لإكمال المهام التنظيمية.

مبادئ وأسس القيادة الموزعة:

القيادة الموزعة ليست مجرد تفويض ومنح صلاحيات للأفراد في المؤسسة، بل إنها تمثل لجميع الأفراد في المؤسسة حيث يتعاونون في قيادة المؤسسة وتحقيق رسالتها ورؤيتها واستراتيجياتها وأهدافها بحيث ينتج عن ذلك فرص كبيرة لإعداد قادة المستقبل. يشير والس [16] إلى أن فكرة توزيع القيادة في المدرسة تقوم على عدد من المبادئ والأسس، وتتمثل في:

مديريهم للقيادة الموزعة تعزى إلى المتغيرات:(الجنس، سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي).

ج. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من:

أهمية مدخل القيادة الموزعة من حيث كونها أحد أنماط القيادة التي تسمح بالمشاركة الواسعة للمعلمين في الإدارة المدرسية، من حيث علاقتها بمستوي الأداء والفعالية للمعلمين واسهامها في تحقيق الإنتاجية والولاء للمؤسسة التربوية وتقوية العلاقات بداخلها.رغد المكتبة بدراسة الأولى من نوعها –في حدود علم الباحثين- نظراً لقلّة الدراسات التربوية ذات العلاقة بالقيادة الموزعة.

يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة طلبة الدراسات العليا والباحثون في مجال الإدارة التربوية في إجراء دراسات مشابهة وتطبيقها على فئات وبيئات مختلفة، ومديرو المدارس الخاصة في وزارة التربية والتعليم العالي، من حيث أنها تعتبر دراسة تقييمية للعمل.

د. حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالمحددات التالية:

حد الموضوع: التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة المتمثل في المجالات: (رؤية المدرسة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي).

الحد المكاني: محافظات غزة.

الحد المؤسسي: المدارس الخاصة.

الحد البشري: عينة ممثلة من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الخاصة.

الحد الزمني: تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني (2016/2017).

هـ. مصطلحات الدراسة

القيادة الموزعة: يعرفها المؤتمر الوطني للمجالس التشريعية [12] بأنها: المشاركة في القيادة داخل المؤسسة، ويمكن النظر إليها باعتبارها ايماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا ترتكز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القيادة عن ذي قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها بما يدعو إلى نبد أساليب القيادة التقليدية التي ترتكز على فكرة القائد الأوحد، وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: المشاركة في قيادة المدارس الخاصة، ايماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا ترتكز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع، بما يدعو إلى نبد أساليب القيادة التقليدية التي ترتكز على فكرة القائد الأوحد، وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظات غزة.

المدارس الخاصة: هي أية مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة يؤسسها أو يرأسها أو يديرها أو ينفق عليها فرداً أو أفراداً أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية [13].

المدرسي، لذا يجب أن يوفر فرصاً للمعلمين لكي يشاركوا في عملية القيادة، وذلك من خلال: توزيع مسئولية وسلطة القيادة على نطاق واسع في أنحاء المدرسة. اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع العاملين. السماح للعاملين بإدارة لجان اتخاذ القرار الخاصة بهم أخذ آراء العاملين في الاعتبار. ضمان الحل الجماعي الفعال للمشاكل أثناء اجتماعات العاملين. منح المعلمين الاستقلال الذاتي [15]. وعليه تدور القيادة الموزعة حول ثلاثة عناصر تشكل الوظيفة الإدارية لهذه العملية، وذلك من خلال:

منح جزء من المهام القيادية بصورة طوعية/ حيث يمنح المدير جزء من الصلاحيات بصورة تأخذ الطابع الرسمي، بحيث تكون الأطراف المعنية راضية عن العناصر الموزعة، كما تتضمن القيادة الموزعة مظهرًا أساسياً تتلخص في الحق في إعطاء الأوامر التي بها تنفذ القرارات، وبالتالي يكون كل الأعضاء يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم. تحديد المسؤوليات والواجبات والاختصاصات/ حيث إن الأصل لهذه المسميات هي الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، فعندما تتم عملية القيادة الموزعة يمكن النظر إلى هذه المهام والوظائف من زاويتين: الأولى/ تتمثل في المدير الذي ينقل النتائج المرغوبة ويوضح الوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث إن نقل النتائج يمكن أن يكون صف ثان من القياديين الأكفاء.

الثانية/ تتمثل في التوزيع القيادي على أساس النتائج التي تريد المدرسة تحقيقها وهذا يعني أن الأهداف قد حددت من قبل إلا أن القيادة الموزعة تسمح بتعديلها أو الإضافة إليها وفق الصلاحيات التي تؤكد القيادة، وأن الأهداف والخطط تم ايصالها للمعنيين بتحقيقها وقد فهموها [17]. المسألة أو المسئولية/ وهي التزام شاغر الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وهي بمثابة التزام أخلاقي لمن فوض للقيام بالأعمال، وعلى اعتبار أن المسئولية توزع في ثنايا عملية القيادة الموزعة [18].

وعليه فإن عملية التوزيع تتطلب من القائد مهارة فائقة في ممارستها، فهو حين يوزع السلطة والمهام لمؤسسيه، يمنحهم حرية التصرف التي تكفل لهم تنفيذ الأعمال، واختيار الطريقة التي يرون أنها ملائمة لتحقيق الهدف، وفي نفس الوقت يجب أن يتأكد من أن من انتقلت لهم السلطة أن يستخدموها الاستخدام الأمثل الذي يحقق الغرض من التوزيع القيادي، كل ذلك مع ادراكه للحدود التي يجب أن يلتزم بها في التنازل عن سلطاته ومهاراته في المحافظة على التوازن بين جميع القوى والعلاقات داخل تنظيم المدرسة.

4. الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الموزعة، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه الدراسات الحديثة التي توصل إليها الباحثان:

دراسة أبو زر [6] هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (367) معلماً ومعلمة ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (الاهتمام بالرؤية، الممارسات

أن المعلمين لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة والتي لها تأثير على عملهم كمعلمين وأن يتم تمكينهم من التعاون على توفير مؤسسة متميزة.

لما كان المعلمون يهبون حياتهم العملية لمدارسهم لذا فمن حقهم أن يتمتعوا بشعور الزمالة الذي يتولد من قيامهم بالعمل عن كتب مع زملائهم في العمل.

أن للمعلمين الحق في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم المهنية، فالمشاركة في القيادة تمنح المعلمين الفرصة للتعلم العرضي في مكان العمل وذلك من خلال قيامهم بالعمل معاً.

إن علاقات العامل القائمة بين العاملين في المدرسة تؤدي دوراً رمزياً في تعزيز النمو الاجتماعي للتلاميذ فالمعلمون يجب أن يكونوا قدوة لتلاميذهم وعلمهم أن يظهروا من خلال علاقات العمل بينهم نفس أنماط السلوك التعاوني التي يرغبون في غرسها في نفوس الطلبة.

إن القيادة عندما يتم تشاركتها بين أعضاء المجتمع المدرسي سوف تكون أكثر فعالية من قيام المدير بالعمل منفرداً، فمن خلال توزيع المهام القيادية على العاملين يكون لكل عضو إسهام معين في إنجاز المهام بالتعاون مع الأعضاء الآخرين، وينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل وتضافر للجهود يدي إلى إنجاز الكثير من الأعمال [16].

وقد أضاف الشترتي [9] مجموعة من الأسس، تختلف عما ذكره Wallace وهي:

في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة ذات قيمة تعتبر فرصاً للتعليم.

القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية فهي تبحث عن أفضل الوسائل للتعامل مع الأشياء، وتختبر صحتها من خلال مراعاة المحسوبة للأخطاء.

القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر.

القيادة الموزعة لا تقوم على التفويض، بل تقوم على اختيار أفضل الطرق للاستفادة من الخبرات والأفكار والجهود التي يبذلها جميع الأفراد المنخرطين في العمل [9].

وعطفاً على ما سبق يمكن القول أن مبادئ ومنطلقات القيادة الموزعة تتمثل في حق المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة، من خلال التمتع بشعور الزمالة، وكذلك حق الأفراد في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم، واطهار أنماط السلوك التعاوني من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، على اعتبار أن وإسهام كل عضو في المؤسسة بإنجاز المهام يؤدي إلي شعورهم بالالتزام المتبادل وتضافر للجهود إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة تمهيداً لتوريث القيادة.

دور مدير المدرسة في القيادة الموزعة:

لقد وجد أن في المدارس الأكثر فعالية، كانت القيادة مسئولية مشتركة فيها، حيث إن هناك العديد من المديرين الذين قد يتحملوا المسئولية الشخصية من القيادة، وهو الأمر الذي يتلزم مع إعادة بناء النظام

للقيادة الموزعة تأثير كبير على التخفيف من ضغوط العمل وهذا يدل على أن القيادة الموزعة قادرة على الحد من ضغوط العمل.

دراسة ديرونيتو [21] هدفت للكشف عن الاحتمالات المفسرة للقيادة الموزعة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي باستخدام بطاقة تحليل السلوك، وبطاقة ملاحظة، وقد طبقت الدراسة على (8) مدارس، وأظهرت الدراسة أن: تصورات المدارس محل الدراسة للقيادة الموزعة فيها جاءت بدرجة متوسطة، وأن أهم العوامل المساعدة على تطبيق القيادة الموزعة هدفهم مدير المدرسة لطبيعة عمله، وقد جاء الالتزام التنظيمي مرتفعاً في (4) مدارس، ومنخفضاً في (4) مدارس لكن هذا لم يؤثر على تطبيق القيادة الموزعة.

دراسة خليفة [8] هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وآليات تفعيلها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وتم اختيار عينتها بطريقة عشوائية طبقية اشتملت على (450) معلماً ومعلمة، والاستبانة موجهة لعينة الدراسة تكونت من 4 مجالات هي: (الرؤية والرسالة والأهداف، الثقافة المدرسية، الممارسات القيادية، المسؤولية المشتركة) وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة كانت كبيرة بوزن نسبي (78.33%). وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، بينما لم توجد فروق دالة عند نفس المستوي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

دراسة ليزوتي [22] هدفت تحليل ممارسات المعلمين التي تؤثر في القيادة الموزعة سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، وتحديد مدى إدراك المعلمين لمزايا وسلبيات الأداء، حيث تم اختيار عينة مكونة من (57) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الموجودة في الأرياف والضواحي في ولاية ماساشوستس باستخدام المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي وقد استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات والتي أجريت مع ثلاث مجموعات مختلفة اشتملت على (معلمين ومختصين وشخصيات مرجعية وخبيرة) في القيادة الموزعة ومن ثم تم تحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن مديرو المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارسات القيادة والتي لها أثر إيجابي أو سلبي في القيادة الموزعة، وأن (95%) من أفراد العينة أجمعوا على فهم نمط القيادة السائد في المدرسة، ودعمهم لأنشطة القيادة الموزعة في المدرسة.

دراسة باودركس [23] هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة وتحصيل الطلاب من خلال برنامج لويزيانا للتقييم التربوي (LEAB) وقد تم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مستويات الأداء للتحصيل العلمي للطلاب (المستوي العالي، مستوي الاتقان، المستوي غير المرضي) وبين التأثيرات الجماعية للقيادة الموزعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الموزعة (ثقافة المدرسة، قيادة المعلم، قيادة المدير) وبين مخرجات برنامج لويزيانا للتقييم التربوي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أي بعد أو شكل من أشكال القيادة الموزعة ونتائج برنامج

القيادية، الثقافة المدرسية) وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين (76.08%) وبدرجة كبيرة، بينما بلغ مستوي الفاعلية الذاتية (81.87%) وهي بدرجة كبيرة أيضاً. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث. ولا توجد فروق تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) وسنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). وجود علاقة طردية موجبة بلغت (0.468) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة ومستوي الفاعلية الذاتية لمعلمهم.

دراسة أبو حسب الله [7] هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية اشتملت على (460) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث لذلك استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (المناخ المدرسي، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية) وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة كانت كبيرة وبوزن نسبي (76.21%). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث وبتغير الجهة المشرفة (الحكومة، الوكالة) لصالح الوكالة، في حين أنه لم توجد فروق دالة احصائياً عند نفس المستوي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة اليعقوبية [19] هدفت إلى وضع آليات مقترحة لتوظيف القيادة الموزعة بين المعلمين ومساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، وذلك لتطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي/ التحليلي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية قوامها (645) من معلمي ومساعدي المديرين والمعلمين الأوائل، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة موجهة مكونة من 4 محاور: (صنع القرارات، تفويض السلطة، الأنشطة المدرسية، الشراكة المجتمعية) لعينة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان "متوسطة". وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع ممارسة القيادة المدرسية الموزعة وبتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الذكور وتبعاً لمتغير المؤهل الدراسي لصالح المؤهل (بكالوريوس فأكثر) وتبعاً لمتغير المحافظة لصالح (محافظة جنوب الباطنة).

دراسة رايندارانج وآخرون [20] هدفت تحديد أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل، باعتماد المنهج الوصفي الكمي في هذه الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (359) معلماً من معلمي التعليم التقني والمهني، وتم جمع البيانات من خلال أداة عرفت بصك القيادة الموزعة (DLI) وأظهرت النتائج أن نمط القيادة الموزعة المستخدم وضغوط العمل يسيران في مستوي معتدل في التعليم الفني والمهني، وأن

الموزعة في تطوير أداء العاملين في المؤسسات التربوية، ومنها ما ارتبط بقياس أثر القيادة الموزعة على ضغوط العمل، ومستوى الإنجاز، مثل دراسة Boudereaux [23] ، Lizott [22] ، [20] Rabindarang et al وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تأصيل الدراسة الحالية، وبناء الأداة، حيث تميزت عن سابقتها في أنها طبقت على المدارس الخاصة باعتبارها بيئة تتميز عن غيرها، ولها سماتها وثقافتها التنظيمية الخاصة.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والذي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي تثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف الدراسة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس الخاصة والبالغ عددهم (1212) معلماً يعملون في (52) مدرسة خاصة بمحافظة غزة، وذلك حسب احصاءات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2016-2017. تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) معلماً ومعلمة من خارج العينة الأصلية بهدف تقنين أداة الدراسة والتأكد من مدى صدقها وثباتها، بينما شملت عينة الدراسة الميدانية على (380) معلماً ومعلمة حيث استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم مراعاة تمثيل كل من منطقة تعليمية.

حيث تم توجه وزارة التربية والتعليم العالي الباحثان للتطبيق على (16) مدرسة من أصل (52) مدرسة بنسبة (30.7%) وبعد تفحص الاستبانة تم استبعاد (2) استبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على فقرات الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (378) استبانة من مجتمع أصلي (1212) بنسبة (30.9%).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدارس الخاصة (ذات الإدارة المسيحية) المقترحة من قبل وزارة التربية والتعليم قد رفضت الاستجابة للتطبيق، وذلك نظراً لمرجعياتها الخارجية، وضعف قدرتها على اتخاذ القرار بهذا الخصوص. والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

جدول 1

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

المتغيرات	العدد	%	
التخصص	علمي	149	39.4
	أدبي	211	55.8
	شرعي	18	4.8
الجنس	معلمة	223	59.0
	معلم	155	41.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	113	29.9
	من (5-10) سنوات	183	48.4
	أكثر من 10 سنوات	82	21.7

لوزيانا للتقييم التربوي في مادة الرياضيات على أي مستوى من مستويات التحصيل.

دراسة الشترى [9] هدفت التعرف إلى وقع ممارسات القيادة الموزعة على مديرية المدارس الثانوية للبنين بمدينة الرياض، واستخدم الباحث منهج الوصفي/ التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (83) مديراً، و(39) مشرفاً بالإدارة المدرسية بمدينة الرياض، استخدم الباحث استبانة وطبقها على عينة الدراسة وتمثلت متغيرات الدراسة بالتالي: (الوظيفة، الخدمة، المؤهل العلمي)، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيق الممارسات القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام حيث تراوح ما بين موافقتهم بدرجة (عالية ومنخفضة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الوظيفة الحالية (مدير، مشرف) والمؤهل العلمي.

دراسة الشهراني [24] هدفت التعرف إلى واقع الأداء الإداري بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية للبنات من خلال استخدام مدخل القيادة الموزعة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بلغ عددها (370) من المديرات والوكيلات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وانحصرت متغيرات الدراسة في: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي)، وتوصلت النتائج إلى أن الممارسات القيادية للمعلمات في المدارس الثانوية للبنات في ضوء القيادة الموزعة جاءت (متوسطة) حيث كان أهم العبارات التي حصلت على متوسط أقل هي: (ممارسة المعلمات أدوار قيادية، منح المعلمات أدوار قيادية في عملية التطوير في المدرسة، وتمكين المعلمات من المشاركة في اتخاذ قرارات حاسمة على مستوى المدرسة)، وأن معوقات القيادة الموزعة متواجدة بدرجة كبيرة كان أهمها يرجع إلى: (زيادة الأعباء، قلة الحوافز، ضعف الثقة، الخوف من اللوم عند الإخفاق في عمل تطوري ما).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن هناك العديد منها ما اتفق مع الدراسة الحالية في الهدف، والعينة، مثل دراسة أبو زر [6]، أبو حسب الله [7]، خليفة [8]، وقد اتجهت بعض الدراسات مثل دراسة اليعقوبية [19]، والشترى [9]، والشهراني [24] إلى توظيف مدخل القيادة

فقرات). تتم الإجابة عليها وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت "بدرجة عالية جداً – بدرجة عالية – بدرجة متوسطة – بدرجة منخفضة – بدرجة منخفضة جداً" وتصحح بالدرجات (5- 4- 3- 2- 1) على التوالي، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ولا توجد فقرات سلبية.

ج. أداة الدراسة

قام الباحثان ببناء استبانة تكونت من (39) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: (رؤية المدرسة (9) فقرات، المسؤولية المشتركة (8) فقرات، الممارسات القيادية (13) فقرة، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي (8)

جدول 2

الفترة (متوسط الفقرة)	1- أقل من 1.8	1.8- أقل من 2.6	2.6- أقل من 3.4	3.4- أقل من 4.2	4.2-5
التقدير	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	20%- أقل من 36%	36%- أقل من 52%	52%- أقل من 68%	68%- أقل من 84%	84%-100%

والتوجهات التي أبدتها المحكمون قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية البالغ حجمها (30) معلماً ومعلمة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وبين جدول رقم (5، 6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميمنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحثان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة) متخصصين في أصول التربية، والإحصاء التربوي. حيث تم إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل فقرة للمحور الذي ينتهي إليه، ومدى كفاية الفقرات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة لأداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات

جدول 3

الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة (القيادة الموزعة)

المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة
1	0.502**	0.005	1
2	0.457*	0.011	2
3	0.442*	0.014	3
4	0.446*	0.013	4
5	0.417*	0.022	5
6	0.393*	0.032	6
7	0.597**	0.000	7
8	0.532**	0.002	8
9	0.433*	0.017	9
		0.000	10
		0.001	11
		0.037	12
		0.000	13
		0.000	14

معاملات الارتباط الميمنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361).

صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة

يوضح جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة والذي يبين أن

جدول 4

معامل الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	رؤية المدرسة	0.643**	0.000
الثاني	المسئولية المشتركة	0.910**	0.000
الثالث	الممارسات القيادية	0.750**	0.000
الرابع	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	0.830**	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361** العلاقة دالة عند مستوى 0.01 باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = حيث r معامل الارتباط، والجدول رقم (4) يبين أن هناك معاملات ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.883)، مما يطمئن الباحثان على استخدام الاستبانة للتطبيق.

جدول 5

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	رؤية المدرسة	9	0.752	0.858
الثاني	المسئولية المشتركة	8	0.763	0.866
الثالث	الممارسات القيادية	14	0.741	0.851
الرابع	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	8	0.815	0.898
	جميع المحاور	39	0.791	0.883

طريقة كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha

استخدم الباحثان معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول (5) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات الاستبانة الأولى (0.892) مما يطمئن الباحثان على التطبيق.

جدول 6

معامل الثبات (طريقة كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
رؤية المدرسة	9	0.862
المسئولية المشتركة	8	0.895
الممارسات القيادية	14	0.869
الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	8	0.904
جميع المحاور	39	0.892

6. النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على "ما درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، حيث يبين الجدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات ممارسة القيادة الموزعة: (رؤية المدرسة، المسئولية المشتركة، الممارسات القيادية، الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي).

جدول 7

تحليل مجالات الاستبانة (القيادة الموزعة)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
1	رؤية المدرسة	3.94	0.728	78.86	25.166	0.000	1	كبيرة
2	المسئولية المشتركة	3.91	0.651	78.13	27.050	0.000	2	كبيرة
4	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	3.80	0.730	76.01	21.301	0.000	3	كبيرة
3	الممارسات القيادية	3.78	0.727	75.53	20.755	0.000	4	كبيرة
	جميع أبعاد ممارسة القيادة الموزعة	3.85	0.652	76.93	25.230	0.000		كبيرة

مجال (المسئولية المشتركة) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (78.13%) بدرجة كبيرة.

مجال (الممارسات القيادية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.53%) بدرجة كبيرة.

مجال (الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (76.01%) بدرجة كبيرة.

ويعزى السبب في احتلال مجال (رؤية المدرسة) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.86%) بدرجة كبيرة إلى قناعة مديري المدارس الخاصة بأهمية توزيع المهام الإدارية على المعلمين لتحقيق رؤية المدرسة، التي تجيب عن سؤال مهم (ماذا سنكون؟)، فالمدرسة الخاصة تسعى إلى التنافس المرتبط بالإقبال وتقديم خدمة تعليمية استثنائية، على عكس المدارس التابعة للحكومة أو وكالة الغوث.

ويعزى حصول مجال (الممارسات القيادية) على الأخيرة بوزن نسبي (75.53%) بدرجة كبيرة إلى وجود بعض أنماط قيادية تسلطية لدى بعض المديرين، وغلبة الجانب الوظيفي على الجانب الإنساني لديهم، وذلك للثقافة السائدة حول مفهوم القيادة المدرسية المرتبطة بتسيير الأمور.

وفيما يلي تفصيل درجات التقدير لكل مجال على حدة:

المجال الأول: رؤية المدرسة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك.

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "376" تساوي 1.96

تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع المجالات تساوي 3.85، والانحراف المعياري يساوي (0.652)، والوزن النسبي (76.93%) وهي درجة كبيرة، وقيمة t المحسوبة تساوي (25.230) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يدل على أن درجة تقدير معلمي المدارس الخاصة لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة هي درجة تقدير كبيرة ويعزى السبب في هذه الدرجة إلى وعي مديري المدارس الخاصة بأهمية القيادة الموزعة ودورها في تحفيز المعلمين نحو العمل ودورها في زيادة دافعيهم وفعاليتهم نحو المهام الموزعة عليهم، وحرصهم على إشراك المعلمين في إدارة المدرسة وإقامة علاقات طيبة متبادلة بين المديرين والمعلمين، ثقة مديري المدارس الخاصة بالمعلمين والقدرات والإمكانات التي يمتلكونها.

وهذا ما يتفق مع دراسة أبو زر [6] ودراسة أبو حسب الله [7] التي أكدت جميعها بأن درجة تقدير معلمي المدارس لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة، وتختلف مع دراسة اليعقوبية [19] ودراسة الشترى [9] التي أكدت على أن ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تتراوح ما بين الدرجة (القليلة والمتوسطة) وأن هناك معوقات لتطبيق القيادة الموزعة.

وللتفصيل جاء ترتيب المجالات على النحو التالي:

مجال (رؤية المدرسة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.86%) بدرجة كبيرة.

جدول 8

تحليل فقرات المجال الأول (رؤية المدرسة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
9	يتحدث بقناعة راسخة عن أولويات العمل لتحقيق رؤية المدرسة.	4.10	0.996	82.01	21.477	0.000	1	كبيرة
6	يساعدنا في ادراك الوظيفة الأساسية للمدرسة الخاصة.	4.10	0.943	81.96	22.631	0.000	2	كبيرة
2	يربط رؤية وأهداف المدرسة بالمبادئ التربوية للمجتمع المحلي.	4.03	0.797	80.63	25.161	0.000	3	كبيرة
1	يحدد مدير المدرسة بالتشارك معنا رؤية واضحة للمدرسة.	4.01	0.927	80.21	21.196	0.000	4	كبيرة
5	يوضح لنا طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات المرتبطة بالرؤية ومصالحة المدرسة الخاصة.	3.94	0.867	78.78	21.052	0.000	5	كبيرة
4	يقدم صورة مستقبلية واحدة لما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل.	3.93	0.867	78.68	20.943	0.000	6	كبيرة
3	يوضح لنا آليات بعيدة الأجل للوصول إلى لتحقيق مصالح المدرسة.	3.90	0.897	78.04	19.552	0.000	7	كبيرة
7	يوظف الفرص المتاحة لتحقيق رؤية المدرسة الخاصة.	3.87	0.938	77.35	17.994	0.000	8	كبيرة
8	يقترح رؤية المدرسة بما يتوافق بين مطالب وحاجات المعلمين.	3.60	1.059	72.06	11.078	0.000	9	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.94	0.729	78.86	25.166	0.000		كبيرة

أولويات العمل كاستراتيجية مستدامة في تحقيق رؤية المدرسة، وتحقيق سمعة سوقية تناسب دورها الاستثنائي.

وتتفق النتائج مع دراسة أبو زر [6] في أن المدير الذي يضع رؤية المدرسة وغايتها يكون أمام تحدي لتحقيق هدفه حيث يتطلب هذا منه تذكير المعلمين بهذا الهدف في كل مناسبة لشحذ هممهم نحو تحقيقه.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال (8) " يقترح رؤية المدرسة بما يتوافق بين مطالب وحاجات المعلمين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.06%) ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، ويعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة لديه قناعة كاملة بأنه لا يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة بمفرده فهو بحاجة إلي مشاركة المعلمين للوصول إليها، وجاءت بالمرتبة الأخيرة كون المعلمين يفتقدون جزءاً كبيراً من مطالبهم وحاجاتهم وقلة الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها، وهذا ما تنهت له وزارة التربية والتعليم والذي أقرت بعده الحد الأدنى للأجور في المدارس الخاصة.

المجال الثاني: المسؤولية المشتركة

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 9 تحليل فقرات المجال الثاني (المسؤولية المشتركة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
2	يشجع المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة.	4.24	0.826	84.81	29.211	0.000	1	كبيرة جداً
3	يحدد بمشاركة المعلمين آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح.	4.06	0.885	81.22	23.293	0.000	2	كبيرة
8	يتابع باهتمام تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني والتربوي للمعلمين.	3.97	0.880	79.47	21.517	0.000	3	كبيرة
6	يسخر البيانات اللازمة بهدف تحسين المستوى العام للمدرسة.	3.90	0.822	77.94	21.202	0.000	4	كبيرة
4	يستند عند اتخاذ قرارات التغيير في البرامج التعليمية على نتائج التقييم المدرسي.	3.83	0.859	76.51	18.672	0.000	5	كبيرة
1	يترك المجال للمعلمين للمشاركة في برامج طوعية لها علاقة برؤية المدرسة.	3.80	0.840	76.03	18.549	0.000	6	كبيرة
5	يأخذ في الاعتبار وجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.74	0.977	74.71	14.642	0.000	7	كبيرة
7	يطلب من المعلمين تبرير آرائهم ومقترحاتهم بشكل منطقي.	3.72	0.992	74.34	14.056	0.000	8	كبيرة
	جميع الفقرات	3.80	0.840	76.03	18.549	0.000		كبيرة

(المسؤولية المشتركة) حيث بلغت الدرجة الكلية (76.03%) أي بدرجة كبيرة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (84.81- 74.34%) وبدرجات جميعها كبيرة.

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 377" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول (رؤية المدرسة) بوزن نسبي (78.86%) أي بدرجة كبيرة.

يوضح الجدول أن الأوزان النسبية كانت كبيرة على فقرات المجال المتعلق بـ (رؤية المدرسة) وتراوحت ما بين (82.01 – 72.06%) وهي درجات جميعها كبيرة.

وكانت أعلى فقرة في هذا المجال الفقرة (9) " يتحدث بقناعة راسخة عن أولويات العمل لتحقيق رؤية المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.01%) وهي نسبة كبيرة ويعزى السبب في ذلك إلى:

أهمية تحديد رؤية المدرسة وقدرتها على زيادة مستوى الالتزام نحو المدرسة وأهدافها في ظل التنافسية الشديدة.

قناعة أفراد العينة بضرورة مشاركة جميع المعلمين في تحديد الرؤية المدرسية كل حسب تخصصه وقدراته، وذلك لما لها من أهمية في رسم خارطة المدرسة المستقبلية.

أن مديري المدارس الخاصة يؤمنون بأهمية العمل من خلال تحديد

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" ودرجة حرية " 377" تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في جدول رقم (8) وتبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني

المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (7)، العدد (2) – شباط 2018

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (7) "يطلب من المعلمين تبرير آرائهم ومقترحاتهم بشكل منطقي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.34%) وهي بنسبة كبيرة ويعزى ذلك إلى قناعة مديري المدارس بقيام المعلمين بدورهم المنوط بهم، لعدة اعتبارات أهمها: خصوصية حالة المدارس الخاصة، وكذلك حرص المعلمين على الاحتفاظ بوظائفهم. المجال الثالث: الممارسات القيادية حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول التالي يوضح ذلك.

حيث كانت أعلى الفقرات في المجال الفقرة (2) "يشجع المعلمين على قيادة الأنشطة المدرسية المختلفة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.81%) بنسبة كبيرة ويعزى ذلك إلى: رغبة مديري المدارس الخاصة في استثمار طاقات المعلمين وخبراتهم في عمل الأنشطة المدرسية المميزة والخاصة، أضيف إلى طول اليوم الدراسي في المدرسة الخاصة وتعدد الحصص المرتبطة بالأنشطة المختلفة. حرص معظم مديري المدارس الخاصة على توفير الإمكانيات للمعلمين للوصول بالتشارك معهم إلى مدرسة المستقبل المنافسة من بين المدارس الأخرى، ولضمان رضا أولياء الأمور عن أدائها.

جدول 10 تحليل فقرات المجال الثالث (الممارسات القيادية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
12	يفوض بعض من صلاحياته للمعلمين في قيادة المدرسة.	4.01	1.078	80.21	18.229	0.000	1	كبيرة
2	يعدّل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة.	3.91	0.910	78.25	19.502	0.000	2	كبيرة
1	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات قدراتهم في إحداث التغيير المنشود.	3.91	0.651	78.13	27.050	0.000	3	كبيرة
7	يعزز القدرات الفردية والجماعية للمعلمين لإنجاز العمل.	3.90	0.940	77.94	18.553	0.000	4	كبيرة
11	يحرص على العمل بروح الفريق الواحد.	3.83	1.026	76.67	15.798	0.000	5	كبيرة
10	يعمل على استقطاب المعلمين ذوي المواهب والقدرات العالية.	3.81	0.955	76.24	16.538	0.000	6	كبيرة
9	يسمح للمعلمين بتجريب أفكارهم الجديدة.	3.80	0.903	76.08	17.313	0.000	7	كبيرة
4	يوفر للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة.	3.79	0.946	75.71	16.142	0.000	8	كبيرة
3	يوفر للمعلمين فرصاً للتطوير المهني الذي يتفق مع رؤية المدرسة وأهدافها.	3.78	0.898	75.66	16.948	0.000	9	كبيرة
8	يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم ومبادراتهم الابداعية.	3.77	0.973	75.40	15.381	0.000	10	كبيرة
6	يمنح فرصاً كافية للمعلمين لإظهار ابداعاتهم.	3.74	1.032	74.71	13.855	0.000	11	كبيرة
5	يوزع المهام الإدارية على المعلمين بشفافية.	3.68	1.073	73.65	12.369	0.000	12	كبيرة
14	يستطيع المعلمين العمل ضمن الفرق التعاونية.	3.59	0.879	71.80	13.045	0.000	13	كبيرة
13	يمنح المعلمين مجالاً من الاستقلالية والحرية في طريقة	3.42	1.051	68.41	7.784	0.000	14	كبيرة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
	إنجاز المهام الموكلة إليهم.							
	جميع الفقرات	3.83	0.959	76.67	16.900	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96
 حيث تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة، والنتائج المبينة في الجدول رقم (9) تبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (الممارسات القيادية)، حيث بلغت درجة التقدير الكلية (76.67) وبدرجة كبيرة، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (80.21%- 68.41%) وبدرجات جميعها كبيرة.
 أعلى فقرتين في هذا المجال الفقرة (12) "يفوض بعض من صلاحياته للمعلمين في قيادة المدرسة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.21%) وهي نسبة كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بأهمية الاعتماد على المعلمين في قيادة المدرسة، والافادة من قدراتهم وخبراتهم، وذلك لضمان التنوع في الخبرات وتأهيل بعضهم للقيادة حال

جدول 11

تحليل فقرات المجال الرابع (الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة التقدير
8	يعمم على المعلمين إنجازات المبدعين منهم للإفادة منها.	3.98	0.966	79.68	19.804	0.000	1	كبيرة
3	يتابع اللجان المدرسية ويقدم لها التغذية الراجعة من خلال التقييم المستمر.	3.93	0.870	78.68	20.870	0.000	2	كبيرة
6	يظهر حماساً حقيقياً أثناء القيام بالمهام القيادية.	3.93	0.981	78.57	18.397	0.000	3	كبيرة
7	يعزز الفعاليات والأنشطة التي تظهر التنافس.	3.93	0.944	78.52	19.071	0.000	4	كبيرة
5	يجتهد في توفير الإمكانيات المادية للأنشطة والبرامج والأعمال التي يحتاجها المعلمون.	3.81	1.044	76.30	15.172	0.000	5	كبيرة
2	يتابع خطوط السير العريضة المشتركة والموحدة للمعلمين.	3.79	0.878	75.82	17.520	0.000	6	كبيرة
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية.	3.52	0.994	70.32	10.091	0.000	7	كبيرة
4	ينفذ ورش عمل ودراسات وأبحاث تربوية بهدف توجيه وتطوير موارد المدرسة.	3.51	1.110	70.16	8.897	0.000	8	كبيرة
	جميع الفقرات	3.80	0.730	76.01	21.301	0.000		كبيرة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "377" تساوي 1.96
 تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينة في جدول (10) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي) بوزن نسبي (76.01%) أي بدرجة كبيرة، حيث تراوحت الأوزان النسبية للفقرات بين (79.68- 70.16%)

الاجابة عن السؤال الثاني:

ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير: (الجنس، عدد سنوات الخدمة، التخصص الأكاديمي)"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بالتأكد من الفرضيات التالية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى متغير الجنس (معلم، معلمة).

الإبداع، وتحفيزهم من خلال تجارب المبدعين كأساس للتعلم والتطور المبني، وتحقيق رؤية المدرسة، باعتبارها حافظ لمزيد من الإبداعات. في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (4) "ينفذ ورش عمل ودراسات وأبحاث تربوية بهدف توجيه وتطوير موارد المدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.16%) وهي بدرجة كبيرة حيث بدأ التوجه الآن عند بعض المدارس الخاصة نحو إقامة المؤتمرات والأيام الدراسية مثل مدرسة دار الأرقم النموذجية كنوع من أنواع التسويق لانتاجيتها التعليمية، وتعزيز لمكانتها المجتمعية. ولعل ترتيبها الأخير يعزى إلى أن مثل هذه الورش والأبحاث تحتاج إلى موارد مالية ونفقات خارج نطاق الموازنة، إضافة إلى أن هناك عزوف من قبل بعض المعلمين للعمل في مثل هذه النشاطات نتيجة لعدم الاكتراث لنتائجها.

جدول 12

نتائج تحليل اختبار T بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير الجنس (223 معلمة، 155 معلم)

المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المجال	المتوسط الحسابي	
				معلم	معلمة
3.76	0.000	4.179	رؤية المدرسة	4.07	
3.77	0.001	3.375	المسئولية المشتركة	4.00	
3.64	0.002	3.083	الممارسات القيادية	3.87	
3.73	0.114	1.584	الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	3.85	
3.71	0.001	3.365	جميع المجالات	3.94	

أن جميع المعلمين باختلاف تخصصاتهم على احتكاك مباشر بالعمل وتبادل الخبرات وبذلك يتبادلون الخبرات من خلال علاقاتهم، كما أن متغير التخصص قد يكون بعيداً نوعاً ما عن التميز في مجال القيادة، فجميعها له نشاطه. وتعتبر هذه الدراسة الأولى التي تتناول متغير التخصص الذي يدرسه المعلم على واقع تقدير ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة في حدود علم الباحثين ووفق الدراسات التي تم الاطلاع عليها.

الفرضية الثالثة/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 2، 375" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى متغير التخصص الذي يدرسه (علمي، إنساني، شرعي) والنتائج المبينة في جدول رقم (12) يبين أن قيمة (F) المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (2.220) وهي أقل من القيمة الجدولية والتي تساوي (3.02)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي (0.110) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى التخصص عند مستوى دلالة احصائية (.) ويعزى ذلك إلى أن جميع

التخصصات لها نفس المستوى من الاهتمام عند القيادة في المدرسة.

جدول 14

نتائج تحليل اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لممارسة مديريهم للقيادة الموزعة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	قيمة F	القيمة الاحتمالية	المتوسط الحسابي		
			أقل من 5 سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
رؤية المدرسة	3.666	0.026	4.07	3.84	3.99
المسئولية المشتركة	2.292	0.102	4.01	3.85	3.89
الممارسات القيادية	5.057	0.007	3.89	3.65	3.89
الأعمال الفنية والبرنامج التعليمي	7.648	0.001	3.97	3.65	3.89
الدرجة الكلية	5.214	0.006	3.97	3.74	3.91

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى سنوات الخدمة والنتائج مبينة في جدول رقم (13)

قيمة t الجدولية عند درجة حرية 2، 299" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.03

متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة مديريهم للقيادة الموزعة يعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة إحصائية ()

والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي (5.214) وهي أكبر من القيمة، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.006) وهي أقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق بين

جدول 15

اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخدمة

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.235*	0.060	
10-5 سنوات	-0.235*	-0.176	
أكثر من 10 سنوات	-0.060	0.176	

* توجد فروق بين المتوسطات دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

ويبين اختبار شففيه في جدول رقم (20) أن الفروق بين الفئات " أقل من 5 سنوات " و " 5-10 سنوات " و " 10 سنوات فأكثر " لصالح الفئة " أقل من 5 سنوات " ويعزى السبب في ذلك إلى:

حدائة مفهوم القيادة الموزعة في الأدب التربوي.

المناهج والكتب الدراسية المتطورة للصفوف من (4-1) الأساسى تدعم فكرة القيادة الموزعة وتوضح أهميتها للعاملين في المجال التربوي الإداري أكثر من المناهج القديمة من خلال الأنشطة المتنوعة.

تغير النظرة السلبية لدى المديرين حول النمط التسلسلي في الإدارة ووعيمهم بأهمية توزيع المهام الإدارية مع المعلمين خلال الفترة الحديثة.

وقد اختلفت مع دراسة أبو زر [6] ودراسة أبو حسب الله [7] ودراسة خليفة [8]، حيث أكدت جميعها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لاختلاف بيئة التطبيق.

7. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان بما يلي:

تعميم نشرة علمية توضح الخطوات الإجرائية للقيادة الموزعة على جميع المدارس بغض النظر عن مرحلتها أو جهات الاشراف عليها، بهدف نشر ثقافة القيادة الموزعة.

اعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت في اتجاهاى (الوزارة – المدير)، (المدير – المعلم) بحيث يتم التقدير للأعمال الريادية المستندة إلى الدليل العلمي للإنجاز.

تشجيع مديري المدارس على إجراء مسح ودراسات علمية توضح معايير المنافسة والسمعة السوقية.

منح المعلمين فرص كافية لممارسة أدوار قيادية تجعل منهم أشخاص مؤهلين وقادرين على الإدارة في المستقبل.

مراعاة وزارة التربية والتعليم لضرورة إشراك المديرين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، في وضع الأهداف العامة للتعليم في محافظات غزة.

تفعيل وحدة الاعتماد والجودة في وزارة التربية والتعليم، لمتابعة وتقدير أداء مديري المدارس الخاصة وتوضيح نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتعديلها، مع ضرورة نشر شروط الجودة على موقعها الإلكتروني.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [1] عبوي، زين (2010): دور القيادة التربوية وفي اتخاذ القرارات الادارية، دار الشروق، عمان، الأردن.
- [4] آل ناجي، محمد (1996): التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، المجلة التربوية، الكويت، العدد 38 (10)، مجلس النشر العلمي، ص 1-52.
- [5] المغربي، عبد الحميد (2007): المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- [6] أبو زر، أيمن (2015): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [7] أبو حسب الله، سامي (2014): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [8] خليفة، رندة (2013): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [9] الشترى، عبد العزيز (2010): واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، العدد (28) مايو، جامعة الملك سعود، الرياض، ص 53-57.
- [13] وزارة التربية والتعليم العالي (2012): تراخيص المؤسسات التعليمية الخاصة: اللوائح، وزارة التربية والتعليم، غزة، فلسطين.
- [14] وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.
- [17] حريم، حسين (2003): إدارة المنظمات- منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [19] اليعقوبية، سوسن (2014): آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الملك قابوس، عمان، الأردن.

- [16] Wallace, M. (2001): Modeling Distributed Leadership and Management Effectiveness: Primary School Senior Management Teams in England and Wales', School Effectiveness and School Improvement, Vol.13(2), p. 143-186.
- [18] Mac Beath, J. (2005): Leadership as Distributed: A Her of Practices , School Leadership and Management, Vol.25(4), p.349-366.
- [20] Robindarang, S. and Others. (2014): The Influence Distributed Leadership on Job Stress in Technical and Vocational Education. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ,Vol4(1). P.490-499.
- [21] Dieronitou, I. (2014): Unveiling The Restricted and Extended Possibilities of Distributed Leadership. Researcher World , Journal of Arts, Science and Commerce, Vol10(2),p.37-43.
- [22] Lizottle, j. (2013): Qualitative Analysis of Distributed Leadership and Teacher Perspective of Principal Leadership Effectiveness, Ph.D. Thesis , Northeastern University.
- [23] Boudreaux, Wilbert (2011): "Leadership and High-Stakes Testing: Examining the Relationship between Distributed and LEAP Scores". Ph.D. Thesis ,Faculty of Southeastern, Conference of Computer Communication and Management, University of Southern Mississippi.
- [24] الشهراني, ندي (2010): تطوير الاداء بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح, رسالة ماجستير, جامعة الملك خالد, السعودية.
ب. المراجع الاجنبية
- [2] James, K .T, Mann, J. and Creasy, J.(2007): Leaders as Lead Learners: A case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders' Management Learning ,Vol38(1), p.79-94.
- [3] Ancona, D. & Backmann, E. (2010): Distributed Leadership: going from pyramids to networks, Leadership Excellence,Vol.27 (1),p.11-22.
- [10] Duif, T. & Others (2013): Distributed Leadership in Practice: Descriptive Analysis of Distributed Leadership in European Schools, European Policy Network of School Leaders, European School Heads Association.1-49.
- [11] Abu nayeem, Mohammed (2011):" Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary School: Moving Towards Distributed Leadership". Master Theses , College of Education, University of Canterbury Christchurch, NewZeland.
- [12] NCSL (2007): Distributed Leadership, Available at:http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributed_leadership_web/textonly/introduction.htm ,(11.10.2016) 12:00 pm.
- [15] Spillane, James, (2006): Distributed leadership: What's All the Hoopla? Institute for Policy , Research of Education and Social policy, North Western.

THE DEGREE OF THE PRACTICE OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS FOR THE DISTRIBUTED LEADERSHIP FROM THE POINT OF VIEW OF TEACHERS IN GAZA GOVERNORATES

WAFAA J. A. EL-HOUR

MAHMOUD A. R. ASSAF

ABSTRACT_ *The study aimed to identify the grades of teachers of private schools to practice their managers of distributed leadership and their relationship to some variables. To achieve this, the researchers used descriptive method analytical method. A questionnaire was designed to measure the reality of the practice of distributed leadership. It consist of (39) sections divided into (4) areas: (school vision, joint responsibility, leadership practices, artworks and educational program). The sample consulted of (378) teachers. The results showed that the overall degree of appreciation for private school principals distributed by teachers was relatively high (76.93%). There are statistically significant differences due to the sex variable in favor of (parameters) and years of service for the category (less than 5 years) while the same level is not attributable to the variable of academic specialization. The study recommended the dissemination of concepts on the content of distributed leadership and dissemination of culture among the principals to be applied in all schools.*

KEYWORDS: *school principals, distributed leadership, private schools.*