

Distributed Leadership of School Principals, from the Perspective of Educational Supervisors and Teachers in Palestine

Lubna Attallah Issa Hamad1*, Jamal Mohammad Hassan Bheis2

1PhD Student, AlAqsa School, Jerusalem, Palestine

2Professor, Al-Quds Open University, Yatta, Palestine

Orchid No: 0009-0002-4796-7481

Orchid No: 5819-3099-0004-0009

Email: Lubna.hamad1987@gmail.com

Email: jhbheis@qou.edu

Received:

1 Feb. 2025

Revised:

1 Feb. 2025

Accepted:

18 March 2025

*Corresponding Author:

Lubna Attallah Issa Hamad1

Email:

Lubna.hamad1987@gmail.com

Citation:

https://journals.qou.edu/index.php/nafsia

2023@jrresstudy.
Graduate Studies &
Scientific Research/Al-
Quds Open University,
Palestine, all rights
reserved.

• Open Access



This work is licensed
under a [Creative
Commons Attribution 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Abstract

Objectives: The current study aims explore the level of distributed leadership among public school principals from the perspective of educational supervisors and teachers in Palestine, considering variables such as gender, academic qualifications, years of service, job title, and educational directorate

Methods: The study adopted a descriptive research approach.

Result: The study results showed that the level of practicing distributed leadership among school principals was high. The results also indicated that there were no statistically significant differences in the perceived level of distributed leadership attributed to the gender variable. However, there were statistically significant differences attributed to the job title variable, with the differences favoring educational supervisors.

Conclusions: the study recommends enhancing distributed leadership practices through specialized workshops and training programs aimed at developing leadership skills among school principals. the need to provide a healthy and safe work environment for teachers, with all the necessary elements to support the educational process and achieve its objectives.

Keywords: Distributed leadership, school principals, educational supervisors, teachers, Palestine

مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين

والمعلمين في فلسطين

لبنى عطاالله عيسى حمد1*، جمال محمد حسن بحيص2

1طالبة دكتوراه، مدرسة الأقصى، القدس، فلسطين

2أستاذ دكتور، جامعة القدس المفتوحة، يطا، فلسطين

المراسل المعتمد: لبنى عطاالله عيسى حمد1

المخلص

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي)،

المنهج: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات مستوى القيادة التوزيعية تعزى لمتغير الجنس. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح المشرفين التربويين.

التوصيات: الدراسة توصي بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التوزيعية عبر ورشات عمل ودورات تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى المديرين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التوزيعية، مديرو المدارس، المشرفون التربويون، المعلمون في فلسطين.

مقدمة

تُعَدُّ القيادة في العصر الحديث واحدةً من أهم مقومات التطور العلمي، نظرًا لدورها الكبير والحيوي في توجيه المجتمعات نحو التقدم والابتكار. ففي المحرك الرئيس للتغيير والابتكار في المؤسسات والمجتمعات، حيث يتمثل دور القيادة تحديدًا في وضع الرؤية، والأهداف، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، يضاف إلى ذلك بناء الفرق الفعالة، وتطوير القدرات. وتعتمد فعالية القيادة الحديثة على القدرة على التكيف مع التحديات المستجدة، والتكنولوجيا المتقدمة، وتحفيز الأفراد، وتمكينهم، وتطوير قدراتهم.

وتشكل القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية، حيث تُعَدُّ قلبها النابض، ومفتاحها الرئيس. وتتبع أهميتها من دورها الأساس في جميع جوانب العملية الإدارية؛ ولهذا السبب أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أية مؤسسة تعليمية. وتتبع أهميتها من قدرتها على التأثير المباشر في جودة الأداء المدرسي، سواء أكان بتحفيز المعلمين، وتعزيز قدراتهم المهنية، أم بخلق بيئة تعليمية إيجابية تشجع على الابتكار، والإبداع بين الطلبة (محمود، 2011).

وتُعَدُّ القيادة التربوية المرتكز الأساس لنجاح أي نظام تربوي، حيث تسهم في جعل التعليم أكثر استعدادًا لتلبية احتياجات خطط التنمية التربوية، والاقتصادية، والاجتماعية. كما تسهم في تأسيس إدارة مدرسية تؤدي دورًا بارزًا في تنفيذ السياسات التربوية والتعليمية، وتحسين استثمار الموارد البشرية، وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة (الفار، 2013).

القيادة التوزيعية

القيادة في التعليم تشكل ركيزة أساسية لنجاح أية مؤسسة تربوية، حيث تُسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المعلمين، ورفع مستوى الطلاب. بتتبع القدرات القيادية، ويجري تعزيز فعالية الإجراءات التعليمية والتنظيمية، مما يسهم في رفع جودة التعليم. في هذا السياق، وتحولت مفاهيم القيادة التربوية من التركيز على الصفات الفردية للقائد إلى اهتمام أكبر بكيفية سلوك القائد وتفاعله مع رؤوسيه، مما يضمن تطبيق خطط تعليمية فعالة وملائمة.

في النماذج التقليدية للقيادة، كان التركيز على القائد وصفاته الشخصية مثل: الشجاعة، والعزم، والتفكير الاستراتيجي، حيث كانت تُعَدُّ هذه السمات أساسية لتولي المناصب القيادية. ومع مرور الوقت، تطورت النظرة لتشمل سلوك القائد، وتأثيره على رؤوسيه، حيث بدأ التركيز على كيفية تحفيز القائد لفريقه، وتوجيهه لتحقيق الأهداف المشتركة. في النماذج الحديثة، يُعَدُّ القائد عنصرًا أساسيًا لتحقيق التغيير والنجاح في المؤسسة. وفي مجال التعليم، تُعَدُّ القيادة التربوية أساسًا في تحسين العملية التعليمية، حيث تساهم في تحويل الخطط التعليمية إلى واقع داخل المدارس. القيادة التربوية لا تقتصر على تطبيق السياسات، بل تشمل أيضًا تنظيم وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التعليمية (الفار، 2013).

ويمكن القول إنَّ التحول من النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على سمات القائد الشخصية إلى النموذج الحديث الذي يركز على سلوكه وتأثيره يعد خطوة إيجابية. والقيادة التوزيعية التي تعتمد على توزيع المسؤوليات بين جميع أعضاء الفريق، وتشجع على الابتكار والمشاركة الفعالة، وتريد من التعاون والإبداع والمرونة. وفي المجال التربوي، تؤدي القيادة التوزيعية دورًا حاسمًا في تحسين جودة التعليم، وتعزز من تنفيذ الخطط التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية. كما أن تكامل القيادة التوزيعية مع يُعَدُّ ضروريًا للاستفادة من التكنولوجيا في دعم عملية التعليم، وتحسين الأداء المدرسي، مما يجعل القيادة التوزيعية عناصر أساسية للنجاح الإداري والتربوي في المدارس.

مفهوم القيادة التوزيعية

تشير القيادة التوزيعية إلى نهج إداري يتبناه مدير المدرسة لهدف توزيع المهام القيادية على المعلمين، بحيث يتحمل عدد من الأفراد داخل المدرسة مسؤولية اتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام بكفاءة لتحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد ووقت ممكن (حسب الله، 2014). ويُفهم هذا المفهوم على أنه نمط قيادي يركز على إشراك المعلمين والإداريين في توزيع الأدوار القيادية، وتوظيف خبراتهم ومهاراتهم في صنع القرار، بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي وتطويره (ربيع، 2017). كما يُبرز هذا النوع من القيادة أهمية تمكين الأفراد المؤهلين من قيادة فرقهم بروح التعاون (جونسون، 2019)، مع توفير بيئة مدرسية تشجع على التفاعل، والمشاركة الفعالة، وتنمية القدرات القيادية لجميع العاملين (Don et al., 2020).

ويمكن القول إن القيادة التوزيعية تمثل نموذجًا فعالًا للقيادة في البيئة المدرسية، حيث تتيح توزيع الأدوار والمسؤوليات بين المعلمين والإداريين، مما يعزز من مشاركة الجميع في عملية صنع القرار. هذا النموذج يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة أعلى، ويقلل من الوقت، والجهد المطلوبين لإنجاز المهام. كما أنه يعزز من تطوير القدرات القيادية للأفراد داخل المدرسة، ويوفر بيئة تعليمية تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي.

مبادئ توزيع القيادة

يشير والاس (Wallace, 2001) إلى أن توزيع القيادة يقوم على مبادئ أساسية عدة تهدف إلى تعزيز بيئة تعليمية إيجابية وفعالة. وعلى المعلمين أن يشاركوا في صنع القرارات المدرسية التي تؤثر مباشرة على عملهم، حيث يسهم ذلك في إنشاء بيئة مدرسية إيجابية تشجع على الإبداع والتعاون. كما ينبغي أن يكون للمعلمين طموح مشروع في اكتساب الخبرة القيادية من المشاركة في هذه العملية، مما يساعدهم في تطوير ذواتهم، وتحقيق طموحاتهم المهنية. علاوة على ذلك، وأن يشعر المعلمون بالانتماء والتواصل الجيد مع زملائهم في المدرسة، حيث يعزز هذا الشعور من روح العمل كفريق والعمل الجماعي. ومن الضروري أن تكون عملية مشاركة القيادة بين أعضاء الكادر التعليمي أكثر تأثيرًا من ممارستها من المدير فقط، حيث تزيد هذه العملية من الشعور بالمسؤولية المشتركة، مما يقلل من الجهد المبذول، ويزيد من الإنجاز. وأن تُبنى علاقة العمل بين المعلمين على تعزيز السلوك التعاوني بينهم، مما يسهم في نموهم الاجتماعي، ويساعد الطلبة على اكتساب هذه الصفة الإيجابية، مما يسهم في تحسين المناخ المدرسي بشكل عام (شرايحة، 2020).

ويمكن القول إن مبادئ القيادة التوزيعية تعزز بيئة مدرسية إيجابية بإشراك المعلمين في صنع القرارات، وتطوير مهاراتهم القيادية. هذا النهج يسهم في تحقيق الانتماء، والتواصل الجيد بين الزملاء، ويعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة، مما يقلل من الجهد المبذول، ويزيد من الإنجاز.

أهمية القيادة التوزيعية

تعد القيادة التوزيعية من الأساليب القيادية المهمة في المجالات التعليمية والإدارية، حيث تساهم في تعزيز الديمقراطية والفعالية داخل المؤسسات. تبرز أهميتها من تعزيز مشاركة الأعضاء في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء. كما تقوي العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين بتوزيع المهام القيادية والتعاون المستمر، مما يسهم في بناء الثقة والتفاهم. يضاف إلى ذلك، تعمل القيادة التوزيعية على تنمية القدرات القيادية للأفراد بمنح الأعضاء فرصًا لتولي مسؤوليات قيادية، مما يعزز من بيئة العمل الداعمة للنمو المهني والشخصي (علي، 2018).

عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من عملية صنع القرار، فإنهم يبذلون جهدًا أكبر لتحسين أدائهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما أن القيادة التوزيعية تخفف الضغط عن القائد، حيث تُوزع الأعباء القيادية بين مجموعة من الأفراد، مما يعزز من فاعلية المؤسسة في التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر كفاءة (عبد الله، 2019).

ويمكن القول إن القيادة التوزيعية تؤدي دورًا حيويًا في تحقيق الديمقراطية والفاعلية داخل المؤسسات التعليمية والإدارية. فهي تعزز مشاركة الأعضاء في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء. كما تقوي العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين بالتعاون المستمر.

متطلبات القيادة التوزيعية

يتطلب نجاح القيادة التوزيعية من مدير المدرسة وفريقه من العاملين تنفيذ مجموعة من المتطلبات الأساسية. حيث ينبغي توجيه الرؤية وتحديدها، ووضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح، وضمان فهم الجميع لها. كما ينبغي توزيع السلطة والمسؤوليات بين أعضاء الفريق بناءً على القدرات والكفاءات، مع تشجيعهم على اتخاذ القرارات المناسبة. ويعدّ تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة أمرًا حيويًا أيضًا، مما يساهم في تشجيع تبادل الأفكار، والمعلومات بين الأعضاء. وتحفيز أعضاء الفريق، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف (Frost & Durrant, 2020; Timperley, 2021).

ويمكن القول إن نجاح القيادة التوزيعية يتطلب جهودًا متكاملة من مدير المدرسة وفريقه لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية. وتشمل هذه الجهود توجيه الرؤية وتحديدها، وصياغة الأهداف الاستراتيجية بوضوح، وتوزيع السلطة والمسؤوليات بناءً على الكفاءات، وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة. كما ينبغي تحفيز أعضاء الفريق على تحقيق الأهداف وتطوير مهاراتهم، وتعزيز التعاون والعمل المشترك. إضافة إلى ذلك، من الضروري تطوير قدرات الأعضاء وتشجيعهم على التعلم المستمر، واحترام وجهات نظرهم، وتعزيز مبدأ المساواة، والقيادة التشاركية، وبناء الثقة، وتوفير الحوافز لتحقيق الأهداف.

خصائص القيادة التوزيعية

حددت جامعة (ويست تشيستر) (West Chester University, 2007) مجموعة من السمات التي تعكس أهمية القيادة التوزيعية كاستراتيجية ناجحة في إدارة المؤسسات التربوية. ومن أبرز هذه السمات تعزيز التفاعل، والتعاون بين أفراد الفريق، بما يتيح تبادل الأفكار، والخبرات، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات. كما تحث القيادة التوزيعية على تبني حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات، مع تقييم فعاليتها بمرور الوقت مع تقبل المخاطر. وتُعد الأخطاء في هذا النوع من القيادة فرصًا لاكتشاف آفاق جديدة وأساليب مبتكرة، حيث يُمكن لأعضاء الفريق المساهمة في اتخاذ القرارات، وفقًا لمعارفهم وخبراتهم. ولا تقتصر هذه القيادة على أشخاص معينين، بل تشمل جميع أفراد المدرسة بصرف النظر عن مواقعهم الوظيفية أو اختصاصاتهم.

ويمكن القول إن القيادة التوزيعية تعد من أهم أساليب القيادة الحديثة التي تعزز الفعالية والإنتاجية في المؤسسات التربوية. فهي تعتمد على إشراك الجميع في عملية صنع القرار، مما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين أعضاء الفريق. كما أن هذا النهج يساعد على تطوير القدرات القيادية لدى الأفراد، ويعزز التعاون والثقة بينهم، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتجديد.

وهدف دراسة عماري (2022) تقييم مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان للقيادة التوزيعية، وتأثير ذلك على مستوى التميز التنظيمي في مدارسهم، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة الحالية، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة شملت (350) ثلاث مائة وخمسين معلمًا ومعلمة. وأظهرت أبرز النتائج أن مديري هذه المدارس يمارسون القيادة التوزيعية بمستوى مرتفع، مما يُشير إلى درجة مرتفعة أيضًا. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية، ومعنوية بين

تطبيق القيادة التوزيعية. بناءً على نتائج الدراسة، تمت التوصية بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان بتوفير برامج تدريبية متخصصة للمديرين.

سعت دراسة حمدان (2020) إلى التعرف إلى مدى ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم في لواء القويسمة للقيادة التوزيعية، وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 300 ثلاثمئة معلم ومعلمة من المدارس التابعة للواء القويسمة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التوزيعية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التوزيعية، والاستقرار الوظيفي للمعلمين. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتنظيم ورشات عمل، وبرامج تدريبية لتعزيز مفهوم القيادة التوزيعية، وتطبيقاتها في مختلف جوانب الإدارة المدرسية.

وفي سياق مشابه، هدفت دراسة شرايحة (2020) إلى استكشاف مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقتها بالميزة التنافسية من منظور المعلمين. استعملت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستعانت باستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من 380 ثلاثمئة وثمانين معلماً ومعلمة. أشارت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التوزيعية والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين القيادة المدرسية، والمعلمين لتحقيق التفوق التنافسي وتعزيز ممارسات القيادة التوزيعية.

من جهة أخرى، هدفت دراسة التوجري (2020) تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة بريدة ومستوى رضا المعلمين عن وظائفهم، من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين والمعلمين. تبنت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، واشتملت العينة على (556) خمسمئة وستة وخمسين معلماً من مدارس المرحلة الابتدائية الحكومية للبنين. استعملت الدراسة استبانتين لقياس كل من القيادة التوزيعية، ومستوى الرضا الوظيفي. أشارت النتائج إلى وجود بيئة عمل إيجابية، وثقافة تنظيمية داعمة، يضاف إلى ذلك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التوزيعية والرضا الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لتطوير فهم القيادة التوزيعية وأساليبها، والاستفادة من الخبراء لتقديم أفكار إدارية مبتكرة؛ لتحسين جودة التعليم، وتعزيز رضا المعلمين.

وهدف دراسة دامسون وآخرين (Damson, Mensah & Adjei, 2018) الكشف عن تأثير القيادة التوزيعية في المدارس الحكومية الثانوية على تحسين المدرسة، وجيل الدراسة في (غانا). واستعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (92) اثنين وتسعين معلماً و(4) أربعة مديرين مساعدين في المدارس الحكومية، وجرى اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين المساعدين في المدارس الحكومية يدركون أهمية ممارسة القيادة التوزيعية في المدارس بقيادة مشتركة تمنح الفرصة لجميع العاملين في المدرسة من معلمين ومساعدين بأن يكونوا جزءاً فاعلاً في عملية صنع القرار، كما أشارت النتائج إلى أن نمط القيادة المركزية وغياب التشاركية بين المعلمين والمديرين واحتكار المديرين القيادة، وعدم إشراك المعلمين فيها تعد إحدى معوقات تطبيق القيادة التوزيعية. وفي ضوء النتائج تمت التوصية بضرورة تعزيز ثقافة القيادة التشاركية في المدارس الحكومية الثانوية بتمكين المعلمين والمديرين المساعدين من المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار.

بينما سعت دراسة دي ماركو (De Marco, 2018) التعرف إلى العلاقة بين القيادة التوزيعية، والثقافة المدرسية وفاعلية معلمي المدارس المتوسطة في ولاية (نيوجيرسي) في الولايات المتحدة الأمريكية. استعملت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما صممت استبانة كأداة للدراسة، حيث تكونت الدراسة من (162) مائة واثنين وستين معلماً من معلمي المدارس المتوسطة في خمس مدارس في

ولاية (نيوجيرسي)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التوزيعية، والثقافة المدرسية، والفعالية الذاتية للمعلمين، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التوزيعية، والثقافة المدرسية. في ضوء نتائج دراسة، تمت التوصية بتعزيز تطبيق القيادة التوزيعية في المدارس المتوسطة، وذلك لما لها من تأثير إيجابي على الثقافة المدرسية، والفعالية الذاتية للمعلمين.

وأجرى خلف الله (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة خان يونس للقيادة التوزيعية، وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (200) مائتي معلم ومعلمة، وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. استعملت الدراسة استبانتي كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة خان يونس للقيادة التوزيعية كانت بدرجة كبيرة، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين تقديرات المعلمين لممارسة القيادة التوزيعية، وتقديراتهم لفاعلية أداء المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بتعزيز ممارسة القيادة التوزيعية، وبتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون، والتشارك بين قادة المدارس، والمعلمين؛ لتحقيق أفضل أداء تعليمي، وزيادة فعالية العملية التعليمية.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فقد اشتركت الدراسات السابقة في هدفها العام المتمثل في دراسة القيادة التوزيعية، وتأثيراتها المختلفة على المدارس والمعلمين. فقد سعت جميعها إلى استكشاف درجة ممارسة القيادة التوزيعية. كدراسة عماري (2022)، دراسة شرايحة (2020)، دراسة التويجري (2020). ومن حيث العينة، فقد تنوعت العينات المستعملة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة، وطبيعتها، وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات مثل: المعلمون، والمديرون، والمديرون المساعدون في المدارس. بينما تميزت الدراسة الحالية بأخذها العينة من المشرفين التربويين والمعلمين. ومن حيث الأدوات: فقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، حيث استعملت الاستبانة للقيادة التوزيعية، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة، والأسلوب الذي اتبعه الباحث في استخلاص النتائج. ومن حيث النتائج، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع عديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التوزيعية في المدارس. فعلى سبيل المثال، دراسة عماري (2022) وشرايحة (2020) أكدت جميعها أن مستوى القيادة التوزيعية كان مرتفعاً، ومع ذلك، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن مستوى القيادة التوزيعية كان متوسطاً مثل: دراسة حمدان (2020)، وكذلك مع دراسة (دامسون) وآخرين (Dampson, et al., 2018) التي تناولت وجود معوقات لتطبيق القيادة التوزيعية بسبب احتكار المديرين للقيادة. بالمقابل، أوضحت الدراسة الحالية أن القيادة التوزيعية تمارس بشكل فعال، ما يعزز الاختلاف في النتائج.

أوجه الالتقاء والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: إن القاسم المشترك بين الدراسات السابقة سواء أكانت العربية أم الأجنبية هو تناولها لدور مديري المدارس للتعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التوزيعية، كما وكان لها دور في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي تصميم أداة الدراسة وإعدادها، وعليه تشكل أغلب الدراسات السابقة الموجودة في هذه الدراسة عنصراً مهماً في تحسين مستوى الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المدارس الفلسطينية العديد من التحديات، ومن بينها تكامل التكنولوجيا في التعليم. حيث يعد تطوير لدى مديري المدارس من العوامل التي قد تسهم في دعم تطبيق التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف المرجوة منها. في هذا الإطار، تُطرح القيادة

التوزيعية كنموذج قيادي قد يكون له دور في تحسين لدى مديري المدارس، حيث يعتمد هذا النموذج على توزيع الصلاحيات، والمسؤوليات بين أعضاء الفريق الإداري لتحقيق الأهداف المشتركة.

وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج، إلا أن هنالك حاجة ماسة لفهم أعمق لكيفية تأثير القيادة التوزيعية على التنمية لدى مديري المدارس في فلسطين. وقد أشارت دراسات عدة، مثل دراسة ربيع (2017) في فلسطين، إلى أهمية تبني القيادة التوزيعية، حيث يقوم المديرون بتوزيع المهام القيادية بشكل متوازن بين العاملين. كما أوصت دراسة إبراهيم (2019) في سلطنة عمان بضرورة تعزيز هذا النموذج بتدريب المديرين على استراتيجيات القيادة التوزيعية، وتطوير مهاراتهم في التواصل، وتفويض الصلاحيات.

يضاف إلى ذلك، يبرز دورها كمهارات ضرورية ينبغي على قادة التعليم اكتسابها وتطويرها لتحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم في التعليم. ومن خبرة الباحثة كعلمة في مديرية القدس الشريف التابعة لوزارة التربية والتعليم، ترى أن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في نقصي مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في المديرية الشمالية الفلسطينية. وتتطلب هذه المشكلة تحليل التحديات التي تواجه تطويرها،؛ لتقديم إطار تحليلي يساعد في تحسين أداء المدارس، وتعزيز التعليم.

وبناءً على ما تقدم، تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- 1- ما مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وفقاً للجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين للمسمى الوظيفي.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى القيادة التوزيعية في الإدارة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين.
2. الكشف عن الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة

انبتقت أهمية الدراسة من جانبين: الأول نظري، والثاني عملي كآلاتي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي أجريت في المدارس الحكومية في فلسطين لهدف التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين.
2. من المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال الإدارة التربوية القيادة التوزيعية.

3. ومن المؤمل أن تقدم إضافة علمية للمكتبات العربية بدراسة حول القيادة التوزيعية في فلسطين.
4. تقديم إضافة نوعية إلى الحقل الأكاديمي التربوي بتسليط الضوء على جانب فريد لم يتم استكشافه بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، وهو تحليل تأثير القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين.
5. كما تبرز أهمية الدراسة الحالية أيضًا في تسليط الضوء على دور القيادة التوزيعية مما يعزز فهمنا لطبيعة القيادة التوزيعية، وتأثيرها على البيئة التعليمية، كما قد تساهم في تعزيز النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة التوزيعية، وتطبيقاتها العملية في مجال التعليم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي:

- القادة التربويون المسؤولون عن المدارس الحكومية في فلسطين، حيث ستزودهم نتائج الدراسة بتغذية راجعة عن مستوى ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين.
- مديرو المدارس الحكومية في فلسطين، حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة مستوى ممارسة القيادة التوزيعية التي تُعد من مميزات القرن الحادي والعشرين، والتي من المفترض العمل على توظيفها في مدارسهم، لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعلم.
- المعلمون في المدارس الحكومية في فلسطين وذلك من معرفتهم مستوى ممارسة القيادة التوزيعية وفقاً للأهداف الموضوعية.
- الباحثون، بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في فلسطين.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة الحالية على عينة من المشرفين التربويين والمعلمين، في فلسطين.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023-2024م).

مصطلحات الدراسة

القيادة التوزيعية: هي نمط قيادي تشاركي يتجنب التركيز الكامل على الشخص القائد، ويتضمن توزيع المسؤوليات القيادية على المعلمين، مما يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام المدرسية. ويتضمن هذا النمط أيضًا تفويض الصلاحيات، وتحفيز المعلمين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم (عيساني، 2021: 4).

وتعرف القيادة التوزيعية إجرائياً بأنها: مدى ممارسة مديري المدارس لتوزيع المهام القيادية بين أعضاء الهيئة التعليمية، بإشراكهم في صنع القرار، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز روح المبادرة والمسؤولية الجماعية داخل البيئة المدرسية. ويُقاس ذلك بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في استبانة القيادة التوزيعية المُعدة لهذا الغرض.

طريقة وإجراءات الدراسة

يتضمن هذا الجزء وصفاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعيبتها واستعمال أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استعملت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، للتعرف إلى مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين، حيث إن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات. ويعود السبب في استعمال هذا المنهج نظرًا لملاءمته أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية والمشرفين التربويين في مديريات: القدس، وبيت لحم، وجنين وعددهم (6811) ستة آلاف وثمانمائة وأحد عشر فردًا من المشرفين التربويين والمعلمين حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم للعام الدراسي (2023-2024م).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من (400) أربعمئة فرد من المشرفين التربويين والمعلمين في مديريات القدس، وبيت لحم، وجنين، تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها المستقلة:

الجدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

النسبة المئوية %	التكرار	مستويات المتغير	المتغير
72.7%	291	ذكر	الجنس
27.3%	109	أنثى	
41%	69	مشرف تربوي	المسمى الوظيفي
59%	331	معلم	

أداة الدراسة

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، وعلى الأداة المستعملة في بعض الدراسات، استعانت الباحثة بأداة الدراسة من إعداد دراسة شرايحة (2020)، ودراسة خلف الله (2018) ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. وقد تكون المقياس في صورة النهائية من (44) أربع وأربعين فقرة، حيث تكون من أربعة محاور وهي: المحور الأول التخطيط الاستراتيجي وتكون من (11) إحدى عشرة فقرة، والمحور الثاني التمكين الإداري وتكون من (11) إحدى عشرة فقرة، والمحور الثالث التواصل الفعال وتكون من (11) إحدى عشرة فقرة، والمحور الرابع التحفيز وتكون من (11) إحدى عشرة فقرة. وقد اشتملت الاستبانة أيضًا على متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية.

صدق أداة الدراسة

تأكدت الباحثة من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وأشار المحكمون إلى إجراء بعض التعديلات على أسلوب صياغة الفقرات، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أشار المحكمون بصلاحيّة أداة الدراسة. ومن جانب آخر جرى التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضًا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لفقرات الدراسة في درجة مستوى القيادة التوزيعية في الإدارة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستعمال الحاسوب ثم عولجت البيانات إحصائياً باستعمال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستعملة:

1. التكرارات، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.
2. اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA
3. معادلة (كرو نباخ ألفا) لحساب معامل الثبات.

تصحيح المقياس

استعمل مقياس (ليكرت الخماسي)؛ وهو أسلوب لقياس السلوكيات، ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، معتمداً على المتوسط الحسابي في التعبير عن ذلك في تحديد درجة مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين بناء على المتوسطات الحسابية:

الجدول (3): مفاتيح المتوسطات الحسابية

حدود الفئة		الفئة
من	إلى	
أكبر من 4.20	5.00	كبيرة جداً
أكبر من 3.40	4.20	كبيرة
أكبر من 2.60	3.40	متوسطة
أكبر من 1.80	2.60	قليلة
1.00	1.80	قليلة جداً

وتشير الباحثة إلى استعمال طول المدى؛ للوصول لحكم موضوعي

تحليل نتائج الدراسة

يقدم هذا الجزء تحليلاً مفصلاً للنتائج التي جرى التوصل إليها في الدراسة الحالية، من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة.

4.1 نتيجة السؤال الأول الذي ينص "ما مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين؟"

لتحديد مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين، والمعلمين في فلسطين، حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات عينة الدراسة لمجالات مقياس القيادة التوزيعية، والجدول (4) يوضح النتائج العامة لهذا الأمر.

الجدول (4): مستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين

م.	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي		الترتيب
		الاتجاه العام	قيمة المتوسط	
1	المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي	كبيرة	3.844	2
2	المجال الثالث: التواصل الفعال	كبيرة	3.837	3

1	0.782	كبيرة	3.848	المجال الثاني: التمكين الإداري	3
4	0.782	كبيرة	3.787	المجال الرابع: التحفيز	4
	0.74	كبيرة	3.82	الدرجة الكلية	

يتضح من النتائج أن واقع القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين، والمعلمين في فلسطين كان بمتوسط (3.829)؛ أي بدرجة كبيرة وفقاً للمعيار الذي اعتمدهت الدراسة حسب مقياس (ليكرت الخماسي)، وتبين من النتائج أن مجال (التواصل الفعال) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.848)، وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال (التخطيط الإستراتيجي) بمتوسط (3.844)، وهو أيضاً بدرجة كبيرة، يليه في المرتبة الثالثة مجال (التمكين الإداري) بمتوسط (3.837)، وهو بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة الأخيرة جاء مجال (التحفيز) بمتوسط (3.787)، وهو أيضاً بدرجة كبيرة.

المجال الأول: التخطيط الإستراتيجي

لتتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين، والمعلمين في فلسطين، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (5): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التخطيط الاستراتيجي

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي		الترتيب
		قيمة المتوسط	الانحراف المعياري	
1	يحدد مدير المدرسة الرؤية المستقبلية للمدرسة بوضوح.	4.01	كبيرة	1
4	يعزز أهمية التعليم المستدام في المدرسة.	3.95	كبيرة	2
6	يوجه الفريق المدرسي نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	3.91	كبيرة	3
7	يشجع الابتكار في التخطيط المدرسي.	3.89	كبيرة	4
3	يعتمد البيانات لتحليل الأداء المدرسي وتحسينه.	3.89	كبيرة	5
5	يخصص الوقت الكافي لوضع خطط إستراتيجية واضحة.	3.86	كبيرة	6
10	يوزع المهمات بناءً على الخبرات والقدرات.	3.82	كبيرة	7
11	يشجع الفريق على التقييم الذاتي والتحسين المستمر.	3.79	كبيرة	8
8	يعتمد على تقنيات حديثة في التخطيط الإداري.	3.78	كبيرة	9
9	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.69	كبيرة	10
2	يشارك المعلمون والمشرفون في تحديد أهداف المدرسة.	3.69	كبيرة	11
	الدرجة الكلية	3.844	كبيرة	0.779

يظهر الجدول (5) أن متوسط تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في فلسطين، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، بلغ (3.84)، وهو ضمن الفئة الرابعة للمقياس الخماسي (3.41 - 4.20)، مما يعكس درجة تقدير كبيرة وفق أداة الدراسة. أما أبرز عناصر التخطيط الاستراتيجي التي حظيت بموافقة كبيرة من أفراد العينة، فكانت الفقرات (1، 4، 6) على الترتيب التنازلي الآتي:

- الفقرة (1) "يحدد مدير المدرسة الرؤية المستقبلية للمدرسة بوضوح" بمتوسط (4.01) جاءت في المرتبة الأولى.
- الفقرة (4) "يعزز أهمية التعليم المستدام في المدرسة" جاءت ثانية بمتوسط (3.95).

- الفقرة (6) "يوجه الفريق المدرسي نحو تحقيق الأهداف المشتركة" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.91) من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الفقرة الأقل تقديرًا كانت الفقرة (2) "يشارك المدير المعلمين والمشرفين في تحديد أهداف المدرسة" حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69)، لكنها ظلت ضمن درجة التقدير الكبيرة.

المجال الثاني، التمكين الإداري

للتعرف إلى واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين، والمعلمين في فلسطين، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال التمكين الإداري، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (6): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التمكين الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات	م.
		الاتجاه العام	قيمة المتوسط		
1	0.77	كبيرة	3.95	يشجع تبادل الخبرات بين المعلمين.	10
2	0.85	كبيرة	3.89	يشجع المعلمين على إجراء المبادرات التربوية.	6
3	0.9	كبيرة	3.88	يعزز الثقة المتبادلة بين فريق العمل.	8
4	0.88	كبيرة	3.87	يشجع المعلمين على تحمل المسؤولية وتطوير الأداء.	3
5	0.83	كبيرة	3.85	يتابع تفويض الصلاحيات بشكل منتظم لتقييمها.	11
6	0.86	كبيرة	3.84	يعتمد فرق العمل لتحقيق الأهداف المدرسية.	9
7	0.89	كبيرة	3.84	يثق في قدرات المعلمين ويشجعهم على الابتكار.	2
8	0.89	كبيرة	3.82	يوزع المهمات الإدارية بمرونة بناءً على احتياجات المدرسة.	4
9	0.91	كبيرة	3.8	يضمن أن جميع المعلمين يشعرون بالتمكين في عملهم.	7
10	1.01	كبيرة	3.75	يمنح المعلمين الصلاحيات لاتخاذ القرارات في نطاق مسؤولياتهم.	1
11	0.95	كبيرة	3.72	يساند المعلمين في تنفيذ مهماتهم دون تدخل مباشر.	5
	0.77	كبيرة	3.83		الدرجة الكلية

يظهر الجدول (6) أن متوسط تقييم واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، بلغ (3.83)، وهو ضمن الفئة الرابعة من المقياس الخماسي (3.41 - 4.20)، مما يشير إلى درجة تقدير كبيرة وفق أداة الدراسة، وتمثلت أبرز عناصر التمكين الإداري التي نالت أعلى درجات الموافقة من أفراد العينة في الفقرات (10، 6، 8) بترتيب تنازلي كالآتي:

- الفقرة (10) "يشجع تبادل الخبرات بين المعلمين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95).
 - الفقرة (6) "يشجع المعلمين على إجراء المبادرات التربوية" جاءت ثانية بمتوسط (3.89).
 - الفقرة (8) "يعزز الثقة المتبادلة بين فريق العمل" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.88).
- أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقدير فهي الفقرة (5) "يساند المعلمين في تنفيذ مهماتهم دون تدخل مباشر" بمتوسط (3.72)، على الرغم من بقائها ضمن درجة التقدير الكبيرة.

المجال الثالث، التواصل الفعال

للتعرف إلى واقع التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال التواصل الفعال، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (7): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التواصل الفعال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		الفقرات	م.
		الاتجاه العام	قيمة المتوسط		
1	0.88	كبيرة	3.94	يشجع المعلمين على تبادل الأفكار والخبرات.	5
2	0.9	كبيرة	3.91	يسهم في بناء علاقات إيجابية بينه وبين المعلمين والمشرفين التربويين.	11
3	0.9	كبيرة	3.89	يشجع التعاون بين المعلمين لحل المشكلات.	2
4	0.93	كبيرة	3.86	يحافظ على تواصل مستمر مع المشرفين التربويين.	4
5	0.88	كبيرة	3.85	يتواصل بوضوح وشفافية مع الفريق المدرسي.	6
6	0.86	كبيرة	3.83	ينوع في أساليب التواصل لتحقيق الأهداف المشتركة.	3
7	0.92	كبيرة	3.83	يدعم التعاون بين المعلمين لتحقيق التعليم المتكامل.	8
8	0.93	كبيرة	3.83	يعزز ثقافة الحوار المفتوح بين جميع الزملاء والعاملين.	1
9	0.9	كبيرة	3.82	يشجع الحوار البناء بين جميع أفراد المدرسة.	9
10	0.92	كبيرة	3.8	يحل النزاعات بين المعلمين بأسلوب إيجابي.	10
11	0.91	كبيرة	3.77	يعتمد اللقاءات الدورية لتعزيز التواصل بين المعلمين.	7
	0.78	كبيرة	3.84		الدرجة الكلية

يتضح في الجدول (7) أن واقع التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين بلغ (3.84)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تقدير كبيرة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج أن أبرز فقرات التواصل الفعال تتمثل في الفقرات رقم (2، 5، 11)، وجميعها بدرجة كبيرة، وجرى ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل في الآتي: جاءت الفقرة رقم (5) وهي: يشجع المعلمين على تبادل الأفكار والخبرات. في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.94). وجاءت الفقرة رقم (11) وهي: يسهم في بناء علاقات إيجابية بينه وبين المعلمين والمشرفين التربويين. في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.91).

جاءت الفقرة رقم (2) وهي: يشجع التعاون بين المعلمين لحل المشكلات. في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.89). كما يتضح من النتائج أن أقل فقرات مجال التواصل الفعال تتمثل في الفقرة رقم (7) وهي: يعتمد على اللقاءات الدورية لتعزيز التواصل بين المعلمين. في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.77)، وهي بدرجة كبيرة.

المجال الرابع، التحفيز

للتعرف إلى واقع التحفيز لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين، حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال التحفيز، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (8): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التحفيز

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الترتيب
		قيمة المتوسط	الاتجاه العام		
1	يعتمد معايير واضحة في تقييم أداء المعلمين.	3.88	كبيرة	0.86	1
5	يشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية بشكل مستمر.	3.86	كبيرة	0.085	2
8	يشجع الابتكار والإبداع في التدريس بالتحفيز.	3.83	كبيرة	0.085	3
2	يشجع التحسين المستمر من التغذية الراجعة البناءة.	3.8	كبيرة	0.087	4
7	يقدر جهود المعلمين في تحقيق الأهداف المدرسية.	3.79	كبيرة	0.09	5
11	يربط بين التقييم والتطوير المهني المستمر للمعلمين.	3.76	كبيرة	0.09	6
10	يضمن عدالة التقييم بين جميع المعلمين.	3.76	كبيرة	0.091	7
4	يخصص وقتاً للاستماع لملاحظات المعلمين.	3.76	كبيرة	0.092	8
9	يعتمد التغذية الراجعة المنتظمة لتحسين الأداء.	3.75	كبيرة	0.09	9
6	يعتمد التقييم الذاتي للمعلمين كجزء من عملية التقييم.	3.73	كبيرة	0.09	10
3	يقدم حوافز معنوية للمعلمين المتميزين.	3.72	كبيرة	0.099	11
	الدرجة الكلية	3.78	كبيرة	780.	

يتضح في الجدول (8) أن واقع التحفيز لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في فلسطين بلغ بمتوسط (3.78)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة تقدير كبيرة على أداة الدراسة. ويتضح أن أبرز فقرات التحفيز تتمثل في الفقرات رقم (1، 5، 8)، وجميعها بدرجة كبيرة، وجرى ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وتتمثل في الآتي: جاءت الفقرة رقم (1) وهي: يعتمد على معايير واضحة في تقييم أداء المعلمين. في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.88). وجاءت الفقرة رقم (5) وهي: يشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم المهنية بشكل مستمر. في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.86).

جاءت الفقرة رقم (8) وهي: يشجع الابتكار والإبداع في التدريس بالتحفيز. في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.83). ويتضح من النتائج أن أقل فقرات مجال التحفيز تتمثل في الفقرة رقم (3) وهي: يقدم حوافز معنوية للمعلمين المتميزين. في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (3.72)، وهي بدرجة كبيرة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن العديد من الدول، بما في ذلك فلسطين، بدأت تتبنى مفهوم القيادة التوزيعية أو التشاركية كجزء من توجه أوسع نحو دمج المعلمين والموظفين في عملية صنع القرار، وذلك لتعزيز الكفاءة والفاعلية المدرسية. هذه التوجهات قد أدت إلى رفع مستوى تطبيق القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس، مما يعزز مشاركة الجميع في التخطيط والتنفيذ. ومن الممكن أن يكون هنالك تركيز على برامج تدريبية وتطوير مهني يهدف تعزيز مهارات القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس. مثل هذه البرامج قد تشمل ورشات

عمل أو دورات تدريبية في مهارات الإدارة الاستراتيجية، والتواصل، والتمكين الإداري، مما يعكس إيجاباً على تطبيق القيادة التوزيعية في المدارس.

إضافة إلى تزايد دور المشرفين التربويين في تعزيز القيادة كونهم جزءاً من العملية التربوية، قد يساهمون في دفع المديرين نحو تبني أساليب قيادة أكثر توزيعاً وتشاركية. إذ إن المشرفين يعملون على توجيه المديرين، وتشجيعهم على تحسين أنماط القيادة بما يخدم أهداف المدرسة بشكل أفضل. كما أن النظام التعليمي في فلسطين قد يكون مؤطراً بأساليب إدارة تعتمد على المشاركة والتفاعل بين مختلف الجهات الفاعلة في المدرسة. وهذا النوع من النظام يمكن أن يعزز القيادة التوزيعية، حيث يشعر المعلمون والمشرفون بأن لديهم دوراً فاعلاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة.

وقد تكون القيادة التوزيعية أحد الأساليب الناجحة في ظل الظروف الاجتماعية، والسياسية المعقدة التي تواجهها فلسطين. ففي ظل تلك الظروف، قد يكون من الضروري توزيع المسؤوليات والصلاحيات لتخفيف العبء عن المديرين، وتعزيز العمل الجماعي في مواجهة التحديات. يضاف إلى ذلك تزايد استعمال التكنولوجيا في التعليم والإدارة، ويمكن أن تساهم هذه الأدوات في تسهيل عملية توزيع المهام، وتعزيز التواصل بين المديرين، المعلمين، والمشرفين، مما يدعم القيادة التوزيعية. وقد يكون هنالك وعي متزايد في المدارس بأهمية القيادة التوزيعية في تحقيق نجاح المدرسة، سواء أكان ذلك من رفع مستوى الأداء الأكاديمي أم تحسين بيئة العمل. وهذا الوعي يساهم في دعم المديرين لتطبيق هذا النهج القيادي.

وبالنسبة للمجالات، فقد احتل مجال التواصل الفعال المرتبة الأولى وبدرجة تقدير (مرتفعة)، يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن التواصل الفعال يعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي نظام إداري أو قيادة، حيث يساعد على نقل الأفكار، والرؤى بشكل واضح بين المديرين والمعلمين والمشرفين. والتواصل الجيد يمكن أن يساهم في بناء بيئة تعليمية شفافة ومنتجة، ويعزز من الثقة والتعاون بين الجميع. أما مجال التخطيط الاستراتيجي فقد حصل على المرتبة الثانية وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وقد يُعزى هذا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دورًا محوريًا في توجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها التعليمية والتنظيمية. فالقادة الذين يمتلكون مهارات جيدة في التخطيط الاستراتيجي يمكنون المدرسة من التكيف مع التحديات المختلفة وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء. وبالنسبة لمجال التمكين الإداري فقد جاء في المرتبة الثالثة، وبدرجة تقدير (مرتفعة)، وقد يعزى ذلك إلى أن التمكين الإداري يعد من المجالات التي تعزز من الاستقلالية، والمسؤولية لدى المعلمين، والعاملين في المدرسة. وعندما يمنح المديرين صلاحيات للمعلمين، فإن هذا يمكن أن يزيد من مستويات الرضا المهني، والمشاركة الفعالة في صنع القرار. أما مجال التحفيز فقد حصل على درجة تقدير (مرتفعة)، فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، وقد تكون المرتبة المتأخرة للتحفيز ناتجة عن تحديات متعلقة بالموارد أو الظروف التعليمية التي قد تجعل التحفيز المادي أو المعنوي أقل من المتوقع. قد يشعر المديرين بصعوبة في تقديم مكافآت، أو تحفيزات كبيرة في ظل ضغوط العمل، أو محدودية الإمكانيات.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عماري (2022) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التوزيعية جاء مرتفعاً. ومع دراسة شرايحة (2020) التي أشارت إلى أن مستوى القيادة التوزيعية في المدارس الخاصة بمحافظة عمان جاء مرتفعاً.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حمدان (2020) التي أشارت إلى أن مستوى القيادة التوزيعية جاء متوسطاً، كما اختلفت مع نتيجة دراسة (دامسون) وآخرين (Dampson, et al., 2018) في الإشارة إلى وجود عوقات لتطبيق القيادة التوزيعية بسبب احتكار المديرين للقيادة، وعدم إشراك المعلمين، بينما أشارت الدراسة الحالية إلى ممارسة القيادة التوزيعية بشكل فعال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن السؤال جرت صياغة الفرضية الصفرية الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية في الإدارة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تبعا لمتغير (الجنس، والمسمى الوظيفي).
أولاً: متغير الجنس

استعملت الدراسة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: (Independent Sample t-test)؛ للتعرف إلى الفروق في استجابات عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية في الإدارة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (9): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample T-test) لعينتين مستقلتين: للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين طبقاً لاختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة	التعليق
المجال الأول: التخطيط الإستراتيجي	ذكر	109	3.86	0.85	0.324	.74	غير دالة إحصائياً
	أنثى	291	3.83	0.75			
المجال الثاني: التمكين الإداري	ذكر	109	3.89	0.85	0.817	.41	غير دالة إحصائياً
	أنثى	291	3.81	0.74			
المجال الثالث: التواصل الفعال	ذكر	109	3.84	0.86	0.005	.99	غير دالة إحصائياً
	أنثى	291	3.84	0.74			
المجال الرابع: التحفيز	ذكر	109	3.80	0.91	0.243	.80	غير دالة إحصائياً
	أنثى	291	3.78	0.72			
الدرجة الكلية لمتغير القيادة التوزيعية	ذكر	109	3.85	0.84	0.353	.72	غير دالة إحصائياً
	أنثى	291	3.82	0.70			

يتضح من الجدول أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس تساوي (0.724)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تُعزى لمتغير الجنس. أما بالنسبة للمجالات الفرعية يتضح أن قيمة (Sig) لكل محور فيما يتعلق بـ: (التخطيط الاستراتيجي، والتمكين الإداري، والتواصل الفعال، والتحفيز) هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ: (التخطيط الاستراتيجي، التمكين الإداري، التواصل الفعال، التحفيز) تُعزى لمتغير الجنس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التوزيعية، كمنهج إداري، لا تتأثر بالاختلافات بين الذكور والإناث. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن متطلبات القيادة التوزيعية في المدارس تتعلق بالقدرة المهنية، والشخصية للمديرين، وليس بالجنس. وبالتالي، يمكن القول بأن كل من الذكور والإناث يتمتعون بفرص متساوية في تبني القيادة التوزيعية، والتعامل مع مكوناتها بكفاءة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة شرايحة (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس.

ثانياً: متغير المسمى الوظيفي

استخدمت الدراسة اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لعينتين مستقلتين؛ للتعرف إلى الفروق في استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة التوزيعية في الإدارة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (12): نتائج اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لعينتين مستقلتين للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين طبقاً لاختلاف متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة	التعليق																																												
التخطيط الاستراتيجي	معلم	331	3.78	0.75	3.02	.00	دالة إحصائياً																																												
	مشرف تربوي	69	4.11	0.81				التمكين الإداري	معلم	331	3.77	0.76	3.63	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.14	0.78	التواصل الفعال	معلم	331	3.79	0.76	2.784	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.09	0.83	التحفيز	معلم	331	3.73	0.74	2.742	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.04	0.89	الدرجة الكلية لمتغير القيادة التوزيعية	معلم	331	3.77	0.72	3.101	.00	دالة إحصائياً
التمكين الإداري	معلم	331	3.77	0.76	3.63	.00	دالة إحصائياً																																												
	مشرف تربوي	69	4.14	0.78				التواصل الفعال	معلم	331	3.79	0.76	2.784	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.09	0.83	التحفيز	معلم	331	3.73	0.74	2.742	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.04	0.89	الدرجة الكلية لمتغير القيادة التوزيعية	معلم	331	3.77	0.72	3.101	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.10	0.81								
التواصل الفعال	معلم	331	3.79	0.76	2.784	.00	دالة إحصائياً																																												
	مشرف تربوي	69	4.09	0.83				التحفيز	معلم	331	3.73	0.74	2.742	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.04	0.89	الدرجة الكلية لمتغير القيادة التوزيعية	معلم	331	3.77	0.72	3.101	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.10	0.81																				
التحفيز	معلم	331	3.73	0.74	2.742	.00	دالة إحصائياً																																												
	مشرف تربوي	69	4.04	0.89				الدرجة الكلية لمتغير القيادة التوزيعية	معلم	331	3.77	0.72	3.101	.00	دالة إحصائياً	مشرف تربوي	69	4.10	0.81																																
الدرجة الكلية لمتغير القيادة التوزيعية	معلم	331	3.77	0.72	3.101	.00	دالة إحصائياً																																												
	مشرف تربوي	69	4.10	0.81																																															

يتضح من الجدول أن قيمة (Sig) للدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين، حيث تبين أنهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى منه لفئة المعلمين. وبالنسبة للمجالات الفرعية يتضح أن قيمة (Sig) لكل محور فيما يتعلق بـ: (التخطيط الاستراتيجي، التمكين الإداري، التواصل الفعال، التحفيز) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين استجابات العينة فيما يتعلق بـ: (التخطيط الاستراتيجي، التمكين الإداري، التواصل الفعال، التحفيز) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين، حيث تبين أنهم حصلوا على متوسط حسابي أعلى منه لفئة المعلمين في كل مجال من المجالات. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المشرفين التربويين يتمتعون غالباً بنظرة شاملة وإدارية أوسع بسبب دورهم في مراقبة وتوجيه العملية التعليمية بشكل عام. كما أن مسؤولياتهم الإشرافية قد تمنحهم قدرة أكبر على فهم وتطبيق ممارسات القيادة التوزيعية، لأنهم يصبحون أكثر تفاعلاً مع جميع عناصر النظام التعليمي، مما يعزز قدرتهم على تنفيذ القيادة التوزيعية بشكل فعال.

التوصيات

من النتائج السابقة توصي الباحثة:

1. تعزيز ممارسات القيادة التوزيعية بشكل مستمر في المدارس الحكومية عبر تنظيم ورشات عمل ودورات تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى المديرين.

2. تشجع المديرية على السياسات التي تعزز العدالة والمساواة بين الجنسين في جميع جوانب القيادة، والإدارة في المدارس.
3. تعزيز التعاون بين المشرفين التربويين والمديرين عبر برامج تبادل الخبرات والممارسات الناجحة في القيادة التربوية.
4. دراسة أفضل الممارسات القيادية لدى المشرفين التربويين وتعميمها على المديرين؛ لتطوير القيادة التوزيعية في المدارس الأخرى.
5. دراسة التجارب الإدارية الناجحة في محافظة جنين، ونقل المعرفة إلى المديرين الأخرى؛ لتعزيز مستوى القيادة التوزيعية في باقي المديريات.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، ح. (2019). درجة توافر أبعاد القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة في سلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 29-64.
- التويجري، هيلة. (2020). القيادة التوزيعية لدى قادة المدارس الابتدائية بمدينة بريدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة كلية التربية، 110(4)، 536 - 579.
- جونسون، م. (2019). رعاية القيادة في المجتمع التعليمي المهني (ترجمة دار الكتاب التربوي، ط. (1). السعودية: دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- حسب الله، س. (2014). دراسة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمدان، س. (2020). درجة ممارسة قيادة توزيعية لدى مديري مدارس التربية والتعليم لواء القويسمة وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت الأردن.
- خلف الله، ش. (2018). ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس للقيادة الموزعة وعلاقتها بفاعلية أداء المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ربيع، م. (2017). درجة ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- شرايحة، ب. (2020). القيادة التوزيعية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العبادي، م. (2017). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الله، إ. (2019). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- علي، ص. (2018). دور القيادة التربوية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة التوزيعية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية (35)، 294 - 314.
- عماري، س. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التوزيعية وعلاقتها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(16)، 45-66.
- العيساني، س. (2021). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف "5-10" بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 5(22)، 261-278.
- الفار، ش. (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 27 (7)، 1377 - 1414.
- محمود، ع. (2011). إدارة المنظمات. ط. 1 عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهور، و. (2017). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة، وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة (رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

References

- Abdullah, I. (2019). Distributed leadership of private secondary school principals in Amman governorate and its relationship to teachers' academic optimism from their perspective. (Unpublished master's thesis, Middle East University for Graduate Studies, Amman, Jordan). (in Arabic)
- Al-Abadi, M. (2017). Distributed leadership among public secondary school principals and its relationship to the availability of learning organization dimensions from teachers' perspectives in Amman governorate. (Master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan). (in Arabic)
- Al-Eisani, S. (2021). The practice of distributed leadership in basic education schools (grades 5-10) in North Al-Batinah governorate, Sultanate of Oman, from teachers' perspectives. The Arab Journal of Educational and

- Psychological Sciences, 5(22), 261-278. (in Arabic)
- Al-Far, Sh. (2013). The degree of availability of administrative competencies and transformational leadership competencies among public secondary school principals in Palestine. *An-Najah University Journal for Research*, 27(7), 1377-1414. (in Arabic)
 - Al-Hoor, W. (2017). The reality of private school principals' practice of distributed leadership and its relationship to work-life quality from the teachers' perspectives in Gaza governorates. (Master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine). (in Arabic)
 - Ali, S. (2018). The role of educational leadership in activating the implementation of the distributed leadership approach in secondary schools in Kuwait. *Journal of Educational Sciences*, (35), 294-314.
 - Al-Tuwaijri, H. (2020). Distributed leadership among primary school leaders in Buraidah and its relationship to teachers' job satisfaction. *Journal of the Faculty of Education*, 110(4), 579-536. (in Arabic)
 - Amari, S. (2022). The degree of school principals' practice of distributed leadership and its relationship to achieving organizational excellence: An applied study in public secondary schools in Amman governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(16), 45-66.
 - Dampson, D. G., Havor, F. M., & Laryea, P. (2018). Distributed Leadership an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana. *Journal of Education and e-Learning Research*, 5(2), 79-85
 - Damson, S., Mensah, A., & Adjei, J. (2018). The impact of distributed leadership in public secondary schools on school improvement and student outcomes in Ghana. *International Journal of Educational Leadership*, 15(3), 245-259.
 - DeMarco, A. L. (2018). *The Relationship Between Distributive Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy at the Middle School Level*. (Master Thesis), Seton Hall University, New Jersey, USA.
 - Don, Y., Awang, M. I., Kasa, M. D., Yaakob, M. F. M., & Yanti, P. G. (2020). Comparing distributive leadership practices among teacher leaders in Malaysian and Indonesian schools. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7).
 - Duif, A., Janssen, M., & Groot, W. (2013). The roles and responsibilities of distributed leadership in European schools. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 120-139.
 - Frost, D., & Durrant, J. (2020). Teacher leadership: A comprehensive review of the research and implications for practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 202-221.
 - Hamdan, S. (2020). The degree of distributed leadership practice among education school principals in Al-Qweismeh District and its relationship to teachers' job stability. (Unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Jordan). (in Arabic)
 - Hasballah, S. (2014). The study of the practice of distributed leadership by primary school principals in Gaza governorates and its relationship to teachers' morale. (Master's thesis, Faculty of Education, Islamic University, Gaza). (in Arabic)
 - Ibrahim, H. (2019). The degree of availability of distributed leadership dimensions among basic education school principals in Al-Dhahirah Governorate, Sultanate of Oman. *Educational Knowledge Journal*, 7(14), 29-64. (in Arabic)
 - Johnson, M. (2019). *Nurturing leadership in the professional learning community* (Translated by Dar Al-Kitab Al-Tarbawi, 1st ed.). Saudi Arabia: Dar Al-Kitab Al-Tarbawi for Publishing and Distribution. (in Arabic)
 - Khalafallah, Sh. (2018). The practice of distributed leadership by secondary school principals in Khan Younis governorate and its relationship to teachers' performance effectiveness. (Master's thesis, Faculty of Education, Islamic University, Gaza). (in Arabic)
 - Lizotte, S. (2013). *Qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness*, Education Doctoral Thesis, Northeastern University
 - Mahmoud, A. (2011). *Organizational management* (1st ed.). Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution. (in Arabic)
 - Rabee, M. (2017). The degree of distributed leadership practice among UNRWA school principals in Gaza governorates and its relationship to administrative creativity from teachers' perspectives. (Unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Palestine). (in Arabic)
 - Sharayha, B. (2020). Distributed leadership among private school principals in Amman governorate and its relationship to competitive advantage from teachers' perspectives. (Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan). (in Arabic)
 - Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of Schools through Teamwork: A Justifiable Risk? *Educational management & Administration*, 29(2): 153-167.
- West Chester University, Administration and Finance Division (2007). Distributed Leadership, Retrieved September 12, 2017, from: the web site: <http://www.wcupa.edu>.