

وضحة معيني: درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات

درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات

أ.وضحة يحيى معيني⁽¹⁾

(قدم للنشر 1443/06/02 هـ - وقبل 1443/08/18 هـ)

المستخلص: هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تُعزى لمتغيري المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي، وطُبق أسلوب المسح الشامل على مشرفات القيادة المدرسية ومعلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة البالغ عددهن (16) مشرفة، و (2982) معلمة، وجرى استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائجها توافر أبعاد القيادة الموزعة ككل بدرجة عالية لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وتوافر أبعاد القيادة الموزعة الأربعة بدرجة عالية، على التوالي: ثقافة المدرسة، ممارسات القيادة، الرسالة والرؤية والهدف، المسؤولية المشتركة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة توافر بُعد (الرسالة والرؤية والهدف) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح المعلمات، في حين لم توجد فروق ذات دلالة في باقي الأبعاد أو الدرجة الكلية. كذلك لم تُظهر النتائج وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة - المسؤولية المشتركة - الممارسات القيادية.

The Availability Degree of distributed leadership Dimensions Among female Secondary Schools Principals in Makkah from teachers and school leaderships' supervisors' perspectives

Wadha Yahya Moeeni⁽¹⁾

(Submitted 05-01-2022 and Accepted on 21-03-2022)

Abstract: This study aims to identify the degree of availability of distributed leadership dimensions among female secondary schools' Principals in Makkah from the point of view of teachers and school leaderships' supervisors, and to detect the existence of statistically significant differences between the averages of responses according to the variables of job title and years of experience. This study followed the descriptive survey approach and applied the complete surveying method among leaderships' supervisors and secondary schools' teachers in Makkah Al-Mukarramah, a total of (16) leaderships' supervisors, and (2982) teachers. The questionnaire was used as a study tool. The study reached that In general, the distributed leadership dimensions are highly available among female secondary schools' principals in Makkah Al-Mukarramah. The four dimensions of the distributed leadership are highly available the following order: school culture, leadership practices, vision, mission and aim, and shared responsibility. There are significant statistical differences between the averages' responses of the study sample regarding the availability's degree of one dimension (vision, mission and aim) among schools' principals of secondary schools in Makkah Al-Mukarramah. These differences are referred to differences in the job title of schools' teachers. Meanwhile, there are no significant statistical differences among other dimensions or overall score. Besides, the findings did not show differences due to the variation in years of experiences across all dimensions and overall score.

Keywords: distributed leadership, shared responsibility, leadership practices.

(1) graduate Student - Umm Al-Qura University

(1) طالبة دراسات عليا - جامعة أم القرى

E-mail: s43880070@st.uqu.edu.sa

مقدمة

مدرسيًا إيجابيًا، يؤثر في زيادة التفاعل بين أهداف المعلم وأهداف المدرسة.

وقد أشارت العديد من الدراسات التربوية كدراسات (درادكة وظافري، 2019؛ أبو حسب الله، 2014) إلى أهمية القيادة الموزعة وضرورة نشر ثقافتها بين قادة المدارس والمعلمين، وهذا يُسهم في تحسين البيئة التعليمية.

لذا سعى البحث الحالي إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. مشكلة البحث

إن من دلالات نجاح أي مؤسسة تربوية نجاحها في نشر ثقافة مدرسية تقوم على توزيع المهام والمسؤوليات، وتشجيع التعاون والمشاركة من خلال دعم المعلمين لممارسة الأدوار القيادية، وتعزيز روح الفريق، ودعم المبادرات والأفكار التربوية الجديدة والمختلفة، التي تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

وعليه فقد حظيت القيادة بشكل عام باهتمام التربويين في المملكة العربية السعودية لما لها من تأثير واضح في العملية التعليمية؛ إذ تبنت وزارة التعليم مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام الذي انطلق عام (2007)، ويسعى إلى تطوير القيادات المدرسية، وتبني استراتيجيات وأنماط قيادية حديثة، وتهيئة بيئة للتعلم، يسود فيها ثقافة التعاون والدعم المهني المبني على خبرات تربوية عملية، وتُشجع المبادرات التربوية النوعية بين منسوبيها من خلال تفعيل الطاقات الكامنة فيها (مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، 2020).

وأطلق المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي مشروع التطوير المهني للقيادات المدرسية في عام (1441هـ). ومن أهم أهدافه إكساب القيادات المدرسية المعارف والمهارات المتقدمة اللازمة للتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية (المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2021).

في ظل التطورات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية، والتي تشكل مجموعها معوقات وتحديات لنجاحها في تحقيق أهدافها بشكل فعال.

وفي سياق سعي المؤسسات التربوية نحو التطوير، وضعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية ضمن استراتيجيتها هدفًا ينص على "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار". وذلك يكون من خلال العمل على تنمية المهارات القيادية، وحُسن الاستفادة منها، تماشيًا مع رؤية المملكة العربية السعودية (2030) (استراتيجية وزارة التعليم، 2020).

تُشكل القيادة عاملاً رئيسًا في تميز المؤسسات التعليمية، والنهوض بمخرجاتها، لما لها من تأثير في عناصر العملية التعليمية كافة. ولقائد المدرسة دور مهم في تحسين العملية التعليمية، وذلك من خلال ما يقوم به من ممارسات فعالة داخل المدرسة تُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة؛ ويرتبط نجاح المدرسة بالأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد، باعتباره المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية.

ولعل ظهور القيادة الموزعة كمدخل قيادي معاصر، يركز على أن يمارس جميع أعضاء المدرسة بمختلف وظائفهم عددًا من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية. والانتقال من مركزية الهرم إلى القيادة الجماعية يُعد استجابة للتغيرات التربوية الحديثة، الداعية لتطوير البيئة التعليمية، حيث ذكر Spillane في دراسته (2005) بأن القيادة الموزعة تسهم في تطوير أداء المؤسسات ومخرجاتها.

فالقيادة الموزعة تؤدي دورًا مهمًا في المؤسسات التعليمية، وبخاصة المدارس. كما أشار العبادي (2017) إلى أنها تُسهم في الكشف عن العلاقات الكامنة للمعلمين وتوجيهها لخدمة المدرسة وتحقيق أهدافها، وتولّد المنافسة المحمودة داخل المدرسة، مما يوقر مناهجًا

كافية بدراسة وقياس القيادة الموزعة في المنظمات العربية بصفة عامة، والمنظمات التعليمية بصفة خاصة. وتأسيسًا على ما سبق تحدّدت مشكلة هذا البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

أسئلة البحث

ما درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر بُعد الرسالة والرؤية والهدف لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

2. ما درجة توافر بُعد المسؤولية المشتركة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

3. ما درجة توافر بُعد ثقافة المدرسة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

4. ما درجة توافر بُعد ممارسات القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكّمة نُغزى إلى متغيّرات (المسئى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

سعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

ومع تلك الجهود المبذولة لتطوير القيادات المدرسية، وتوفير الاستقلالية النسبية لقادة المدارس، وتحسين البيئة التعليمية، فإن نتائج بعض البحوث والدراسات الحديثة كدراسات (AL- Salahi, 2016, Kaur et al., 2020 ؛ Floyd & Al-Yami , 2019)، تشير إلى أنه لا يزال مفهوم القيادة التقليدية يُثقل كاهل المديرين، ولا تزال القرارات التعليمية تأتي من الأعلى بدون إشراك المعلمين في صنع القرار، فقادة المدارس بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بمستجدات وتطورات مجال القيادة التعليمية، وأن يُمنحوا الحرية في توزيع مسؤوليات القيادة، وإشراك جميع أفراد العملية التعليمية، ومنهم المعلمون، في عملية صنع القرار وتشجيعهم على ذلك.

وأوضحت نتائج دراسة خليفة (2013) أن مشاركة المعلم في القيادة ومعاونته لفريق الإدارة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك فيما ينطوي عليه مفهوم القيادة الموزعة، يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء الإداري، كما يساعد في التغلب على العديد من المشكلات التي تواجهها المدرسة. وبما أن الإدارة المدرسية هي المدخل إلى تطوير المجتمع وتنميته، فإن الحاجة ماسة للتحوّل الجذري من الأنماط الإدارية التقليدية إلى أنماط تتسم بالمرونة والتعاون وتقوم على أساس المشاركة وذلك من خلال تطبيق مدخل الإدارة القائم على القيادة الموزعة.

وجاء هذا البحث استجابةً لنتائج عدد من الدراسات المحلية والعربية، التي أكدت ضرورة تفعيل القيادة الموزعة في المدارس لدورها البارز في منح المعلمين الشعور بالرضا والانتماء، وأنها دافع لتحسين البيئة التعليمية. ومن تلك الدراسات (الزهراني وصائغ، 2019؛ AL -Mutawa, 2019) التي خلصت إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة كانت منخفضة.

وقد ذكر علي وفؤاد وإبراهيم ومعرفي (2018) أن هناك حاجة إلى نقاش القيادة الموزعة ووضع الأطر لها للمساعدة في تشجيع التميز في التعليم. كما أشار عجوة (2012) إلى أن الدراسات والبحوث العربية لم تهتم بدرجة

الحدود البشرية: مشرفات القيادة المدرسية والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

مصطلحات البحث:

القيادة الموزعة:

تعريفها خليفة (2013) بأنها "مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المدارس عددًا من الأدوار الرسمية وغير الرسمية لمعلمهم، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها وتطويرها".

وتُعرف القيادة الموزعة إجرائيًا بأنها: مدخل قيادي يقوم على منح مديرات مدارس المرحلة الثانوية عددًا من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للمعلمات من خلال توظيف مجموعة من الأبعاد، هي: الرسالة والرؤية والهدف، والمسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، وممارسات القيادة، بغرض استثمار مهاراتهم لخدمة المدرسة وتطويرها وتحقيق أهدافها.

وتقوم القيادة الموزعة في هذا البحث على أربعة أبعاد، عرفت إجرائيًا بما يأتي:

1. الرسالة والرؤية والهدف: الرسالة هي الإطار المميز للمدرسة، وسبب وجودها وهويتها وممارستها، أما الرؤية فهي التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المدرسة، والهدف هو تلك النتيجة المحددة التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

2. المسؤولية المشتركة: توظيف الكفايات المهنية التي

تمتلكها المعلمات ذوات الخبرة بهدف تطوير الأداء وتحسينه.

3. ثقافة المدرسة: المبادئ التي تحدد مناخ العمل في المدرسة من تشجيع مديرة المدرسة للمعلمات للقيام بأدوار قيادية والتعاون في حل المشكلات.

4. ممارسات القيادة: الإجراءات السلوكية لمديرة المدرسة للتوجيه والإشراف بشكل مُنظم وإنتاجية عالية.

1. تحديد درجة توافر بُعد الرسالة والرؤية والهدف لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

2. تحديد درجة توافر بُعد المسؤولية المشتركة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

3. تحديد درجة توافر بُعد ثقافة المدرسة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

4. تحديد درجة توافر بُعد ممارسات القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة تُعزى إلى متغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهمية البحث

1. يُؤمل أن يُسهم البحث في إثراء الجانب المعرفي لمفهوم القيادة الموزعة من خلال عرض الأدبيات الإدارية لها.

2. يُعوّل على نتائج البحث أن تفيد مديرات مدارس المرحلة الثانوية في التعرف على أهمية القيادة الموزعة

من خلال التعرف على خصائصها ومتطلبات تطبيقها.

3. يُؤمل أن تساعد نتائج البحث المسؤولين بالتعليم العام على إعطاء بعض الممارسات للقيادة الموزعة في

الميدان التعليمي الطابع الرسمي، الأمر الذي يُسهم في تطوير القيادات المدرسية.

حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة التالية: (الرسالة والرؤية والهدف/ المسؤولية المشتركة/ ثقافة المدرسة/ ممارسات

القيادة) لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات.

الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث الحالي في مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمانية: جرى تطبيق البحث الحالي في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1441 هـ.

أولاً: الإطار النظري

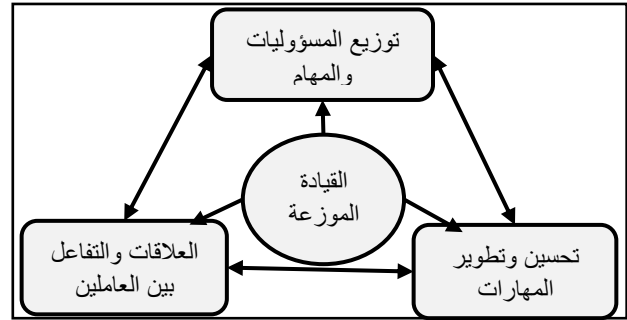
مبحث القيادة الموزعة

مفهوم القيادة الموزعة:

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

وترى عيشان والفضلي (2020) أنها: "القيادة التي تسمح بتوزيع الأدوار القيادية بين القائد والأفراد داخل المؤسسات التعليمية، من خلال استثمار قدراتهم ومنحهم الثقة لممارسة أدوار قيادية، مما يسهم بدوره في رفع الروح المعنوية وتحقيق التنمية المهنية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه" (ص555).

وعليه، يمكن تعريف القيادة الموزعة بأنها: القيادة التي تعتمد على توزيع المسؤوليات على العاملين كل وفق قدراته وخبراته، وعلى العلاقات والتفاعل بين العاملين، كما تهتم بتطوير الكفايات والمهارات وتنميتها لجميع العاملين، لتحقيق التحسين المستمر وتطوير الأداء، يوضح الشكل (1) مفهوم القيادة الموزعة.



شكل رقم (1) مفهوم القيادة الموزعة (من إعداد الباحثة)

أبعاد القيادة الموزعة:

حددت Smith (2007) أبعاد القيادة الموزعة في: (الرسالة والرؤية والهدف، المسؤولية المشتركة، وثقافة المدرسة، وممارسات القيادة)؛ وهي ما التي اعتمدت في هذه البحث، وستعرض فيما يأتي:

1. الرسالة والرؤية والهدف:

تُعبّر رسالة المؤسسة عن الغرض الذي من أجله نشأت، في حين تُعبّر الرؤية عن التوجهات الخاصة بالمؤسسة، وتعمل على تشكيل سياسات المؤسسة، ويُشير الهدف إلى النتيجة التي تطمح المؤسسة في تحقيقها (الرميدي، 2019).

2. المسؤولية المشتركة: بيّن العلياني والألفي (2017) أنّ المسؤولية المشتركة تعني مشاركة المعلمين في صناعة القرار، وأن يكون لديهم شعور مشترك بالهدف، وأن يشاركوا في العمل التعاوني.

3. ثقافة المدرسة: تُشير ثقافة المدرسة إلى القيم والمعتقدات التي يحملها أفراد أسرة المدرسة، والتي توجه العلاقات بينهم وبين محيطهم الخارجي، والتي تشكلت من خلال تاريخ المدرسة (الخطيب والعتيبي، 2020).

4. ممارسات القيادة: ذكر نجم وشيت والقصي (2016) أن ممارسات القيادة توضح تفاعل القادة مع العاملين، كما تشرح المهام والأنشطة المستخدمة في الأداء، وتوضح الأدوات اللازمة لأداء المهام.

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة Smith (2007) هدفت إلى الكشف عن فهم مشاركة المعلم ضمن أربعة أبعاد لنموذج القيادة الموزعة في منطقة تعليمية في جورجيا، وقد استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: أن بُعد الرسالة والرؤية والأهداف كان أعلى درجة، في حين كانت أقل درجة في بعد ممارسات القيادة، وأن المعلمين في المرحلة الابتدائية شاركوا بشكل أكبر في الأبعاد الأربعة أكثر من المعلمين في المرحلتين المتوسطة والثانوية، وأن المعلمين في المرحلة المتوسطة شاركوا في المسؤولية المشتركة أكثر من المعلمين في المرحلة الثانوية، وأن المعلمين ذوي الخبرة الذين لديهم سبع سنوات أو أكثر في التعليم شاركوا في أدوار قيادية داخل مدارسهم.

عينة الدراسة مديرين ومعلمين، كما أظهرت عدة نتائج منها: درجة ممارسة عالية للقيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الثانوية.

دراسة عساف والهور (2018) هدفت للتعرف إلى درجات تقدير معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديرهم للقيادة الموزعة وعلاقتها ببعض المتغيرات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة كانت كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرهم للقيادة الموزعة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأقل من 5 سنوات.

دراسة الخزاعي (2019) هدفت إلى التعرف على ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم مقياس هليبا وزملائه، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية في العاصمة المقدسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة لأسلوب القيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة الزهراني وصائغ (2019) وهدفت للتعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظة القويعية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من معلمي وقادة مدارس محافظة القويعية، وخلصت النتائج إلى أن ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس جاءت بدرجة منخفضة.

دراسة المصاروة (2019) وهدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين.

دراسة درادكة وظافري (2014) وهدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر باختلاف متغيرات (التخصص، والمسعى الوظيفي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة)، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدا الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من الوكلاء والمعلمين، وأسفرت عن نتائج منها: أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة، ولا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، باستثناء مجال رؤية المدرسة وثقافتها، فكانت الفروق لصالح فئة من سنة إلى أقل من 10 سنوات.

دراسة الأسود وربيع (2017) هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة كبيرة جدًا.

دراسة الشريفي وعبد الله (2017) هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من نظر المعلمين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدموا الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

دراسة صايمة (2017) هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات وكانت

وضحة معيني: درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات

البحوث العربية التي استخدمت نموذج Smith للقيادة الموزعة، في حدود علم الباحثة.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج ومجتمع البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي كونه الأنسب لتحقيق أهداف البحث، وتكون مجتمعه من جميع مشرفات القيادة المدرسية للمرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة البالغ عددهن (16) مشرفة تربوية بناءً على إحصائية صادرة من إدارة التعليم بمكة المكرمة. وكذلك معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية والبالغ عددهن (2982) معلمة.

وطبق البحث بأسلوب المسح الشامل على مشرفات القيادة المدرسية، ومعلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد بلغ العائد من الاستبانة الموزعة على المشرفات (16) استبانة بنسبة (100%)؛ في حين بلغ العائد (386) استبانة من الاستبانة الموزعة على المعلمات بنسبة تصل إلى (12.9%) من المجتمع الأصلي.

ويوضح الجدول التالي توزيع العينة النهائية من حيث المسعى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة:

جدول (1): خصائص مجتمع البحث من حيث المسعى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الوظيفة	مشرفة تربوية	16	3.98%
	معلمة	386	96.01%
	الإجمالي	402	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	6.2%
	من 5 إلى 10 سنوات	122	30.3%
	أكثر من 10 سنوات	255	63.4%

سنوات بنسبة (63.4%)، تلاهن ذوات الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (30.3%)، وأخيراً ذوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (6.2%).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات، واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كبيرة.

دراسة الخطيب والعتيبي (2020) هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، وجرى استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية.

من خلال العرض السابق يلاحظ أن الدراسات السابقة تنوعت في موضوعاتها، وأهدافها، وأدواتها، وعليه يُمكن القول إن الدراسات السابقة كان لها دور مهم في تعزيز البحث الحالي، بالرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف والأدوات، وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسات في بلورة مشكلة البحث، وأسئلته، والاستفادة منها في مناقشة النتائج وتفسيرها. وبالنظر إلى البحث الحالي وما يُميزه عن الدراسات السابقة، يلاحظ أن البحث الحالي تميز في كونه من أوائل

يتبين من الجدول (1) أن مجتمع البحث توزعوا من حيث الوظيفة بنسبة (96.01%) للمعلمات في مقابل (3.98%) لمشرفات القيادة المدرسية. ومن حيث عدد سنوات الخبرة، تبين أن معظم أفراد العينة تتخطى خبرتهم 10

أداة البحث

كمؤشر للصدق من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات وأبعادها، وبين الأبعاد وبعضها والدرجة الكلية للاستبانة، وتبين أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها بقيم دالة إحصائية، كما ترتبط أبعاد القيادة الموزعة الأربعة معًا بمعاملات دالة إحصائية تتراوح بين (0.870) و (0.944)، وأيضًا ترتبط الأبعاد مع الاستبانة ككل بمعاملات ارتباط تتراوح بين (0.888) و (0.960)، وجميع المعاملات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يشير إلى توفر الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والتي أشارت إلى أن معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة تتراوح بين (0.900) و (0.965)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.973)، وهي معاملات مرتفعة وتطمئن على ثبات الاستبانة عند إعادة تطبيقها على المجتمع المستهدف.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وذلك بالاستفادة من الأساليب الإحصائية التالية: (معامل ارتباط بيرسون - معامل ألفا كرونباخ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - اختبار مان وتني - اختبار كروسكال واليس).

إجابة السؤال الرئيس: ما درجة تو افر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة ودرجاتها الكلية، وفيما يلي توضيح النتائج:

استخدمت الباحثة أداة Lisa Michele Smith للقيادة الموزعة بعد ترجمتها للغة العربية ومن ثم عبارة تقيس درجة توافر أربعة أبعاد رئيسة للقيادة الموزعة هي: (الرسالة والرؤية والهدف - المسؤولية المشتركة - ثقافة المدرسة - ممارسات القيادة).

وقد جرى استخدام الاستبانة في صورتها الأولية باللغة العربية بعد عرض الترجمة على بعض المختصين، وجرى تحديد الاستجابة على عباراتها وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جدًا)، وتقابل الدرجات الخام (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وبذلك تنحصر المتوسطات الحسابية للعبارات بين (1:5)، ولتحديد طريقة الحكم على درجة التوافر من خلال المتوسط الحسابي جرى تحديد طول الفئة من خلال طرح أقل متوسط من أعلى متوسط ثم قسمة الناتج على عدد فئات الاستجابة (5- $1 = 4 \div 5 = 0.8$) لنحصل على هذا التصنيف: منخفضة جدًا (1-1.8)، منخفضة (1.8 - 2.6)، متوسطة (2.6 - 3.4)، عالية (3.4 - 4.2)، عالية جدًا (4.2 - 5).

صدق وثبات أداة البحث:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

جرى عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين متخصصين من أعضاء هيئات التدريس، وتبين بعد استرداد الاستبانات المحكمة تبين أن المحكمين وافقوا على معظم العبارات مع إجراء تعديلات في صياغات بعض العبارات لعدم تناسبها مع بيئة البحث حسب رأي المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي:

جرى تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلمة من مجتمع البحث لم يتم إدراجهن في العينة النهائية، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة

وضحة معيني: درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر أبعاد القيادة الموزعة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	الرسالة والرؤية والهدف	3.92	0.742	3	عالية
2	المسؤولية المشتركة	3.85	0.790	4	عالية
3	ثقافة المدرسة	4.00	0.768	1	عالية
4	ممارسات القيادة	3.95	0.831	2	عالية
	الدرجة الكلية لتوافر أبعاد القيادة الموزعة	3.92	0.728		عالية

وتشركهن في اتخاذ القرارات، وتطوير المدرسة وتحسين البيئة والمخرجات التعليمية.

وتتفق هذه النتائج مع دراستي (المصاروة، 2019؛ الخطيب والعتيبي، 2020) اللتين أظهرت نتائجهما أن درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة أو ممارستها بمدارس التعليم العام كانت مرتفعة، مع تشابه واختلاف مجتمع البحث، في حين تختلف مع دراسة درادكة وظافري (2014) التي أظهرت أنها كانت متوسطة، وتختلف كذلك مع نتائج دراسة الزهراني وصائع (2019) التي أظهرت أنها كانت منخفضة. إجابة السؤال الأول: ما درجة توافر بُعد الرسالة والرؤية والهدف لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الأول من أبعاد الاستبانة، وفيما يلي توضيح النتائج:

يتضح من الجدول (3) أن أبعاد القيادة الموزعة تتوافر لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.728) وهي قيمة تدل على تجانس الاستجابات على الاستبانة، كما ظهرت جميع الأبعاد الأربعة للقيادة الموزعة بدرجة توافر عالية وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.85-4.00).

وتعزو الباحثة الدرجة العالية لتوافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية إلى التطور الفكري لمفهوم القيادة المدرسية وتطبيقاتها العملية في المملكة، والانتقال من مفهوم المديرية إلى القائدة التي يجب أن تتبنى قيماً واتجاهات إيجابية، تحفز على التعاون، والعمل كفريق والمشاركة في قيادة المدرسة، وتحمل المعلمات ومنسوبات المدرسة مسؤولية تحقيق أهدافها والارتقاء بها، وهذا يتطلب وعياً من مديرات المدارس، وتبني ممارسات عملية تدعم أفكار المعلمات الابتكارية،

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر بُعد الرسالة والرؤية والهدف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
1	رؤية المدرسة ورسالتها واضحة.	4.18	0.791	1	عالية
6	تتماشى أهداف المدرسة مع رسالتها.	4.07	0.860	2	عالية
2	يمكن للمعلمات وصف رسالة المدرسة بوضوح.	4.05	0.868	3	عالية
7	تعتمد قائدة المدرسة على خطة تطوير لتقييم التقدم الذي تحرزه في تحقيق أهدافها.	4.04	0.950	4	عالية
8	توفر قائدة المدرسة للمعلمات التنمية المهنية التي تتماشى مع رسالة وأهداف المدرسة.	4.01	0.964	5	عالية
9	لدى المعلمات توقعات عالية للأداء الأكاديمي للطلاب.	3.96	0.827	6	عالية
5	تشارك قائدة المدرسة المعلمات بوضع أهداف المدرسة ومراجعتها سنويًا.	3.90	0.695	7	عالية
4	يمكن لمعظم طالبات المدرسة وصف رسائلهن بشكل عام.	3.57	0.935	8	عالية
3	يمكن لمعظم أولياء الأمور وصف رسالة المدرسة بوضوح.	3.49	0.984	9	عالية
	الدرجة الكلية لبُعد الرسالة والرؤية والهدف	3.92	0.742		عالية

معيارى (0.935)، وأخيرًا العبارة (3) بمتوسط حسابى (3.49) وانحراف معيارى (0.984).

وتعزو الباحثة الدرجة العالية لبُعد الرسالة والرؤية والهدف وجميع عباراته، لإدراك كافة المعنيين بالتعليم لأهمية هذا البُعد؛ مما يتحتم على جميع القيادات الالتزام به، حيث إن وضع الرسالة والرؤية وصياغة الأهداف من أسس بناء الخطة الاستراتيجية للمدارس، وتزيد الرؤية الواضحة من شعور منسوبات المدرسة بالانتماء لها، وتبني طموحات مشتركة بينهن.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسية (Smith, 2007؛ عساف والهور، 2018) التي أظهرت أن توافر بُعد الرؤية أو ممارسة قادة المدارس لمؤشرات كانت مرتفعة، في حين تختلف مع نتائج دراسية (الشريفى وعبد الله، 2017؛ المصاروة، 2019) اللتين ظهرت نتائجهما بدرجة متوسطة، كما تختلف مع نتائج دراسة الزهراني وصائغ (2019) التي ظهرت بدرجة منخفضة.

يتضح من الجدول (4) أن توافر بُعد الرسالة والرؤية والهدف من أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة كان بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابى (3.92) بانحراف معيارى أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (0.742)، كما ظهرت كل عبارات البُعد بدرجة توافر عالية ومتوسطات حسابية تراوحت بين (3.49-4.18).

وقد حصلت العبارات (1، 6، 2) على أعلى متوسطات حسابية، حيث جاءت العبارة (1) في الترتيب الأول بمتوسط حسابى (4.18) وانحراف معيارى (0.791)، يليها العبارة (6) بمتوسط حسابى (4.07) وانحراف معيارى (0.860)، ثم العبارة (2) بمتوسط حسابى (4.05) وانحراف معيارى (0.868). وتدرجت العبارات بمتوسطات حسابية متقاربة إلى حد ما حتى جاءت العبارات (5، 4، 3) في الترتيب الأخير بدرجات توافر عالية، حيث إن العبارة (5) حصلت على متوسط حسابى (3.90) وانحراف معيارى (0.695)، وجاءت العبارة (4) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابى (3.57) وانحراف

وضحة معيني: درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات

إجابة السؤال الثاني: ما درجة توافر بُعد المسؤولية المشتركة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

توضيح النتائج:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر بُعد المسؤولية المشتركة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
11	تُشرك قائدة المدرسة المعلمات ذوات الكفاءة في القضايا المتصلة بالمنهج والتدريس وتحسين أداء الطالبة.	4.28	0.780	1	عالية جداً
16	تشجع قائدة المدرسة الإداريات والمعلمات لتطوير أنشطة المدرسة.	4.26	0.871	2	عالية جداً
10	تشارك قائدة المدرسة والمعلمات مسؤولية الأداء الأكاديمي للطالبات.	4.23	0.821	3	عالية جداً
18	تشكل قائدة المدرسة لجاناً مشتركة من المعلمات ذوات الكفاءة وأولياء الأمور لتحسين مستوى تحصيل الطالبات.	3.97	0.880	4	عالية
15	توفر قائدة المدرسة فرص للمعلمات ذوات الكفاءة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	3.96	0.959	5	عالية
13	توفر قائدة المدرسة مجموعة متنوعة من البيانات (مثل أداء الطالبة) للمعلمات لاستخدامها في تحسين تحصيل الطالبات.	3.95	0.925	6	عالية
19	تشتمل خطة التطوير المهني للمعلمة على أنشطة استناداً إلى احتياجاتها المهنية والمدرسية.	3.94	0.999	7	عالية
12	تتضمن الجداول اليومية والأسبوعية للمدرسة وقتاً للمعلمات للتعاون في حل مشاكل التدريس.	3.67	0.841	8	عالية
17	تمارس قائدات المدرسة غير الرسميات دوراً مهماً في تحسين أداء الطالبات.	3.66	0.743	9	عالية
20	تطور المعلمة مع مشرفتها خطة التطوير المهني السنوية.	3.65	0.501	10	عالية
14	يوجد هيكل رسمي في المدرسة (مثل لجنة المناهج) يوفر للمعلمات فرص المشاركة في القرار المدرسي.	3.39	0.971	11	متوسط
21	تعتمد قرارات تغيير المناهج على نتائج تقييم الطالبات.	3.22	0.920	12	متوسط
الدرجة الكلية لبُعد المسؤولية المشتركة		3.85	0.790		عالية

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة صايمة (2017) التي أظهرت أن توافر أو ممارسة متطلبات بُعد المسؤولية المشتركة كان بدرجة عالية. في حين تختلف مع نتائج دراسة الشريفي وعبد الله (2017) التي أظهرت أنه كان بدرجة متوسطة.

وقد حصلت العبارات (11، 16، 10) على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا البُعد، وظهرت بدرجات عالية جداً، حيث جاءت العبارة (11) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.780)، يليها العبارة

يشير الجدول (5) إلى أن بُعد المسؤولية المشتركة يتوافر بدرجة عالية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة المكرمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (3.85) بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (0.790)، وقد ظهرت العبارات الفرعية بدرجات توافر متباينة، حيث كانت ثلاث منها بدرجة عالية جداً، وسبع عبارات بدرجة عالية، واثنان بدرجة متوسطة، بمتوسطات حسابية تدرجت بين (3.22-4.28).

العبارة (21) التي حصلت على متوسط حسابي (3.22) بانحراف معياري (0.920)، ودرجة توافر متوسطة. تعزو الباحثة العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة، إلى عدة أمور، أولها أن قرارات تغيير المناهج هي قرارات على المستوى الوطني، وتكون محصلة استقصاءات وتقارير وإحصائيات مطولة، وتُتخذ القرارات المتعلقة بها من خلال لجان متخصصة بعد دراسات البيانات التي تشمل جميع مناطق المملكة ومدارسها. لذلك، يصعب أن يكون تأثير مدارس منطقة معينة في هذا الجانب كبيراً.

إجابة السؤال الثالث: ما درجة توافر بُعد ثقافة المدرسة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟ للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الثالث من أبعاد الاستبانة الخاص بثقافة المدرسة، وفيما يلي توضيح النتائج:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر بُعد ثقافة المدرسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
24	تعزز قائدة المدرسة الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المجتمع المدرسي.	4.37	0.845	1	عالية جداً
23	هناك مستوى عالٍ من الاحترام المتبادل والثقة بين المعلمات والمشرفات التربويات.	4.21	0.854	2	عالية جداً
22	تقوم قائدة المدرسة بمراجعة الأداء والتعلم من النجاحات والإخفاقات.	4.09	0.861	3	عالية
25	توفر قائدة المدرسة قنوات تواصل بين أولياء الأمور ومنسوبات المدرسة.	4.08	0.510	4	عالية
26	توفر قائدة المدرسة للمعلمات اللاتي تظهر عليهن مهارات قيادية الوقت الكافي الذي يسمح لهن بتقديم إسهامات فعالة للمدرسة.	4.02	0.689	5	عالية
27	توفر قائدة المدرسة للمعلمات اللاتي تظهر عليهن مهارات قيادية في المدرسة الموارد الكافية ليكن قادرات على تقديم إسهامات فعالة للمدرسة.	3.89	0.720	6	عالية
28	تمارس المعلمات القديمت أدواراً قيادية في المدرسة.	3.74	0.690	7	عالية
29	تبدي المعلمات اهتماماً بالمشاركة في أدوار القيادة المدرسية.	3.67	0.920	8	عالية
	الدرجة الكلية لبُعد ثقافة المدرسة	4.00	0.768		عالية

معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (0.768)، وقد ظهرت عبارتان بدرجة عالية جداً، وست عبارات

(16) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.871)، ثم العبارة (10) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.821). وتدرجت العبارات هبوطاً بمتوسطات حسابية تميل نحو الانخفاض وصولاً للعبارات (20)، (14)، (21) التي حصلت على أقل متوسطات، حيث ظهرت العبارة (20) بدرجة عالية ومتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.501). وتعزو الباحثة العبارات التي ظهرت بدرجة عالية جداً وعالية إلى أنها ترتبط بأهم جوانب العمل المدرسي وأهدافه، والمتمثل في العملية التعليمية، وتطوير الأداء الأكاديمي والأنشطة المدرسية التي تسهم في توفير بيئة تربوية تسهم في تحسين هذا الأداء لدى الطالبات باعتباره مؤشراً مهماً على جودة العملية التعليمية.

أما العبارات التي حصلت على درجة توافر متوسطة العبارة (14) حصلت على متوسط حسابي (3.39) بانحراف معياري (0.971)، ودرجة توافر متوسطة، وأخيراً

يشير الجدول (6) إلى أن بُعد ثقافة المدرسة يتوافر بدرجة عالية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة المكرمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (4.00) بانحراف

المدرسة، وتحسين فاعليتها ومخرجاتها. لذلك، تحرص مديرات المدارس على الاستفادة من المعلمات ذوات الكفاءة والخبرة، وإشراكهن في أعمال قيادية، وإدارة بعض البرامج المدرسية مع إتاحة الموارد المناسبة لأدوارهن الموكلات بها، ومراعاة هذه المهام عند إعداد جداول الحصص ليتاح لهن الوقت للإسهام في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها، ويؤدي شيوع هذه الثقافة في المدارس إلى استشعار المعلمات لأهمية أدوارهن، والحرص على المشاركة في قيادة المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المصاروة (2019) التي أظهرت أن توفر أو ممارسة بُعد ثقافة المدرسة كان بدرجة عالية، في حين تختلف مع نتائج دراسات (درادكة وظافري، 2014؛ الخطيب والعتيبي، 2020) التي أظهرت أنه كان بدرجة متوسطة.

إجابة السؤال الرابع: ما درجة توافر بُعد ممارسات القيادة لدى مديرات المدارس الثانوية مكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الرابع من أبعاد الاستبانة الخاص بممارسات القيادة، وفيما يلي توضيح للنتائج:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر بُعد ممارسات القيادة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
30	تدعم قائدة المدرسة استخدام الأفكار التعليمية الجديدة والمبتكرة.	4.22	0.914	1	عالية جدًا
34	لدى قائدة المدرسة معرفة تامة بالقضايا الدراسية المعاصرة.	4.08	0.897	2	عالية
33	تشارك قائدة المدرسة في أنشطة التطوير المهني الخاصة بتحسين القيادة في المدرسة.	4.04	0.829	3	عالية
35	تتفق ممارسات قائدة المدرسة مع أقوالها.	4.02	0.805	4	عالية
31	توجه قائدة المدرسة موارد المدرسة للجوانب التي يحتاج فيها تعليم الطالبة إلى تطوير أكثر.	3.93	0.730	5	عالية
32	تشجع قائدة المدرسة المعلمات للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.92	0.799	6	عالية
38	تعمل قائدة المدرسة على زيادة القدرة الاستيعابية للمدرسة بتوفير الفرص للمعلمات ذوات الكفاءة لتولي مهام قيادية.	3.82	0.991	7	عالية

بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.67-4.37).

وقد ظهرت العبارتين (24، 23) بدرجات عالية جدًا، حيث جاءت العبارة (24) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.845)، يليها العبارة (23) بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.854)، وتدرجت العبارات بمتوسطات حسابية متقاربة ودرجات عالية، وجاءت العبارات (27، 28، 29) في الترتيب الأخير، حيث حصلت العبارة (27) على متوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.720)، وجاءت العبارة (28) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.690)، وظهرت العبارة (29) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.920).

وتعزو الباحثة الدرجة العالية جدًا للعبارتين (24، 23) إلى أن البيئة المدرسية في الأساس بيئة اجتماعية إنسانية تقوم على الأخلاق وترسيخ القيم لدى أفرادها، وأن هذا ينعكس على ثقافة جميع منسوبات المدارس.

كما قد ترجع الدرجة العالية للبُعد ككل وباقي العبارات إلى إدراك مديرات المدارس لأهمية التعاون في تحسين أداء المدرسة، إضافة إلى توجهات وزارة التعليم القائمة على الشراكة المجتمعية، والمشاركة الداخلية، والاستفادة من الكفاءات والكوادر ذوات الخبرة في تحقيق أهداف

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
36	تحرص قائدة المدرسة على توفير فرص للمعلمات الجدد لممارسة بعض الأدوار القيادية في المدرسة.	3.77	0.960	8	عالية
37	تعمل قائدة المدرسة ومكتب الإشراف معاً لتحديد الأنشطة المهنية التطويرية.	3.75	0.720	9	عالية
	الدرجة الكلية لمحور ممارسات القيادة	3.95	0.831		عالية

وجهود مشرفات القيادة المدرسية، وإدراك مديرات المدارس أهمية مواكبة ممارساتهن القيادية لمتطلبات المرحلة التي تتسم بالتغيير المستمر.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراستي (الأسود وربيع، 2017؛ الخزاعي، 2019) التي أظهرت أن توافر بُعد ممارسات القيادة أو المؤشرات المتعلقة بها كان بدرجة عالية، في حين تختلف مع نتائج دراستي (صايمة، 2017؛ الخطيب والعتيبي، 2020) التي أظهرت بدرجة متوسطة، وكذلك تختلف مع نتائج دراسة الزهراني وصانع (2019) التي ظهرت بدرجة منخفضة.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخدام اختبار مان وتني اللامعلمي للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما جرى استخدام اختبار كروسكال واليس، للكشف عن مدى وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، وفيما يلي توضيح النتائج:

يتبين من الجدول (7) أن بُعد ممارسات القيادة يتوافر بدرجة عالية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة المكرمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبُعد (3.95) بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (0.831)، وقد ظهرت عبارة واحدة بدرجة عالية جداً، وسبع عبارات بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.75-4.22).

وحصلت العبارات (30، 34، 33) على أعلى المتوسطات، حيث جاءت العبارة (30) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.914)، ودرجة توافر عالية جداً، يلها العبارة (34) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.897)، ودرجة توافر عالية، ثم العبارة (33) بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.829)، ودرجة توافر عالية. وتدرجت العبارات نزولاً بمتوسطات حسابية متقاربة ودرجة توافر عالية حتى جاءت العبارات (38، 36، 37) في الترتيب النهائية، حيث حصلت العبارة (38) على متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.991)، يلها العبارة (36) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.960)، وحصلت العبارة (37) على أقل متوسط حسابي في البُعد بلغت قيمته (3.75) وانحراف معياري (0.720).

وتعزو الباحثة الدرجة العالية لبُعد ممارسات القيادة إلى التغيرات الكبيرة في النظرة للقيادة المدرسية نتيجة برامج إعداد وتطوير القادة التي تبناها وزارة التعليم، إضافة للبرامج التدريبية المستمرة، ومتابعة

وضحة معيني: درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

جدول (8): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) للفروق بين استجابات العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البُعد	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
الرسالة والرؤية والهدف	معلمة	386	204.28	78854	2013	2149	2.36-	0.018 دالة*
	مشرفة	16	134.31	2149				
المسؤولية المشتركة	معلمة	386	203.26	78459	2408	2544	1.49-	0.135 غير دالة
	مشرفة	16	159	2544				
ثقافة المدرسة	معلمة	386	203.45	78531	2336	2472	1.65-	0.130 غير دالة
	مشرفة	16	154.5	2475				
ممارسات القيادة	معلمة	386	203.41	78518	2349	2485	1.63-	0.760 غير دالة
	مشرفة	16	155.31	2485				
الدرجة الكلية	معلمة	386	203.72	78634	2233	2369	1.88-	0.130 غير دالة
	مشرفة	16	148.06	2369				

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المستمر في المدرسة، وتبين للمعايير المتعلقة برؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، فإن ذلك يجعلهم أكثر قدرة على تحديد درجة توافر الأبعاد المتعلقة بهذا الجانب من مشرفات القيادة المدرسية اللواتي ترتبط معرفتهم بها من خلال زيارتهن القليلة للمدارس.

وتتفق النتائج الإجمالية مع نتائج دراسة درادكة وظافري (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي، في حين تختلف مع نتائج دراسة صايمة (2017) التي أظهرت وجود فروق للمسمى الوظيفي لصالح قادة المدارس.

يتضح من الجدول (8) أن الفروق بين متوسطات الرتب لأفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لاستبانة القيادة الموزعة والأبعاد الثلاثة (المسؤولية المشتركة، ثقافة المدرسة، ممارسات القيادة) كانت غير دالة إحصائياً، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم Z أكبر من مستوى الدلالة المعياري (0.05)، في حين كان المتوسطات دالة إحصائياً على بُعد الرسالة والرؤية والهدف، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.018) وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وبمقارنة متوسطات الرتب يتضح أن الفروق في هذا البُعد لصالح المعلمات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد المعلمات في عينة هذه البحث أكبر من عدد المشرفات فقد تعود هذه الفروق لهذا السبب. إضافةً إلى أن المعلمات بحكم وجودهن

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

جدول (9): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق بين استجابات العينة تبعاً لمتغير الخبرة

التباعد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرسالة والرؤية والهدف	أقل من 5 سنوات	25	162.44	4.040	2	0.133 غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	122	195.37			
	أكثر من 10 سنوات	255	208.26			
المسؤولية المشتركة	أقل من 5 سنوات	25	182.56	2.675	2	0.263 غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	122	190.65			
	أكثر من 10 سنوات	255	208.55			
ثقافة المدرسة	أقل من 5 سنوات	25	182.96	2.400	2	0.301 غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	122	191.43			
	أكثر من 10 سنوات	255	208.14			
ممارسات القيادة	أقل من 5 سنوات	25	198.52	0.651	2	0.722 غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	122	194.84			
	أكثر من 10 سنوات	255	204.98			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	25	180.16	2.795	2	0.247 غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	122	191.01			
	أكثر من 10 سنوات	255	208.61			

اللواتي يمارسن القيادة الموزعة يحرصن على دمج جميع الفئات في القيادة وفرق العمل وتحمل المسؤوليات وتفويض المهام القيادية لهن، بغض النظر عن مدة خبرتهن، وهو ما يولد لديهن الشعور بالرغبة في تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الخزاعي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، في حين تختلف مع نتائج دراسة درادكة وظافري (2014) التي أظهرت وجود فروق لفئات الخبرة العلى، كما تختلف مع نتائج دراسة عساف والهوز (2018) التي أظهرت أن الفروق لصالح ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات.

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن الفروق بين متوسطات الرتب على استبانة القيادة الموزعة وأبعادها وفقاً لمتغير الخبرة غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيم كاي تربيع للمحاور والدرجة الكلية على الترتيب (4.040- 2.675 -2.400 -0.651 -2.795) وهي قيم دالة عند مستويات دلالة (0.133 -0.263 -0.301 -0.722 -0.247)، وهذه المستويات أكبر من مستوى الدلالة المعيارية (0.05)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً، وهو ما يشير إلى اختلاف سنوات الخبرة لا يؤثر في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة توافر أبعاد القيادة الموزعة.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن ملاحظة توافر أبعاد القيادة الموزعة في المدارس لا يتطلب فترة خبرة معينة لرصدها أو الحكم عليها، لأن مديرات المدارس

التوصيات

غزة من وجهة نظر معلمهم، حوليات آداب عين شمس، (45)، 205-228.

أبو حسب الله، سامي (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

الخزاعي، مرزوق (2019). أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، (216)، 159 – 194.

الخطيب، محمد؛ والعتيبي، موسى (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، 20(1)، 415-450.

خليفة، رندة (2013). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

درادكة، أمجد؛ ظفري، محمد (2014). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، 4(15)، 399 – 426.

الريمدي، بسام (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملممة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (9)، 71-89.

الزهراني، صالح؛ صائغ، عبد الرحمن (2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (108)، 196-211.

الشريفي، عباس؛ عبد الله، ايناس (2017). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 32(4) 13-42.

صايمة، سمية (2017). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 5(20)، 213-231.

1. على إدارة التعليم العمل على ترسيخ أسس ومبادئ القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية، من خلال المتابعة المستمرة ونشر الوعي بها من قبل مشرفات القيادة المدرسية، وذلك لتحويلها إلى ممارسات رسمية ضمن متطلبات منظومة قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي، بما يسهم في تطوير تطبيقاتها في المدارس، وبالتالي تحسين أداء المدارس ومنظومتها القيادية.

2. على مديرات المدارس الالتزام بتنفيذ الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، حيث يصف المهام التي يجب عليهن القيام بها، من المشاركة في بناء قدرات منسوبات المدرسة، وتحديد البرامج التدريبية، ووضع الخطط اللازمة لتدريبهن خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.

3. على إدارة التعليم إقامة ورش عمل للمعلمات لتمكينهن من المشاركة في قيادة المدرسة وفرق العمل واللجان المختلفة، وكذلك توفير الموارد والمتطلبات التي تساعدن في أداء أدوارهن القيادية المساعدة، إضافة إلى أهمية تطوير مهارتهن القيادية باستمرار.

4. وضع آليات علمية لتفعيل وتطبيق مؤشرات القيادة الموزعة في المدارس الثانوية، بما يسهل على مديرات المدارس تفعيلها بطريقة منهجية صحيحة، والاستفادة من كافة الميزات التي تتيحها وإشراك جميع منسوبات المدارس في تطوير العملية التعليمية من خلال القيادة الموزعة.

5. وضع مؤشرات تطبيق القيادة الموزعة ضمن معايير تقييم مديرات المدارس، وهو ما يسمح بمتابعة مشرفات القيادة المدرسية لتطبيقها في المدارس.

أولاً: المراجع العربية

الأسود، فايز؛ ربيع، محمد (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة

وزارة التعليم (2021). المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، تم استرجاعه 2021 / 2 / 20 من خلال الرابط <https://ncepd.moe.gov.sa/ar/Products/Pages/ProductDetails.aspx?ProductID=XuAZpbXPOFY%3d>.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Hassaballah, S. (2014). *The degree of practice of distributed leadership by primary school principals in Gaza governorates and its relationship to the morale level of teachers*, unpublished master's thesis, (in Arabic), The Islamic University: Gaza.
- Aishan, N. ;Al-fadhli, M. (2020). Evaluation of the practice of distributed leadership by the supervisors of academic departments at the University of Jeddah, *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences* (in Arabic), 4(17) 547-573.
- Ajwa, A. (2012). Distributed leadership - an applied study on Saudi primary schools. *The Egyptian Journal of Business Studies* (in Arabic), 36(1) 1-30.
- Al-Abadi, M. (2017). Distributed leadership among government secondary school principals and its relationship to the availability of the dimensions of the learning organization from the point of view of teachers in the Amman governorate, unpublished master's thesis (in Arabic), Middle East University.
- Al-Aswad, F. ;Rabie, M. (2017). The degree of distributed leadership practice among UNRWA school principals in Gaza Governorate from the point of view of their teachers, *Annals of Etiquette, Ain Shams* (in Arabic), 45, 205-228.
- Ali, S.; Fouad, N. ;Ibrahim, A. ;Marafie, M. (2018). The role of school administration in activating the application of the distributed leadership approach in secondary schools in the State of Kuwait, *Journal of Educational Sciences*, (in Arabic). (35), 294-314.
- Al-Khuzae, M. (2019). Distributed leadership style in primary schools in the Holy Capital and its relationship to teachers' organizational commitment, *Journal of Reading and Knowledge*, (in Arabic). (216), 159-194.

- العبيدي، محمد (2017). القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعليم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- عجوة، أحمد (2012). القيادة الموزعة- دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 36(1) 1-30.
- عساف، محمود؛ الهور، وفاء (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، (27)، 94 – 109.
- العلياني، عبید الله؛ الألفي، أشرف (2017). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة، *العلوم التربوية*، (3)، 263-236.
- علي، صبري؛ فؤاد، نسيم؛ إبراهيم، أمال؛ معرفي، محمد (2018). دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، (35)، 294-314.
- عيشان، ندى على سعيد؛ الفضلي، منى عبد الحميد (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(17) 547-573.
- المصاروة، أسامة (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 33، (1).
- نجم، عبد الحكيم؛ شيت، أحمد؛ القصبی، منى، محمد (2016). تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 40(1).
- وزارة التعليم (2020). استراتيجية وزارة التعليم 2016-2020، تم استرجاعه 2020 / 10 / 22 من خلال الرابط [. \(moe.gov.sa\)](https://moe.gov.sa)
- وزارة التعليم (2020). مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، تم استرجاعه 2020 / 10 / 22 من خلال الرابط [. \(demo4dev.com\)](https://demo4dev.com)

- Assaf, M ;Al-Hor, W. (2018). The degree of private school principals' practice of distributed leadership from the teachers' point of view in Gaza Governorate, *Specialized International Educational Journal*, (in Arabic). 7(2), 94-109.
- Daradka, A. ;Dhafri, M. (2014). The degree of distributed leadership practice among directors of public education in the city of Taif, *Journal of Scientific Research in Education*, (in Arabic). 4(15), 399-426.
- Khalifa, R. (2013). *The International Relief Agency in Gaza Governorates for Distributed Leadership and Mechanisms for Activating It*, Unpublished Master's Thesis, (in Arabic). The Islamic University.
- Ministry of Education (2020). Ministry of Education Strategy 2016-2020, Retrieved October 22, 2020.
- Ministry of Education(2020). Project National Strategy for the Development of Public Education, retrieved October 22, 2020.
- Ministry of Education (2021). National Center for Educational Professional Development, Retrieved, 20/2/2021.
- Najm, A. ;Sheet, A. ; Al-Qasabi, M. (2016). The effect of some dimensions of distributed leadership on the dimensions of work-relatedness: an empirical study on employees of the Directorate of Education in Nineveh Governorate, Republic of Iraq, *the Egyptian Journal of Business Studies*, (in Arabic). 40 (1).
- Saima, S. (2017). The degree of principals' practice of distributed leadership in secondary schools in Gaza governorates, *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, (in Arabic). 5 (20). 231-213.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership: An accelerator for organizational culture change, *The Educational Forum*, 69 (2) 143 – 150.
- Smith, Lisa M.(2007). *Study of Teacher Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in One School District in Georgia*, Electronic Theses & Dissertations, Georgia Southern University Digital Commons Georgia Southern University Digital Commons Georgia Southern.
- Al-Khatib, M., Al-otaibi, M. (2020). The extent of the practice of general education school leaders in Dawadmi Governorate: Distributed leadership from the teachers' point of view, *Journal of the College of Education*, (in Arabic). 20 (1), 415-450.
- Al-Masarwa, O. (2019). The degree of public school principals' practice of distributed leadership in the northern Mazar district from the teachers' point of view, *AlNajah University Journal of Research*, (in Arabic). 33, (1).
- AL -Mutawa, F.A. (2019). *An investigation into the role of school leadership in school improvement, including teachers' and students' development: A case study of two Saudi Arabian high schools*. Doctoral Thesis, University of Leicester.
- Al-Olayani, O. ;Al-Alfi, A. (2017). The degree of application of distributed leadership in public education schools in Al-Baha Governorate, *Educational Sciences*, (in Arabic). (3), 236-263.
- AL- Qahtani, A.S. ;Noman, M. ,Kaur, A., (2020). Core leadership practices of school principals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Educational Management Administration & Leadership*.
- AL- Salahi, S.M.A. (2016). *Saudi English-Language Teachers' Perceptions and Reported Practices of Teacher Leadership*. A thesis for the degree of Doctor of Education at the University of Exeter, UK.
- Al-Sharifi, A.; Abdullah, E. (2017). Distributed leadership of private secondary school principals in Amman Governorate from the teachers' point of view, *Journal Mutah for Research and Studies*, (in Arabic). 32(4) 13-42.
- Al-Yami, R.; Floyd, A. (2019). Female school leaders' perceptions and experiences of decentralisation and distributed leadership in the tatweer system in Saudi Arabia. *Education Sciences*, 9 (1), p.25.
- Al-Zahrani, S.; Sayegh, A. (2019). Distributed leadership of school leaders and its relationship to organizational trust: a field study on public education schools in Al-Quway`iyah Governorate, *Arabic studies in education and psychology*, (in Arabic). (108), 196-211.