



جامعة المنصورة
كلية التربية



**القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدولة
الكويت وانعكساتها على جودة الأداء التعليمي بها
(دراسة ميدانية)**

إعداد

سلطان عواد ظاهر صياح مشعان السعيد

إشراف

أ.د. / محمد محمد إبراهيم مطر
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د. / مجدي صلاح طه المهدي
أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت وانعكساتها على جودة الأداء التعليمي بها (دراسة ميدانية)

سلطان عواد ظاهر صباح مشعان السعيد

مقدمة:

يُعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار العلوم الإدارية والسلوكية وعلم النفس الاجتماعية، ونجد أن أبرز النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات التي تركز أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد، إلا أن الاتجاه الجديد لدراسة القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والجماعة والموقف الذي يكون فيه القائد، وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل (طاهر، ٢٠٠٧، ٣).

فالقيادة التربوية هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ينبع من قيامها بدور أساسي في جميع جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، لذا أصبحت القيادة التربوية هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (العنزي، ٢٠٠٧، ٢).

ومن هنا تظهر أهمية القيادة المدرسة وأهمية اختيار إداريين لديهم الكفاءة العالية، بحيث يتميزون بروح القيادة والمشاركة، فيقوموا بتوجيه المنظومة المدرسية توجيهاً صحيحاً، والأهم من ذلك يكون التوجيه إبداعياً ناجحاً، والذي بدوره يتطلب تبني أفكاراً إبداعية تعمل على تطوير المنظومة (الحربي، ٢٠١٦، ٦٨٠).

والقيادة الموزعة مدخل إجرائي يقوم على منح مدير المدرسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للمعلمين، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أداءها وتطويرها (الشثري، ٢٠١٠، ١٩).

وتمثل القيادة الموزعة نهجاً تشاركياً معاصراً قادراً على مواجهة التحديات القيادية التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة مما يؤثر إيجابياً على تحقيق تلم المدارس أهداف التعليمية والتربوية، بهدف التوصل إلى مجالات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الموزعة (سمعان، ٢٠٢٣، ١٢٩).

ونظراً لأهمية التعليم الثانوي باعتباره المرحلة التي تؤهل الأجيال المستقبلية لمرحلة التعليم الجامعية ومنها إلى مرحلة البحث العلمي وسد حاجة سوق العمل بكفاءات تتناسب مع الواقع التكنولوجي الحديث، لذا تحتاج مدارس تلك المرحلة وهذا النوع من التعليم إلى قيادات واعية ديمقراطية تشاركية قادرة على تحقيق أهداف وطموحات الوطن.

جودة الأداء التعليمي للمعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية ترتبط بشكل وثيق بنمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة. فالقائد الذي يتمتع بالبصيرة يعمل على بناء علاقة قوية ومتبادلة بين العاملين في المدرسة، ويسعى لتحسين أساليب العمل والسياسات والأنظمة التي تتميز بالمرونة وتشجع على الابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. كما يركز القائد على تطوير بيئة العمل واكتشاف وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين، ويعمل على دمج خبراتهم داخل المؤسسة وتعزيز قدراتهم، مع تقديم التقدير والاعتراف بإنجازاتهم. هذه الجهود تساهم في تحسين

جودة الأداء المدرسي من خلال التزام المعلمين والعاملين بمسؤولياتهم وتحسين مهاراتهم وخبراتهم التعليمية. كما تشجعهم على اقتراح أفكار جديدة وحديثة، تساهم في تحسين بيئة التعلم وتواكب التغيرات الحديثة بما يخدم الطلاب بشكل أفضل (الحجاج، ٢٠١٩، ٢١٨).

وقد أشار (عيسى، ٢٠١٣، ٧) أن مفهوم المدرسة عالية الأداء تم تعينه كهدف تعليمي جديد حيث تركز مبادئ النظام التعليمي الجديد المرتبط على التحصيل التعليمي وتحديد الأهداف الجماعية والتعاون والقيم والرؤى المشتركة، مع عمليات العمل بالمدرسة القائمة على العمل الجماعي القوي وعلى عمليات التعليم والتعلم المرتبطة بالتقييم ويواجه نظام التعليم بشكل عام مشكلات خطيرة من حيث إنجازاته الأكاديمية.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة استخدام مدراء المدارس الثانوية العامة في الكويت للقيادة الموزعة وتأثير ذلك على جودة الأداء التعليمية بالمدارس.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في غياب فهم كافٍ حول مدى تأثير القيادة الموزعة لدى مدراء المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت على تحسين جودة الأداء التعليمي في هذه المدارس، وبالرغم مما تحققه القيادة الموزعة من توزيع المسؤوليات بين المعلمين والإداريين، مما يساهم في تعزيز التعاون وتحسين بيئة العمل، فإن هناك غموضاً في كيفية تطبيق هذا النموذج القيادي على أرض الواقع في المدارس الكويتية، وهذا الغموض يؤثر تساؤلات حول مدى فعالية هذه القيادة في تحفيز المعلمين، تحسين مستوى الأداء التعليمي، وتحقيق نتائج إيجابية في مخرجات التعليم. ومن خلال ارتباط الباحث بالمدارس والمعلمين والمديرين لاحظ الباحث غياب الممارسات القيادية الاحترافية في التعامل الإداري مع العاملين والمعلمين، كما تعاني من ندر إعطاء الأولوية المطلوبة للتفويض الإداري، وكذلك تعاني من محدودية أنظمة الرقابة واتساعها بالتقليدية والبعد عن معايير الجودة والإتقان، لذا؛ تبرز الحاجة إلى دراسة دقيقة لتحديد تأثير هذا النوع من القيادة على جودة التعليم، ومدى توافقه مع احتياجات النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه.

وتتمثل مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية؟
٢. ما الإطار الفكري الحاكم لجودة الأداء التعليمي بالمؤسسات التعليمية؟
٣. ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت لمهارات القيادة الموزعة؟
٤. ما واقع جودة الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بدولة الكويت؟
٥. ما العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لمهارات القيادة الموزعة وجودة الأداء التعليمي؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على مستوى استخدام مدراء المدارس الثانوية العامة في الكويت للقيادة الموزعة وانعكاساتها على جودة الأداء التعليمي بها وذلك من خلال:

١. تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية.
٢. تحديد الإطار الفكري الحاكم لجودة الأداء التعليمي بالمؤسسات التعليمية.
٣. تحديد واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت لمهارات القيادة الموزعة.
٤. تحديد واقع جودة الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بدولة الكويت.
٥. تحديد العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لمهارات القيادة الموزعة وجودة الأداء التعليمي.

أهمية الدراسة:

• أولاً: الأهمية النظرية:

١. تعتبر هذه الدراسة إضافة هامة إلى الأدبيات التربوية المتعلقة بنمط القيادة الموزعة، حيث توفر فهماً أعمق حول كيفية تأثير هذا النمط القيادي على المدارس الثانوية العامة بشكل خاص.
٢. تكمن أهمية هذا الجانب في توسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بالقيادة التعليمية التي تتجاوز النماذج التقليدية وتضع أسساً لفهم العلاقة بين القيادة الموزعة وجودة التعليم.
٣. تسعى الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للقيادة الموزعة أن تساهم في تحسين جودة الأداء التعليمي، مما يساعد على فهم كيفية تأثير هذه القيادة على التحفيز والتعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية، وبالتالي على مخرجات التعليم في المدارس الثانوية العامة.
٤. تساهم هذه الدراسة في تطوير مفاهيم القيادة الموزعة وتطبيقاتها في السياق المدرسي الكويتي، وبالتالي إثراء المناهج التعليمية وأبحاث القيادة التربوية في المنطقة.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. توفر الدراسة رؤى عملية لمدراء المدارس الثانوية العامة حول كيفية تطبيق القيادة الموزعة بشكل فعال لتحسين جودة التعليم.
٢. من خلال فهم تأثيرات هذا النمط القيادي، سوف يتمكن المدراء من تبني أساليب قيادية تساهم في توزيع المسؤوليات بشكل عادل وتعزيز التعاون بين المعلمين.
٣. من خلال تنفيذ أسلوب القيادة الموزعة، يمكن تحسين بيئة العمل داخل المدارس، ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين والإداريين، هذا بدوره يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وتفاعلات الطلاب.
٤. القيادة الموزعة تشجع على التعاون بين المعلمين، مما يساعد على تبادل الخبرات والموارد بين أفراد الفريق التربوي، وهذا التعاون يمكن أن يساهم في تحسين المناهج التعليمية، وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التعليمية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التأصيل النظري للقيادة الموزعة، وجود الأداء التعليمي، والكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت لمهارات القيادة الموزعة، وواقع جودة الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بدولة الكويت، تحديد العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لمهارات القيادة الموزعة وجودة الأداء التعليمي، واستخلاص أبرز ملامح علاقات التأثير والتأثر بين كل مهارات القيادة الموزعة وجودة الأداء التعليمي.

أدوات الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من محورين، بغرض واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت للقيادة الموزعة، وتضمن (٥٦) عبارة موزعة على الأبعاد الآتية: الرؤية والرسالة والأهداف- ثقافة المدرسة التنظيمية- المسؤولية المشتركة- البعد الرابع: الممارسات القيادية)، وكذلك تحديد واقع جودة الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بدولة الكويت وتضمن (٥٤) عبارة، موزعة على الأبعاد الآتية: (الإدارة المدرسية- المعلم – الطلاب- المقررات الدراسية) وقام الباحث بتقنين هذه الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ ولذلك للتأكد من مصداقيتها وصلاحياتها للتطبيق.

مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة الحالية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت والبالغ عددهم (١٩٦٢٥) معلماً، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (٤١٨) معلماً وهي عينة مناسبة لحجم مجتمع الدراسة وذلك وفقاً لما حدده كريجي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970, 607 - 610)، وكذلك وفقاً لما أسفر عنه برنامج تحديد حجم العينة المناسب sample size calculator calculator بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود العلمية: القيادة الموزعة، وجودة الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بدولة الكويت.
- الحدود البشرية: مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة (الجهراء) بدولة الكويت.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤م / ٢٠٢٥م
- الحدود المكانية: دولة الكويت.

مصطلحات الدراسة:

١. القيادة الموزعة:

قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة (القحطاني، ٢٠٠٨، ٨١).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: درجة إعطاء مدير المدرسة أدواراً قيادية لمعلميه، من خلال مشاركتهم بصنع القرار وممارسة الأدوار القيادية، أي الانتقال من الأسلوب الهرمي الفوقي إلى توزيع المهام وفق قيادة جماعية.

٢. جودة الأداء التعليمي:

هي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عمليتي التعليم (الحداد، ٢٠١٠، ١٦) يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة قادة مدرّاء المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت على تطبيق الممارسات المهنية التي من شأنها أن تعزز التحسين المتواصل لمدارسهم.

الدراسات السابقة:

- الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة:

• أولاً: الدراسات العربية:

- ١- دراسة (العارمي، ٢٠٢٤) بعنوان " مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها ٨٨٦ من معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت. وأشارت النتائج إلى الآتي: إن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بحسب تصورات أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة؛ وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بحسب تصورات أفراد العينة جاء بدرجة عالية ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة القيادة الموزعة بحسب تصورات عينة

الدراسة تعزى لمتغيري الجنس (لصالح الإناث) والخبرة التدريسية (للكثير خبرة)؛ وتنبأ ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بحسب تصورات أفراد العينة بما نسبته ١٢% من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

٢- دراسة (محمود وآخرون، ٢٠٢٣) بعنوان "واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة (دراسة ميدانية في محافظة سوهاج)."

هدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل الإطار النظري للقيادة الموزعة في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وكذلك الوقوف على واقع ممارسة القيادة الموزعة ومتطلبات تطبيقها ومعوقات تنفيذها في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة كما اعتمدت عفي جمع البيانات على استبانة تم تطبيقها على عينة عددها ١٢٠٠ من معلمي ومعلمات وكلاء ومديري المدارس الثانوية العامة في ست إدارات تعليمية بمحافظة سوهاج تم اختيارهم بطريقة عشوائية. كما استخدمت الدراسة المنهج الاحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى القيادة الموزعة تؤثر تأثير إيجابي على كل من المعلمين والقادة أنفسهم مما يؤثر في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، ومن ثم تحسين أداء المدرسة وتطويرها.

٣- دراسة (كليب، ٢٠٢١) بعنوان "القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت"

هدف البحث تفعيل مدخل القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي بتحليل الأسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، حيث كشفت نتائج البحث حاجة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت إلى القيادة الموزعة، وقدم البحث توصيات المقترحة للقيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Beverly Logan, 2022) بعنوان: ممارسات القيادة الموزعة لقادة المدارس الابتدائي في المنطقة الشمالية الشرقية من الولايات المتحدة.

هدفت الدراسة إلى فحص كيفية استخدام المدارس الابتدائية في المنطقة الشمالية الشرقية للولايات المتحدة لممارسات القيادة الموزعة كاستراتيجية لتحسين تلك المدارس، وطبقت على عينة (١٢) مدير مدرسة ابتدائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن القيادة الموزعة هي وسيلة لتتكن العاملين وتنمية قادة المستقبل، وأن القيادة تستثمر جهود العاملين وأصحاب المصلحة وتعمل على تنمية شعورهم بالاندماج في المجتمع المدرسي.

٢- دراسة (Liu et. al, 2021) بعنوان "تأثير القيادة الموزعة على رضا المعلمين عن وظائفهم في الصين: الأدوار الوسيطة لاستقلالية المعلمين وتعاونهم."

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي للمعلم من خلال استقلالية المعلم وتعاونهم، وشملت الدراسة عينة قوامها ٣٩٧٦ من المعلمين والمديرين في مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية في الصين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها: للقيادة الموزعة تأثيرات إيجابية في استقلالية المعلم وتعاونهم ورضاه الوظيفي، وذلك أن توزيع الأدوار القيادية على المعلمين سيكون لديهم إحساس كبير بالسيطرة على عملهم التدريسي، كما توصلت الدراسة إلى أن تقليل السلطة المركزية وتوزيع المهام على المعلمين وإشراكهم بها مرتبط

بحرية المعلم في اتخاذ قراراته في التعليم مما يعزز استقلالية، ناهيك عما للقيادة الموزعة من تأثير بالغ في تعاون المعلمين فيما بينهم.

٣- دراسة (Bush, Ng 2019) بعنوان " القيادة الموزعة ومخطط التعليم المالي "

كان الهدف منها مناقشة وتحليل النتائج حول العلاقة بين القيادة الموزعة وإصلاح السياسات في ماليزيا، والأغراض جمع البيانات وتحليلها، استخدم الباحثان المقابلات، التي أجريت مع مديري المدارس الثانوية والابتدائي ومجموعة من المعلمين في ١٤ مدرسة في ولايتي سيلانجور وساراواك في ماليزيا، وأهم ما توصل إليه الباحثان من نتائج: أن وزارة التربية والتعليم تصف القيادة الموزعة كجزء من استراتيجيتها لتباعد مديري المدارس عن أساليب القيادة الإدارية التقليدية، بالإضافة إلى تناول المدارس لنموذج مخصص يتقاسم فيه مديري المدارس المسؤوليات مع كبار القادة، وتفاوتت المدارس المستهدفة في تطبيق القيادة الموزعة لسماتها الست، وهي: التفويض، وتقاسم العمل، واتخاذ القرار، والثقة، والتشاور، والاستقلالية، واستخدم مديرو المدارس سلطاتهم للحد من توزيع العمل بالرغم من النظام المركزي والتسلسل الهرمي للمدارس

٤- دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013) بعنوان " تحليل نوعي للقيادة الموزعة ومنظور

المعلم لفعالية القيادة الرئيسية "

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات المعلمين والتي تؤثر في القيادة الموزعة سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، وتحديد مدى إدراك المعلمين لمزايا وسلبيات الأداء، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة مكونة من (٥٧) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الموجودة في الأرياف والضواحي في ولاية ماساشوسيتس، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استخدم المقابلة أيضاً كأداة أخرى لجمع البيانات، حيث أجريت مع ثلاث مجموعات مختلفة اشتملت على: معلمين ومختصين، وشخصيات مرجعية وخبيرة في القيادة الموزعة، وخلصت الدراسة إلى أهمها كان مديرو المدارس على وعي تام بإدراكات المعلمين لممارساتهم ٩٥% سلبياً في القيادة الموزعة، وأن نسبة من المعلمين أجمعوا مجموعة من النتائج من القيادة والتي لها أثر إيجابي أو على فهم نمط القيادة السائدة في المدرسة، ودعمهم لأنشطة القيادة الموزعة في المدرسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين يدعمون بقوة فكرة الثقافة التنظيمية للمدرسة، ووجود اشتغالها على ممارسات لتنمية القيادة الموزعة، وسيرها جنباً إلى جنب مع رسالة المدرسة ورؤيتها.

- الدراسات المتعلقة بجودة الأداء التعليمي:

• أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨) بعنوان " درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين "

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٧) مشرفاً إدارياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين جاءت كبيرة في مجالات الدراسة ككل، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تعزي إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

• **ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

١- دراسة شبيرو سنتاية (Shbr, 2017, Sintayah) بعنوان: **تقييم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي حالة جامعة ولايتاسودو.**

هدفت الدراسة استكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي لجامعة ولايتو سودو، وهددت الدراسة وجهة نظر مدير المستوى المتوسط وأنها تؤثر على أداء الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم جمع البيانات باستخدام البيانات منتظمة لتقييم العلاقة بين المعايير والأداء المؤسسي لجامعة ولايتو سودو وتكونت عينة الدراسة في الجامعة في ثمان كليات، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي ومن الخبرة القيادة والمديرين الأكاديميين للمدرين وتطبيق السياسات والإجراءات، وبناء مجتمع التعليم المهني، وضمان الكفاءة الإدارية الحالية والمساءلة.

٢- دراسة الأحبابي وتاونسيند (Al Ahabbi & Townesend, 2016) بعنوان: **تصورات عن فعالية المدرسة والتحسين المدرسي في أبوظبي**

هدفت إلى التعرف على النتائج المتعلقة بخصائص الأداء المدرسي في المدارس الثانوية الفعالة في أبو ظبي من وجهة نظر أصحاب المصلحة فيها، وهم المديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور وبشكل أكثر تحديداً تم إجراء فحص دقيق لتصورات أصحاب المصلحة هؤلاء لتحديد بعض العناصر المهيمنة من أصل خمس مجموعات رئيسية من العوامل المقترحة في دراسة استقصائية قد تساهم في تحسين جودة الأداء المدرسي داخل نظام التعليم الثانوي الإماراتي. وقد تم أخذ البيانات من البحوث التي أجريت في ثلاث مناطق من إمارة أبو ظبي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً ونوابهم و (١٨٠) معلماً و (١٨٠) طالباً و (١٨٠) والداً ممن ينتمون إلى (٣٠) مدرسة ثانوية حكومية في منطقة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة. وتمثل العينة مجموعات متنوعة في العمر والجنس والخبرة والمستوى التعليمي. واعتمدت الدراسة جزئياً على أسلوب البحث المختلط (MMR)، وتبنت منهجاً يدمج ويتحقق من نطاقات البيانات الكمية والنوعية بشكل رئيسي من خلال المسوحات والمراقبة الميدانية غير الرسمي، كما استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات من (٤٦٢) مشاركاً لتحديد التصورات التي تحتفظ بها المجموعات الأربع حول جودة الأداء المدرسي وخصائصه البارز وأوضحت نتائج الدراسة أن سياق البلد في هذه الدراسة قد أثر على القيم التي تدعم الطريقة التي يتم بها قيادة المدارس وتشغيلها.

٣- دراسة سوايمارتونو (Soemartono, 2014) بعنوان: **مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية.**

هدفت الدراسة معرفة دور القيادة الابتكارية في تطوير جودة التعليم ودرجة مساهمته في مساندة المجتمع والخدمات التي توفرها الدولة في قطاع التعليم، وكذلك هدفت إلى التعرف على أفضل الممارسات في القيادة الابتكارية والتربوية، إذا استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) مدير مدرسي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإطار المؤسسي له دور هام في مساندة جهود القيادة الابتكارية وأن المجالس المحلية لها دور في عملية تبني وتيسير تمويل المشروعات التربوية والاحتياجات التي تشير إليها القيادة الابتكارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة، اتضح الآتي:

- **الدراسات المتعلقة بالقيادة الموزعة:**

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

- **المتغيرات المرتبطة بالقيادة الموزعة:** اتفقت الدراسات العربية والأجنبية في فحص تأثير القيادة الموزعة على عدة جوانب مثل رضا المعلمين، استقلاليتهم، وأدائهم الوظيفي.

- **من حيث العينة:** في كل من الدراسات العربية والأجنبية، كان التركيز على معلمي المدارس من مختلف المراحل التعليمية.
 - **من حيث المنهج:** في كل من الدراسات العربية والأجنبية، تم استخدام المنهج الوصفي في معظم الدراسات.
 - **من حيث الأداة:** في معظم الدراسات العربية والأجنبية، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
 - **من حيث النتائج:** توصلت العديد من الدراسات العربية والأجنبية إلى نتائج مشابهة، حيث تم التأكيد على أن القيادة الموزعة تؤثر بشكل إيجابي على رضا المعلمين وتحسين الأداء المدرسي. كما توصلت معظم الدراسات العربية والأجنبية إلى نتائج مماثلة تشير إلى أن جودة الأداء المدرسي تتأثر بشكل كبير بالقيادة الإدارية والابتكارية.
- ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:**
- **المتغيرات المرتبطة بالقيادة الموزعة:** بعض الدراسات العربية، مثل دراسة العارمي (٢٠٢٤) ودراسة الحسبان (٢٠٢١)، ركزت على تأثير القيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين. في المقابل، تناولت الدراسات الأجنبية مثل دراسة Liu et al. (٢٠٢١) ودراسة Beverly Logan (٢٠٢٢) تأثير القيادة الموزعة على رضا المعلمين واستقلاليتهم في العمل. كما أن بعض الدراسات العربية تناولت تأثير القيادة الموزعة في مدارس التربية الخاصة (دراسة الحسبان)، وهو أمر أقل تناوله في الدراسات الأجنبية.
 - **من حيث العينة:** في الدراسات العربية، مثل دراسة العارمي (٢٠٢٤) ودراسة محمود وآخرون (٢٠٢٣)، كانت العينات تتراوح بين معلمي المدارس الحكومية والخاصة في دول مختلفة مثل الكويت ومصر. في حين أن الدراسات الأجنبية، مثل دراسة Liu et al. (٢٠٢١) شملت عينات أكبر في الصين والولايات المتحدة، حيث كان تركيز العينات على معلمين في مدارس ابتدائية وثانوية.
 - **من حيث المنهج:** على الرغم من أن المنهج الوصفي كان شائعاً في العديد من الدراسات العربية والأجنبية، إلا أن بعض الدراسات استخدمت منهجاً مختلئاً. على سبيل المثال، دراسة Lizotte (٢٠١٣) استخدمت المنهج النوعي، حيث ركزت على تحليل ممارسات المعلمين وتفاعلاتهم مع القيادة الموزعة بشكل أعمق من خلال المقابلات والبيانات النوعية، بينما غالبية الدراسات العربية والأجنبية الأخرى استخدمت المنهج الوصفي الكمي.
 - **من حيث الأداة:** بينما كان استخدام الاستبانة هو الأداة الأكثر شيوعاً في الدراسات العربية والأجنبية، استخدمت بعض الدراسات الأجنبية أدوات إضافية مثل المقابلات. على سبيل المثال، دراسة (Lizotte, 2013) استخدمت المقابلات مع معلمين ومختصين لفهم تأثير القيادة الموزعة، بينما في الدراسات العربية مثل دراسة العارمي (٢٠٢٤) ودراسة محمود وآخرون (٢٠٢٣) كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية دون اللجوء إلى المقابلات.
 - **من حيث النتائج:** بالرغم من اتفاق معظم الدراسات في تأثير القيادة الموزعة على رضا المعلمين وتحسين الأداء، بعض الدراسات العربية مثل دراسة العارمي (٢٠٢٤) ودراسة الحسبان (٢٠٢١) اهتمت بتأثير القيادة الموزعة على الولاء التنظيمي بشكل محدد، بينما في الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Liu et al, 2021) تم التركيز أكثر على تأثير القيادة الموزعة على الاستقلالية والتعاون بين المعلمين، مما يبرز اختلافاً في نطاق التركيز في النتائج.

**- الدراسات المتعلقة بجودة الأداء التعليمي:
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:**

- **من حيث الهدف:** في الدراسات الأجنبية مثل دراسة الأحبابي وتاونسيند (٢٠١٦) كانت تهدف إلى استكشاف العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي بشكل عام، وليس فقط الممارسات الإدارية والفنية، وفي بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة سوايمارتونو (٢٠١٤)، كان الهدف هو مراقبة وتحليل القيادة الابتكارية في المدارس وتأثيرها على الأداء، وهو هدف يختلف عن الدراسة الحالية التي قد تركز بشكل أكبر على القيادة الموزعة في تحسين جودة الأداء.
- **من حيث العينة:** في الدراسات الأجنبية مثل دراسة الأحبابي وتاونسيند (٢٠١٦) تم اختيار عينة تشمل عدة أطراف من أصحاب المصلحة مثل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، كما أن بعض الدراسات العربية مثل دراسة العساف (٢٠٢٠) استخدمت عينة موجهة تم اختيارها بناءً على معايير خاصة مثل السنوات المهنية، في حين أن بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة شبيرو سنتاية (٢٠١٧) كانت تركز على العينة الخاصة بالقيادات الأكاديمية والإدارية فقط.
- **من حيث المنهج:** بينما استخدمت بعض الدراسات العربية المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة العساف (٢٠٢٠)، استخدمت بعض الدراسات الأجنبية منهجًا مختلفًا مثل المنهج الكيفي في دراسة سوايمارتونو (٢٠١٤) التي ركزت على دور القيادة الابتكارية في تحسين جودة التعليم، وتقديم ممارسات إدارية مبتكرة.
- **من حيث الأدلة:** على الرغم من استخدام الاستبانة في أغلب الدراسات العربية والأجنبية، إلا أن بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة الأحبابي وتاونسيند (٢٠١٦) اعتمدت على أسلوب البحث المختلط (MMR) الذي جمع بين البيانات الكمية والنوعية من خلال المسوحات والمراقبة الميدانية غير الرسمية.
- **من حيث النتائج:** تم التركيز في الدراسات الأجنبية أكثر على القيادة الابتكارية وتأثيرها المباشر في تحسين التعليم.

الإطار النظري:

وسوف يسير البحث الحالي في إطارين على النحو الآتي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية.

مفهوم القيادة الموزعة:

كما عرفها الزهراني (٢٠١٨، ٢٧٩) بأنها: "نمط قيادي يتم من خلاله تصميم الإطار التنظيمي بطريقة تسمح بمشاركة المهام القيادية مع الأعضاء، بهدف استثمار قدراتهم من جهة، ورفع مستوى الدافعية والانتماء لديهم وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف القسم ورؤيته المستقبلية".

وترى عيشان والفضلي (٢٠٢٠، ٥٥٥) القيادة الموزعة بأنها: "القيادة التي تسمح بتوزيع الأدوار القيادية بين القائد والأفراد داخل المؤسسات التعليمية، من خلال استثمار قدراتهم ومنهم الثقة لممارسة أدوار قيادية، مما يسهم بدوره في رفع الروح المعنوية وتحقيق التنمية المهنية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه".

وعرفها (Liu et al, 2021, 5) القيادة الموزعة بأنه: "نتاج تفاعلات قادة المنظمات وأتباعهم ووضعهم، مما يسلط الضوء على المرونة والتكيف السياقي للقيادة الموزعة في مختلف

المنظمات من أجل أن تكون قادرة على النجاح ويشار إليها على أنها بمثابة ممارسات صنع القرار المشتركة التي تشمل أصحاب المصلحة في قيادة المنظمة على مستويات متعددة".

أبعاد القيادة الموزعة:

اختلف الباحثون في تناول وتصنيف الأبعاد التي تقوم عليها القيادة الموزعة، حيث اتفق الحربي (٢٠١٦)، (Pierro, 2020) في تصنيف القيادة الموزعة إلى أربعة أبعاد هي: الرسالة والرؤية والهدف، ممارسات القيادة، وثقافة المؤسسة التعليمية، المسؤولية المشتركة.

(١) **الرؤية والرسالة والهدف: الرؤية هي:** خريطة المسار التي تتبعها المنظمات لتحديد مستقبلها، إذ توفر الكمية والنوع اللازمين للتصور العام حول التقنيات والموارد التي يجب على المنظمة اتباعها للحفاظ على استدامتها والاستقرار في البيئة التنافسية (Alhiary, 2021, 4).

وتُعبّر الرؤية عن التوجهات الخاصة بالمؤسسة، وتعمل على تشكيل سياسات المؤسسة، ويشير الهدف إلى النتيجة التي تطمح المؤسسة في تحقيقها، ووجود رؤية واضحة أصبح مطلباً أساسياً لنجاح المنظمة للوصول إلى تطلعاتها وتحقيق أهدافها وهو ما يدفع جميع القياديين بالمنظمة بوضع تصور ورؤية بعيدة لنظر للوصول إلى أهداف وتصورات تواكب التطورات المتسارعة (الرميدي، ٢٠١٩).

أما الرسالة هي: سبب وجود المنظمة، تصف قيم المنظمة وتطلعاتها وسبب وجودها، والرسالة المحددة جيداً هي الأساس لتطوير جميع الأهداف والخطط اللاحقة (Montano, 2021, 3)، وتُعبّر رسالة المدرسة عن الغرض الذي من أجله نشأت، فهي تمثل المسار والطريق والآلية للوصول إلى تحقيق رؤى المدرسة أو المنظمة ولكي تتحقق هذه الرؤى عن طريق الرسالة يجب أن تكون الرؤية واضحة بقدر كبير حتى تتحقق بالصورة المناسبة.

وتمثل الأهداف: النتائج النهائية لأعمال المنظمة التي تتم بطريقة منظمة وترتبط بتوقيت زمني محدد لإنجازها، وهندما تنجز هذه الأهداف فإنه يتم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، أي أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون مشتقة من رؤية المنظمة ورسالتها ومنسجمة ومتوافقة معها بشكل واضح من أجل تحقيقها (زكي، ٢٠١١، ٤٦٠).

(٢) **المسؤولية المشتركة:** بين العلياني والألفي (٢٠١٧، ٢٤٤) أن المسؤولية المشتركة تعني مشاركة المعلمين في صناعة القرار، وأن يكون لديهم شعور مشترك بالهدف، وأن يكون لديهم شعور مشترك بالهدف، وأن يشاركوا في العمل التعاوني.

(٣) **ثقافة المدرسة:** تشير 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، ٢٠٢٠).

(٤) **ممارسات القيادة:** ذكر نجم وشيبت والقصبي (٢٠١٦) أن ممارسات القيادة توضح تفاعل القادة مع العاملين، كما تشرح المهام والأنشطة المستخدمة في الأداء، وتوضح الأدوات اللازمة لأداء المهام.

ثانياً: الإطار الفكري لجودة الأداء التعليمي بالمؤسسات التعليمية.

مفهوم جودة الأداء التعليمي:

تعددت رؤى وزوايا باحثي علماء التربية في تناول جودة الأداء التعليمي، وتحديد مفهومها وذلك لارتباطه بكثير من المصطلحات، وليس الهدف هنا تتبع الاختلافات في تعريفها أو مناقشة الأسس التي تركز عليها؛ إنما الوقوف على تعريف يمكن أن يوفق بين جميع الآراء ويحدد طبيعته في إطار يتناسب مع ركائزه وأساسه.

عرقته (Johnson 2020,85) بأنه : "قدرة المؤسسة على تقديم تعليم عالي الجودة، وتعزيز التفكير النقدي، وضمان التحسين المستمر في تجارب تعلم الطلاب." وتوصلت إليه (الحربي، ٢٠٢٠، ٥) على أنه : " القدرة على توفير بيئة تعليمية متميزة تدعم الابتكار والإبداع، وتساهم في بناء جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل." وفي نفس الإطار السابق توصل (الباشا، ٢٠٢١، ٤٦) على أنه : " مدى تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المرسومة بشكل فعال وكفاء، مع التركيز على تحسين مستوى التحصيل الأكاديمي للطلاب وتطوير مهاراتهم وقدراتهم".

وتناوله (Jameson 2023,33) على أنه : " مدى توافق العمليات التعليمية والنتائج مع المعايير المحددة وتلبية توقعات الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع الأوسع".

وختمًا لما سبق فقد عرفته (Mitchell 2024,21) على أنه : " قدرة الأنظمة التعليمية على تقديم تعليم عالي الجودة، ودعم تفاعل الطلاب، وضمان النمو الأكاديمي والشخصي المستمر، وإعداد الطلاب لتحديات المستقبل".

ويعرفه الباحث في الدراسة الحالية على أنه: قدرة قادة المدارس على تطبيق الممارسات المهنية التي من شأنها أن تعزز التحسين المتواصل لمدارسهم.

ثالثًا: أسس جودة الأداء التعليمي :

يعتمد جودة الأداء التعليمي على مجموعة من الأسس لعلَّ من أبرزها :

أ- التخطيط التعليمي:

يُشار إليه بأنه هو عملية تحديد الأهداف التعليمية وتصميم البرامج والمناهج لتحقيق تلك الأهداف، وضمان تحقيق الكفاءة والجودة في عملية التعليم، ويشمل وضع أهداف واضحة ومحددة، وتصميم المناهج التعليمية، ووضع استراتيجيات التعليم، ويتضمن :

- تحديد الأهداف التعليمية: من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتحقيقها.
- تصميم المناهج الدراسية: وذلك بوضع منهج دراسي يحقق الأهداف التعليمية.
- تخصيص الموارد: من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط التعليمية بنجاح.
- تنفيذ التعليم يتضمن استخدام أساليب تدريس فعالة، وتوفير موارد تعليمية كافية، وتطبيق استراتيجيات تدريس ملائمة (الراشد ، ٢٠٢١ ؛ جناد والزدجالي، ٢٠٢١) .

ب- تنفيذ التعليم:

يُعتبر تنفيذ التعليم من أهم أسس جودة الأداء التعليمي، حيث يشمل تطبيق الخطط التعليمية والاستراتيجيات داخل الفصل الدراسي بهدف تحقيق أهداف التعليم والتعلم. تُظهر الدراسات الحديثة أهمية التنفيذ الفعال في تحقيق جودة التعليم وتأثيره المباشر على مستوى التحصيل الدراسي للطلاب و يتضمن استخدام أساليب تدريس فعالة، وتوفير موارد تعليمية كافية، وتطبيق استراتيجيات تدريس ملائمة؛ وذلك من خلال : التخطيط الجيد بإعداد خطط دراسية مفصلة تتماشى مع الأهداف التعليمية وتطلعات الطلاب، واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة مثل التعليم الإلكتروني والتطبيقات التعليمية عاملاً مهماً في تنفيذ التعليم بشكل فعال (Smith, 2023, 210-225)، وتكمن أهمية تنفيذ التعليم في جودة الأداء التعليمي في تحسين التحصيل الدراسي وتنمية مهارات وتطوير قدرات الطلاب رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وقد أظهرت دراسات متقدمة في هذا الصدد أن التنفيذ الفعال للتعليم يساهم في التحفيز والتفاعل: يعزز التفاعل بين الطلاب والمعلمين، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية نشطة ومشجعة (Brown, 2024).

ج- التقييم والمتابعة:

يتضمن تقييم الأداء الأكاديمي للطلاب، وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ إجراءات تحسين بناءً على نتائج التقييم، -التقييم والمتابعة: مراقبة الأداء وتقييم النتائج لتعديل الخطط حسب الحاجة ويستند على :

- التحليل والقياس: تحليل نتائج التقييم لقياس الأداء.
- التغذية الراجعة: تقديم ملاحظات للمساعدة في تحسين الأداء.
- التعديل والتطوير: تعديل الاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييم (العبيدي ، ٢٠٢٠ ، ٦٧) ومجمل القول أن هذه الأسس تسهم في تحقيق جودة أداء المدارس الثانوية في :
- تحقيق تحسين مستمر في الجودة التعليمية وضمان تحقيق الأهداف الأكاديمية.
- رفع مستوى التحصيل الدراسي من خلال توفير استراتيجيات تدريس وتقييم فعالة.
- تطوير مهارات المعلمين من خلال تعزيز كفاءاتهم من خلال التدريب والتطوير المهني.
- تحقيق العدالة التعليمية بضمان توفير فرص تعليمية متساوية لجميع الطلاب (الحمدان ، ٢٠٢٣ ؛ Wilson& Smith, 2021)

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها:

- أ- فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت لمهارات القيادة الموزعة:
- ❖ وفقاً لمتغير النوع (معلم/ معلمة):

جدول (١)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع على المحور الأول من الاستبانة (ن = ١٨٤)

لمحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع القيادة الموزعة	البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	معلم	113	28.02	2.155	1.483	416	0.139 غير دالة
		معلمة	305	27.70	1.848			
	البعد الثاني: ثقافة المدرسة التنظيمية	معلم	113	38.19	2.459	0.823		0.411 غير دالة
		معلمة	305	38.39	2.123			
	البعد الثالث: المسؤولية المشتركة	معلم	113	28.60	2.462	1.285		0.199 غير دالة
		معلمة	305	28.30	2.013			
	البعد الرابع: الممارسات القيادية	معلم	113	29.48	1.738	0.064		0.949 غير دالة
		معلمة	305	29.47	1.743			

يتضح من نتائج جدول (١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل من المعلمين والمعلمات في جميع أبعاد المحور الأول (واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت لمهارات القيادة الموزعة) والدرجة الكلية للمحور؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً. وهذا يشير إلى أن مهارات القيادة الموزعة التي يمارسها المديرون في المدارس قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بنوع المعلم أو المعلمة. قد يكون السبب في عدم وجود فروق إحصائية هو أن الأساليب القيادية المتبعة من قبل المديرين لا تختلف بناءً على النوع الاجتماعي، وأن الجميع، سواء كانوا معلمين أو معلمات، يشعرون بنفس درجة التأثير والتفاعل مع هذه المهارات القيادية، وهذا قد يدل على أن مهارات القيادة الموزعة تعتمد على القدرات والممارسات الفردية للمديرين، وليس على نوع المعلم أو المعلمة.

❖ وفقاً لمتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا)

جدول (٢)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل
على المحور الأول من الاستبانة (ن = ١٨٤)

المحور	البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع القيادة الموزعة	البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	ليسانس/ بكالوريوس	285	27.69	2.083	1.482	416	0.139 غير دالة
		دراسات عليا	133	27.99	1.569			
	البعد الثاني: ثقافة المدرسة التنظيمية	ليسانس/ بكالوريوس	285	38.25	2.237	1.126		0.261 غير دالة
		دراسات عليا	133	38.51	2.173			
	البعد الثالث: المسؤولية المشتركة	ليسانس/ بكالوريوس	285	28.41	2.178	0.371		0.711 غير دالة
		دراسات عليا	133	28.32	2.080			
	البعد الرابع: الممارسات القيادية	ليسانس/ بكالوريوس	285	29.55	1.831	1.381		0.168 غير دالة
		دراسات عليا	133	29.81	1.652			

يتضح من نتائج جدول (٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا) في جميع أبعاد المحور الأول (واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت لمهارات القيادة الموزعة) والدرجة الكلية للمحور؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً. ويمكن تفسير ذلك بأن مستوى المؤهل الأكاديمي (ليسانس أو بكالوريوس مقابل دراسات عليا) قد لا يكون له تأثير كبير على مدى تطبيق مهارات القيادة الموزعة من قبل المديرين في المدارس، فالمؤهل الأكاديمي ليس العامل الحاسم في تطبيق مهارات القيادة الموزعة.

❖ وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (٣)

تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way ANOVA لمتوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المحور الثاني من الاستبانة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	بين المجموعات	20.680	2	10.340	2.747	0.065 غير دالة
	داخل المجموعات	1561.992	415	3.764		
	الدرجة الكلية	1582.672	417			
البعد الثاني: ثقافة المدرسة التنظيمية	بين المجموعات	12.544	2	6.272	1.277	0.280 غير دالة
	داخل المجموعات	2038.233	415	4.911		
	الدرجة الكلية	2050.778	417			
البعد الثالث: المسؤولية المشتركة	بين المجموعات	6.941	2	3.470	0.753	0.471 غير دالة
	داخل المجموعات	1911.579	415	4.606		
	الدرجة الكلية	1918.519	417			
البعد الرابع: الممارسات القيادية	بين المجموعات	8.831	2	4.416	1.462	0.233 غير دالة
	داخل المجموعات	1253.265	415	3.020		
	الدرجة الكلية	1262.096	417			

يتضح من جدول (٣) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في أبعاد المحور الأول (واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت لمهارات القيادة الموزعة)، حيث جاءت جميع قيم (ف) غيردالة إحصائياً، عدم تأثير سنوات الخبرة على ممارسة المهارات القيادية: وقد يشير ذلك إلى أن ممارسة مهارات القيادة الموزعة لا تعتمد بشكل كبير على عدد سنوات الخبرة لدى المديرين، وربما تكون هذه المهارات جزءاً من التدريب المستمر أو السياسات التعليمية الموجهة للمديرين، مما يجعل الجميع، بغض النظر عن سنوات الخبرة، قادرين على ممارسة هذه المهارات بكفاءة.

ب- فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الرابع المتعلق بالكشف عن واقع جودة الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت:

سيتم في البداية عرض نتائج نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع أبعاد المحور الثاني؛ هل سيكون في ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير النوع (ذكور - إناث) ومتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس - دراسات عليا) ومتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) كل على حده؟ وجاءت النتائج على النحو الآتي:

❖ وفقاً لمتغير النوع (معلم/معلمة)

جدول (٤)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع على المحور الثاني من الاستبانة (ن = ٤١٨)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الثاني: واقع جودة الأداء التعليمي	البعد الأول: الإدارة المدرسية	معلم	113	30.69	1.337	0.929	416	0.354 غير دالة
		معلمة	305	30.47	2.359			
	البعد الثاني: المعلم	معلم	113	34.05	2.166	0.011		0.991 غير دالة
		معلمة	305	34.06	2.123			
	البعد الثالث: الطلاب	معلم	113	33.38	2.677	1.212		0.226 غير دالة
		معلمة	305	33.06	2.337			
	البعد الرابع: المقررات الدراسية	معلم	113	22.58	1.652	1.365		0.173 غير دالة
		معلمة	305	22.83	1.676			

يتضح من نتائج جدول (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من المعلمين والمعلمات في جميع أبعاد المحور الثاني (واقع جودة الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت) والدرجة الكلية للمحور؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً، قد يكون هذا نتيجة لوجود عوامل مشتركة تؤثر في كل من المعلمين والمعلمات بشكل متساو، مثل البيئة المدرسية، مما يؤدي إلى عدم وجود فروق واضحة بين الجنسين في تقييم جودة الأداء.

❖ وفقاً لمتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا)

جدول (٥)

قيمة "ت" للفرق بين متوسطى استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل
على المحور الثاني من الاستبانة (ن = ١٨٤)

المحور	البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الثاني: واقع جودة الأداء التعليمي	البعد الأول: الإدارة المدرسية	ليسانس/ بكالوريوس	285	30.31	2.021	1.259	416	0.209 غير دالة
		دراسات عليا	133	30.57	1.993			
	البعد الثاني: المعلم	ليسانس/ بكالوريوس	285	34.05	2.154	0.083		0.934 غير دالة
		دراسات عليا	133	34.07	2.093			
	البعد الثالث: الطلاب	ليسانس/ بكالوريوس	285	33.26	2.453	1.386		0.167 غير دالة
		دراسات عليا	133	32.90	2.386			
	البعد الرابع: المقررات الدراسية	ليسانس/ بكالوريوس	285	22.67	1.587	1.646		0.101 غير دالة
		دراسات عليا	133	22.95	1.829			

يتضح من نتائج جدول (٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات استجابات كل عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا) في جميع أبعاد المحور الثاني (واقع جودة الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت) والدرجة الكلية للمحور؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً. مما يدل على أن المؤهل الأكاديمي (ليسانس أو بكالوريوس/ دراسات عليا) ليس العامل الرئيسي الذي يؤثر بشكل كبير على جودة الأداء التعليمي. قد تكون الخبرات المهنية العملية، مثل الخبرة في التدريس أو التدريب المستمر، أكثر تأثيراً من نوع المؤهل، مما يجعل تقييم جودة الأداء التعليمي متشابهاً بين من لديهم مؤهلات مختلفة.

❖ وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (٦)

تحليل التباين أحادى الاتجاه One-Way ANOVA لمتوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في المحور الثاني من الاستبانة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المحور الثاني: واقع جودة الأداء التعليمي	البعد الأول: الإدارة المدرسية	بين المجموعات	2	4.357	0.958	0.384 غير دالة
		داخل المجموعات	415	1887.382		
		الدرجة الكلية	417	1896.096		
	البعد الثاني: المعلم	بين المجموعات	2	11.425	2.532	0.081 غير دالة
		داخل المجموعات	415	1872.884		
		الدرجة الكلية	417	1895.734		
	البعد الثالث: الطلاب	بين المجموعات	2	14.151	2.404	0.092 غير دالة
		داخل المجموعات	415	5.887		
		الدرجة الكلية	417	2471.388		
	البعد الرابع: المقررات الدراسية	بين المجموعات	2	6.029	2.171	0.115 غير دالة
		داخل المجموعات	415	2.777		
		الدرجة الكلية	417	1164.596		

يتضح من جدول (٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات – من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات) في أبعاد المحور الثاني (واقع جودة الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت)، حيث جاءت جميع قيم (ف) غيردالة إحصائياً، مما يدل على أن للممارسات التعليمية في المدارس الكويتية متشابهة إلى حد كبير بين المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة مختلفة، وقد تؤدي المعايير والتعليمات الموحدة التي يتبعها جميع المعلمين إلى أن جودة الأداء التعليمي لا تتأثر بشكل كبير بعدد سنوات الخبرة، مما ينتج عنه عدم وجود فروق ملحوظة بين المعلمين ذوي الخبرات المختلفة.

فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الخامس المتعلق بالكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة وجودة الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

- للكشف عن طبيعة أو نوع العلاقة بين القيادة الموزعة وجودة الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation
- هناك علاقة إيجابية بين جودة الإدارة المدرسية كأحد أبعاد جودة الأداء التعليمي وبعد الرؤية والرسالة والأهداف كأحد أبعاد القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٢٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدلل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين جودة الإدارة المدرسية وبعد الرؤية والرسالة والأهداف.
 - بينما لم تكن هناك علاقة بين جودة الإدارة المدرسية وباقي أبعاد القيادة الموزعة؛ وبذلك يتضح أنه كلما زادت مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت التي تتعلق ببعد الرؤية والرسالة والأهداف؛ كلما زادت جودة أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت، وهذا قد يعني أن هناك أبعاداً أخرى في القيادة الموزعة، مثل الممارسات القيادية والمسؤولية المشتركة، قد تكون أقل تأثيراً في تحسين جودة الإدارة المدرسية مقارنة بـ الرؤية والرسالة والأهداف.
 - أن هناك علاقة إيجابية بين جودة المعلم كأحد أبعاد جودة الأداء التعليمي وبعد ثقافة المدرسة التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٩٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدلل على وجود علاقة قوية بين جودة المعلم وبعد ثقافة المدرسة التنظيمية، وهذا يعني أن مديري المدارس الذين يساهمون في بناء ثقافة مدرسية إيجابية تُعزز من التعاون والمشاركة بين المعلمين، يكون لديهم تأثير مباشر على تحسين جودة المعلمين، كما توجد علاقة إيجابية بين جودة المعلم والدرجة الكلية للقيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٣٦٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدلل على وجود علاقة ضعيفة بين جودة المعلم والدرجة الكلية للقيادة الموزعة مما يشير هذا إلى أن القيادة الموزعة، في حال تم تطبيقها بشكل جيد، يمكن أن تساهم في تحسين جودة المعلمين، ولكن تأثيرها ليس بنفس القوة التي تظهرها ثقافة المدرسة التنظيمية، بينما لم تكن هناك علاقة بين جودة المعلم وباقي أبعاد القيادة الموزعة؛ وقد يشير إلى أن بعض الأبعاد الأخرى مثل المسؤولية المشتركة أو الممارسات القيادية قد لا تكون بنفس القدر من التأثير المباشر على جودة أداء المعلم مقارنة بـ ثقافة المدرسة التنظيمية.

وبذلك يتضح أنه كلما زادت مهارات مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت التي تتعلق ببعد ثقافة المدرسة التنظيمية؛ كلما زادت جودة أداء المعلم بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.

- أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الطلاب كأحد أبعاد جودة الأداء التعليمي وبعد المسؤولية المشتركة كأحد أبعاد القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٥١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة قوية بين جودة الطلاب وبعد المسؤولية المشتركة، هذه العلاقة القوية تشير إلى أن المسؤولية المشتركة بين مختلف الأطراف في العملية التعليمية (المديرين، المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور) تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على جودة أداء الطلاب.

- أن هناك علاقة إيجابية بين جودة المقررات الدراسية كأحد أبعاد جودة الأداء التعليمي وبعد الممارسات القيادية كأحد أبعاد القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٦٢٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين جودة المقررات الدراسية وبعد الممارسات القيادية، وهذا يعني أن زيادة فعالية الممارسات القيادية لها تأثير مباشر على تحسين جودة المقررات الدراسية في المدارس.

- أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الأداء التعليمي وجميع أبعاد القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت والدرجة الكلية؛ حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (٠,٢٦٩) و (٠,٦٩٩) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وتدل على وجود علاقة جيدة ومهمة بين جودة الأداء التعليمي وبعد المسؤولية المشتركة والدرجة الكلية للقيادة الموزعة، مما يدل على أن تحسين مهارات القيادة الموزعة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الأداء التعليمي. وضعيفة بين جودة الأداء التعليمي وباقي أبعاد القيادة الموزعة؛ وبذلك يتضح أنه كلما زادت مهارات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت؛ كلما زادت جودة الأداء التعليمي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت. مما يشير إلى أن هذه الأبعاد لا تؤثر بنفس القدر على تحسين الأداء التعليمي بالمقارنة مع المسؤولية المشتركة.

المراجع:

١. إبراهيم حسام الدين السيد محمد والشهومي، سعيد بن راشد بن علي (٢٠١٨): درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج (٦)، ع (١٢)، ص ص ١٨٣-٢٢٥.
٢. الباشا، محمد أحمد (٢٠٢١): جودة الأداء التعليمي: المفاهيم والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة.
٣. جناد، عبد الوهاب والزدجالي، ميمونة درويش (٢٠٢١): جودة الأداء التعليمي: دراسة مقارنة بين عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة مستغانم وجامعة السلطان قابوس، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج ١٣، ع ١٤، ٢٠١-٢١٢.
٤. الحجاج، حرب (٢٠١٩): درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٦ (٢٧)، ص ص ٢١٦-٢٣٩.
٥. الحداد، عواطف (٢٠١٠): إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، عمان.

٦. الحربي، خليل خلف ضيف الله (٢٠١٦): واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر**، ٣٥ (١٧٠)، ص ص ٦٧٥-٧٠٨.
٧. الحسين، هزاع محمد (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، **مجلة العلوم التربوية، مج** (٢٩)، ع (١)، ص ص ٣٩١-٤٢٢.
٨. الحمدان، علي عبد الله (٢٠٢٣): **مخرجات جودة الأداء التعليمي في المدارس الثانوية، دار التربية والتعليم، الرياض**.
٩. الخطيب، محمد؛ العتيبي، موسى (٢٠٢٠). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. **مجلة كلية التربية، ٢٠ (١)، ع** (١)، ص ص ٤٥٠-٤٩٥.
١٠. الراشد، سارة عبد الرحمن (٢٠٢١): **أسس جودة الأداء التعليمي: تحليل ونظريات، دار العلم والمعرفة، بيروت**.
١١. الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩): أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة. **مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر**، (٩)، ٧١-٨٩.
١٢. الزكي، أحمد عبد الفتاح؛ حماده، وحيد شاه (٢٠١١): القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر؛ دراسة تحليلية. **مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع** (١٠)، ٤٩٩-٤٥٣.
١٣. الزهراني، إبراهيم حنش (٢٠١٨): قيادة مجتمعات التعليم الأكاديمية في الأقسام العلمية بالجامعات السعودية "جامعة الملك عبد العزيز نموذجاً" **مجلة دراسات تربوية ونفسية بجامعة الزقازيق، (٩٩)، ٢٦٣-٣٢٩**.
١٤. الشثري، عبد العزيز (٢٠١٠): واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، **مجلة التربية، ع** (٢٨)، السعودية، ص ص ١٣-٥٧.
١٥. طاهر، علوي عبد الله (٢٠٠٧): **الأنموذج القيادي التربوي الإسلامية، دار المسيرة: عمان**.
١٦. العامري، عائشة أحمد مطيران (٢٠٢٤). مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، **المجلة التربوية، جامعة الكويت، مج** (٣٨)، ع (١٥٠)، ٤٣-٨١.
١٧. العبيدي، محمد يوسف (٢٠٢٠): **أهداف جودة الأداء التعليمي في المدارس الثانوية، دار النهضة المصرية، القاهرة**.
١٨. العلياني، عبيد؛ الألفي، أشرف (٢٠١٧): درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة، **مجلة العلوم التربوية، ٢٣٧-٢٦٣**.
١٩. العنزي، فهد (٢٠٠٧): **تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض**.
٢٠. عيسى، أسماء (٢٠١٣): **تطوير نظم الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء برنامج مقترح للإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط**.
٢١. عيشان، ندى؛ الفضلي، منى (٢٠٢٠): **تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٧)، ع** (١٧)، ٥٤٧-٥٧٣.

٢٢. القحطاني، سالم (٢٠٠٨): القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد: الرياض.
٢٣. كليب، عبد العزيز محسن عبد الكريم محمد (٢٠٢١): القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، *مجلة مستقبل التربية العربية*، مج (٢٨)، ع (١٣١)، ١٠٠-٧٧.
٢٤. محمود، رجاء أبو السعود فاضل (٢٠٢٣): واقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، *مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج*، ع (١٥)، ج (٣)، ص ص ٧٦٩-٨٤٥.
٢٥. محمود، رجاء أبو السعود فاضل وجرجس، نبيل سعد خليل وأحمد، محمد نمر علي (٢٠١٣): واقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ع (١٥)، ص ص ٥٤٥-٧٩٥.
٢٦. نجم، عبد الحكيم؛ شيث، أحمد؛ القصبي، منى (٢٠١٦). تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٤٠ (١).
27. Al Ahbabi, N., & Townsend, T. (2016). Perceptions of School Effectiveness and School Improvement in Abu Dhabi. In 29th International Congress for School Effectiveness and Improvement (pp. 137-138).
28. Beverly Logan, (2022), "An Investigation of Distributed Leadership Practices of Elementary School Leaders in The North Eastern Region of The United State", Published Ph.D Dissertation, Esteves School of Education Private University in Troy, New York.
29. Bush, T., & Ng, A.Y.M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia Education Crow Blueprint: From prescription to partial school-based enactment in a highly centralized context. **Journal of Educational Administration**, 57(3), 279-295.
30. Jameson, Robert (2023) : "Enhancing Educational Quality: Policies and Practices". New York: Routledge,.
31. Johnson, Emily (2020) : "Standards of Educational Performance". London: Oxford University Press
32. Liu, S., Keeley, J., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of Distributed Leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>
33. Lizotte, J. (2013). A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness, Unpublished Doctoral Dissertation, Northeastern University

-
34. Mitchell, Laura(2024) : Innovations in Educational Quality". London: Springer,
 35. Pierro, J. (2020). Using Distributed Leadership to Impact Student Achievement. Rowan University.
 36. Shibru, Sintaychu: Bibiso, Mesfin:, Sodo, Etiopia Dusman, Kedir (2017).Assessment of Factor Affecting Intuitional Performance: The Case of Woleaian Soda, University, **Journal of Education and Practice**, Vol(.8)No. (7), pp. 60-66.
 37. Smith, John(2024) : "The Pursuit of Quality in Education". Cambridge University Press, Cambridge, pp. 33-51.
 38. Somsueb, A., Sutheejariyawatana, P., & Suwannoi, P. (2019). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. **International Education Studies**, 12(2), 11-18.
 39. Wilson, J., & Smith, R. (2021): Outcomes of Educational Quality: Achievements and Improvements". New York: Routledge.