

The reality of using distributed leadership in distance education in public schools in Al-Kharj

Mrs. Asmaa Ahmed Al-Qahtani¹, Co-Prof. Abdulaziz Mohammed Al-Saqer¹

¹ Prince Sattam Bin Abdulaziz University | KSA

Received:
08/05/2023

Revised:
19/05/2023

Accepted:
08/06/2023

Published:
30/08/2023

* Corresponding author:
smo1409@hotmail.com

Citation: Al-Qahtani, A. A., & Al-Saqer, A. M. (2023). The reality of using distributed leadership in distance education in public schools in Al-Kharj. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(32), 1 – 22. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.W080523>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the current status of distributed leadership in remote education in Al-Kharj public schools, identify the obstacles of practicing distributed leadership in remote education, and determine the requirements for improving distributed leadership practices from the perspectives of school principals and vice principals. Additionally, the study aimed to examine the statistical significance of differences between the mean of distributed leadership based on age group (primary, secondary, and high school) and job title (principal or vice principal). The study used a descriptive survey method, with a study population consisting of 195 principals and 171 vice principals. The study sample consisted of 135 principals and 117 vice principals. The study used a questionnaire as a tool for the study. The study reached a number of results, including the following: the study sample strongly agreed (with a mean score of 4.06) on the application of distributed leadership in remote education in Al-Kharj public schools. The sample also expressed low agreement (with a mean score of 2.49) on the obstacles of practicing distributed leadership in remote education, while showing high agreement (with a mean score of 3.82) on the requirements for improving distributed leadership practices.

The results indicated no statistically significant differences at the 0.05 level or less in the responses of the study sample regarding the first domain (vision, mission, and goals) and the second domain (shared responsibility) based on job title. However, statistically significant differences were found in the responses regarding the fifth domain (teacher leaders) and the third domain (organizational culture) and fourth domain (leadership practices) based on job title, favoring school principals. Furthermore, the results showed no statistically significant differences in all domains of distributed leadership practices in remote education in Al-Kharj public schools based on age group.

Keywords: Distributed leadership, Remote education.

واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج

أ. أسماء بنت أحمد القحطاني¹، أ.م.د/ عبد العزيز بن محمد الصقر¹

¹ جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تحديد واقع القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج، وتحديد معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد، وكذلك تحديد متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الخرج ووكيلاها، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسط تقدير تطبيق القيادة الموزعة التي تُعزى لاختلاف المرحلة العمرية (الابتدائية – المتوسطة – الثانوية)، واختلاف المسى الوظيفي (مديرة – وكيلة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (195) مديرة، و(171) وكيلة، وبلغت العينة (135) مديرة، وعدد (117) وكيلة، واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة. وقد توصّلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، كان أهمها: أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج بمتوسط (4.06)، وأن عينة الدراسة موافقات بدرجة (منخفضة) على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج بمتوسط (2.49)، وأن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج بمتوسط (3.82). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في استجابات عينة الدراسة حول (المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف، المجال الثاني: المسؤولية المشتركة) باختلاف متغير المسى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (المجال الخامس: المعلمون القادة، درجة ممارسة القيادة الموزعة والمجال الثالث: ثقافة المنظمة، والمجال الرابع: الممارسات القيادية) باختلاف متغير المسى الوظيفي لصالح مديرات المدرسة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (كل مجالات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج) باختلاف متغير المرحلة العمرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة؛ التعليم عن بعد.

مقدمة الدراسة.

يعد عامل القيادة من أهم المفاتيح الرئيسية في تطور الإدارة المعاصرة وتقدمها ونجاحها عامه، وذلك انطلاقاً من الدور الذي يقوم به في التأثير في عناصر العملية الإدارية بتفعيل الكفايات والمهارات القيادية التي تمكن من مشاركة العنصر البشري وتحفيزه، وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة (الغضوري، 2020).

وفي الآونة الأخيرة شهدت الإدارة المدرسية -خصوصاً- تطوراً وتجديداً ملحوظاً، فلم تعد مهمة مدير المدرسة مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً، ولم يعد هدفه يقتصر على المحافظة على النظام في مدرسته؛ وإنما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية الحديثة يدور حول توفير الإمكانيات والظروف كلها، التي تساعد على توجيه العاملين الوجهة الصحيحة التي توفر لهم فرص الإبداع والتطوير، ولا يتم هذا إلا من خلال قيادة تربوية واعية تتمتع بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة (السعود، 2021).

وتكمن أهمية القيادة في مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة وقيادتها إلى بر الأمان، ومن هنا تأتي الحاجة إلى "قدرة قيادية متمكّنة عالية المستوى باستطاعتها إحداث تغيير وتطوير تربوي؛ من خلال إعداد قيادات تربوية في التعليم، مطورة له في ضوء القراءة المتعمقة لواقع الحال، أخذاً بالاعتبار حجم الفجوة، متمكّنة من إدارة الصراعات المرتبطة بالأزمات والتحديات" (الضامن، 2020، ص120). وقادرة على تسيير رحلة الأهداف المرسومة والمخطط لها من خلال العمل على تحقيقها ورسم التنبؤات والتصورات المستقبلية لها. وإدراكاً لأهمية دور القيادات في العملية التربوية؛ فإنه يتطلب تطوير وتحسين أدائهم ومهاراتهم، والتخلي عن الأساليب القيادية التقليدية، وتبني أساليب ومداخل قيادية حديثة تقوم على الديمقراطية التشاركية في صناعة القرار والعمل بروح الفريق؛ لإثراء خبراتهم التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم التربوية (اليحيى، 2021).

ونظراً لزيادة التطورات التي ظهرت في المؤسسات التربوية في العصر الحديث والتي فرضتها الأوضاع الراهنة على العملية التعليمية؛ وذلك بعد تبني المملكة العربية السعودية للتعليم عن بعد في مواجهة أزمة كورونا (كوفيد19)، والتي كان لها تجارب ثرية في هذا المجال؛ إذ لم تتوقف العملية التعليمية ليوم واحد، فقد تم تفعيل العديد من المنصات الإلكترونية، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات حكيمة وعاجلة وفُرت بدائل متعددة ساعدت على استكمال العملية التعليمية، ولكنها في الوقت نفسه، أدت إلى توسع المسؤوليات القيادية لمدير المدرسة (أبو عباة، 2021)، فالنموذج الأحادي للقائد البطل لم يعد قادراً على الوفاء بهذه المسؤوليات، فزيادة التعقيد التي شهدتها المؤسسات التربوية تتطلب كفاءات غالباً ما تكون أكبر من استطاعة امتلاك شخص واحد جمع تلك المهارات والقدرات والمعارف التي تمكنه من إنجاز مهام القيادة، ومن هذا المنطلق، تقوم فكرة القيادة الموزعة التي تفتح الباب أمام إمكانية وجود صيغة قيادية قائمة على الديمقراطية والجماعية (أباحسين، 2020).

وتعد القيادة الموزعة أحد الاتجاهات الحديثة في أنماط الإدارة المعاصرة التي يمكن أن تسهم بفاعلية في التغلب على التحديات الكبيرة التي تواجه مديري المدارس، فضلاً عن إسهامها في تطوير المدارس خاصة، وتحسين مخرجاتها، ومعالجة مشكلاتها وتحسين المهارات الأدائية لكل من المديرين والمعلمين والإداريين فيها (الخطيب، 2020).

وقد عرّفها محمد (2021، ص392) بأنها: "مدخل إداري حديث يعتمد مدير المدرسة في نشر القيادة وتوزيعها بين العاملين، فيوجد قادة متعددون داخل المدرسة؛ مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع القرارات واتخاذ الإجراءات والاحتمالات وتنفيذ المهمات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن".

ويشير محمد (2020) إلى أن القيادة الموزعة تحظى باهتمام الكثير من الخبراء والمطورين وواضعي السياسات التربوية، بوصفها منظوراً منهجياً يعرض دور القائد بوصفه نشاطاً جماعياً تجمععه علاقة متشابكة مع العاملين في المؤسسة التربوية، تقوم على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين معه، وتوزيع المهام القيادية على المستويات القيادية في المؤسسة كافة، كل حسب تخصصه؛ إذ إنهم تمنح العاملين فرصاً متساوية في الأعمال القيادية الموكلة إليهم، فيوظف القائد هذه الخبرات داخل المؤسسة التربوية؛ لمساعدة العاملين على تطوير خبراتهم ومهاراتهم القيادية، ومن أجل تحقيق أفضل المؤشرات الكمية والنوعية من الأهداف التعليمية.

وبالنظر إلى أهمية نشر ثقافة القيادة الموزعة بين مديري المدارس وتفعيلها في المؤسسات التربوية لإيجاد بيئة محفزة للعمل جماعياً وإبداعياً، التي تؤكد العديد من الدراسات، كدراسة البكري (2021)، وعساف (2018)، وعلي (2018)، ورمضان (2019)، وإبراهيم (2019)، والعلواني (2018)، واستكمالاً لجهود الباحثين في مجال القيادة الموزعة؛ فقد جاءت فكرة هذه الدراسة التي تبحث في واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام في مدينة الخرج.

مشكلة الدراسة:

نتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة التي حدثت في العملية التعليمية بسبب أزمة كورونا (كوفيد19)، والتي فرضت على عملية التعليم واقعاً جديداً متمثلاً في التعليم عن بعد، ونظراً لما تشير إليه عددٌ من الدراسات في أنّ تطبيق التعليم عن بعد ما زال دون المأمول

ويواجه العديد من المعوقات، كدراسة نويرة (2020) التي توصلت إلى أن التعليم عن بعد ما يزال في مراحله الأولى، ودراسة القطان (2021) التي توصلت إلى أن اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعليم عن بعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس كانت منخفضة؛ لذلك كانت الحاجة الملحة إلى التحول الجذري من الاتجاهات القيادية التقليدية إلى اتجاهات حديثة تواكب المتغيرات المعاصرة تتسم بالمرونة والتعاون، وتساعد القادة على الحد من معوقات سير عملية التعليم عن بعد، ففي نظام التعليم عن بعد يصعب على مدير المدرسة إدارة المؤسسة التربوية فريدياً، فالقيادة في التعليم عن بعد أكثر تعقيداً من التعليم التقليدي. وأصبح من الضروري إشراك جميع العاملين في عملية القيادة؛ إذ من أهم معوقات التعليم عن بعد القوانين الإدارية التي لا تسهل المجال لسير عملية التعليم عن بعد.

وتعد القيادة الموزعة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها في التعليم عن بعد، والتي يمكن أن تسهم بفاعلية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه مديري المدارس، فضلاً عن إسهامها في تحسين العملية التعليمية ككل، وهذا ما تؤكد دراسة Bagwell (2019) التي توصلت إلى أن للقيادة الموزعة تأثيراً في تحسين الجهود داخل المدرسة، كما أشارت الدراسات إلى تأثير تدني ممارسة القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية في مخرجات العمل الإداري، وهذا ما تؤكد دراسة البكري (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الموزعة والتميز المؤسسي، ودراسة العسيري (2018) التي توصلت إلى إسهام تطبيق القيادة الموزعة في حل العديد من المشكلات التعليمية المستعصية، ودراسة السمحان (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الموزعة ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، ودراسة الهور (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الموزعة وجود حياة العمل.

ومن هذا المنطلق، ونظراً لحداثة ممارسة التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية، ولأنه سمة التعليم في المستقبل؛ تكوّن الإحساس لدى الباحثة بمشكلة الدراسة؛ مما دفعها إلى محاولة تحديد واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بالخرج.

أسئلة الدراسة:

- تحدد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي: "ما واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج؟، وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:
- 1- ما درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج في المجالات الآتية: (الرؤية والرّسالة والأهداف - المسؤولية المشتركة - ثقافة المنظمة - ممارسات القيادة - المعلمون القادة)؟
 - 2- ما معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج؟
 - 3- ما متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. تحديد درجة تطبيق القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج.
2. تحديد معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج.
3. تحديد متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، محدّدة بالقيادة الموزعة، وتتجلى أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- الأهمية العلمية:
- تتضح أهمية الدراسة في مواكبتها للتطورات الحديثة والتغيرات الحاصلة، خاصة أننا في مرحلة انتقالية أدت إلى تغيرات واسعة في شكل التعليم الذي تعود العالم عليه خلال العقود الأخيرة، والقيادة الموزعة هي أحد المداخل الإدارية الحديثة الملائمة للوضع الراهن.
- إلقاء الضوء على أهمية توظيف مدخل القيادة الموزعة في التعليم عن بعد، خاصة أنها تعد من الاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي تبين تأثيرها في حل الكثير من المشكلات المتعلقة بتنمية الأداء الوظيفي -عامة- لمديري المدارس والإداريين والمعلمين.

- موضوع الدِّراسة مرتبطٌ مباشرةً بإحدى أهم وظائف الإدارة، وهي القيادة التي تُعد من أهم العوامل لتحقيق أهداف المؤسسة التربويَّة والتأثير في كفاءتها وفعاليتها.
- يُؤمل أن تسهم نتائج هذه الدِّراسة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في العمل الإداري.
- الأهميَّة العمليَّة:
- يتماشى هذا الموضوع مع جوهر أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030م في التعليم، من خلال تحسين البيئة الإدارية في الوزارة وإدارات التعليم وتطويرها، واعتماد التَّوجه الإداري غير المركزي، وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليميَّة.
- ويُؤمل أن تزود هذه الدِّراسة أصحاب القرار في إدارة التَّعليم بمدينة الخرج بصورة متكاملة عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد.
- ومن المتوقع استفادة مراكز التدريب في تنفيذ دورات تدريبيَّة حول متطلبات ممارسة القيادة الموزعة، وحفز مديري المدارس على تبني القيادة الموزعة في الميدان التربوي وتفعيلها.

حدود الدِّراسة

تطلِّق الدِّراسة الحاليَّة في إطار الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** تناولت الدِّراسة واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد ضمن الأبعاد الآتية: (الرؤية والرسالة والأهداف – المسؤولية المشتركة – ثقافة المنظمة – ممارسات القيادة – المعلمون القادة)، ومعوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد، ومتطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد.
- **الحد البشري:** شملت الدِّراسة على مديرات المدارس ووكيلاتها، في التعليم العام (للبنات) بمدينة الخرج.
- **الحد المكاني:** أجريت هذه الدِّراسة في مدارس التعليم العام (بنات) بمدينة الخرج.
- **الحد الزمني:** طُبِّقت الدِّراسة في الفصل الدراسي الأوَّل للعام الدِّراسي 1444هـ/ 2022م.

مصطلحات الدِّراسة

فيما يأتي عرضٌ لعددٍ من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الخاصة بموضوع الدِّراسة.

- القيادة الموزعة: عرَّفها هيبه والحري نقلاً عن هارفي (2020، 53) بأنها: "ذلك المدخل الذي يقوم على تكامل الإدارة بين العاملين على كافة المستويات في المنظمة، ويحدث هذا التكامل كنتيجة للمناخ المنضبط السائد في المنظمة، ويعتمد هذا المدخل على الممارسات التَّأملية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير".
- تعرِّف الباحثة القيادة الموزعة إجرائياً بأنها: مدخل قيادي إجرائي، يتيح الفرصة لجميع أعضاء المجتمع المدرسي في المشاركة مع مدير المدرسة في الممارسات القيادية، بحيث توزع الأدوار القيادية الرسميَّة وغير الرسميَّة توزيعاً هادفاً وبحسب القدرات والكفاءات؛ بغية الوصول إلى الغاية النهائيَّة، وهي تحسين نوعيَّة التعليم والتعلم عن بعد.
- التَّعليم عن بعد: يعرِّفه الحداد (2020، 26) بأنه: "مصطلح يشمل كافة أساليب الدراسة، وكل المراحل التعليميَّة التي لا تتمتع بالإشراف المباشر والمستمر من قبل معلمين يحضرون مع طلابهم داخل القاعات الدراسيَّة التقليديَّة؛ ولكن تخضع عملية التعليم فيه إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه من قبل مؤسسة تربويَّة ومعلمين".
- تعرِّف الباحثة التعليم عن بُعد إجرائياً بأنه: نظام تعليمي غير تقليدي يقدِّم من خلال مؤسسات تربويَّة رسميَّة، ويحتاج إلى إجراءات تنظيميَّة وإداريَّة خاصة، ويعتمد على توصيل المادة التعليميَّة من خلال أساليب وتقنيات تكنولوجيا حديثة، ويمتاز بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المرسومة بدون قيود مكانيَّة.

2- الإطار النَّظري والدِّراسات السَّابِقة

أولاً- الإطار النَّظري

1-1- القيادة الموزعة (مفهومها، خصائصها، أبعادها):

تتعدَّد تعريفات القيادة الموزعة بتعدد الوظائف وتنوعها التي تقوم بها، فقد عرَّفها رضوان (2019، ص517) بأنها: "ممارسات قيادية جماعية ناتجة عن تفاعل قيادات مُعدَّة بالمدرسة حسب الموقف المدرسي ومجموعة التابعين. وبما يضمن الاستفادة من الخبرات

المتنوعة لأعضاء المجتمع المدرسي في قيادة العمل المدرسي، وتُسم تلك القيادة الجماعية بالديناميكية، حيث يتغير تشكيلها بتغير الموقف التعليمي مع مرور الوقت، وبما يضمن مشاركة بعض أو غالبية أعضاء المجتمع المدرسي في قيادة المدرسة نحو تحسين أداؤها وتحقيق أفضل النتائج التعليمية الممكنة".

وعُرفَت بأنها: "مجموعة من الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تحسين المخرجات الخاصة بالنظام المدرسي من خلال التأكيد على المشاركة من جانب كافة الأفراد في عملية القيادة واتخاذ القرارات؛ وذلك لخلق بيئة عمل تفاعلية تسمح بتوليد القدرات الإبداعية والابتكارية لكافة العاملين بداخلها" (الخطيب، 2020، ص422).

ويشير كوفانو (cuofano 2021) إلى أن القيادة الموزعة تقوم على فرضية، وهي أن مسؤوليات القيادة تُقاسم من قبل كل من لديه المهارة والخبرة لتكون المسؤولية مشتركة بين أفراد المنظومة، وتقع على عاتق الجميع لتصبح عملية القيادة مرنة أكثر (لا يسيطر عليها أو يختص بها فرد واحد في المنظومة)، ويرى جونز (jones 2014) نقلاً من (الرميدي، 2019) أن القيادة الموزعة هي نمط قيادي يرتكز على التكامل والاندماج بين أداء العاملين داخل المنظمة، في إطار مناخ تنظيمي جيد يسمح بالتغيير والتطوير.

فالقيادة الموزعة إذن هي "صبغة جديدة نشأت حديثاً لتوزيع السلطة في المدارس، وذلك من أجل توسيع مدى مستوى النفوذ والسلطة، والتأثير إلى جماعات وأفراد ليوظفوا قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم، بطريقة تختلف عن التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسات" (العسيري، 2018، ص145).

وتستنتج الباحثة أن القيادة الموزعة لا تطبق بمجرد منحها للآخرين، ولكن يجب أن تكون موزعة توزيعاً هادفاً لتحقيق الاستفادة القصوى من العاملين والهيكل التنظيمية وجميع الموارد لتحقيق رؤية المدرسة، وهي أسلوب قيادي يعترف بأهمية القدرات والإمكانات والمواهب الفردية جنباً إلى جنب مع العمل الجماعي، ومن ثم فالقيادة الموزعة ذات طبيعة تعاونية، إذ تُوزع الأدوار والمهام القيادية على مجموعة من القادة والأتباع في مجموعات أو فرق عمل جماعية يتم فيها تبادل الأدوار القيادية حسب المواقف وطبيعة النشاط، وتُنجز المهام بأفضل الطرق وبأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال التفاعل والعمل الجماعي.

خصائص القيادة الموزعة:

يمكن تلخيص خصائص القيادة الموزعة في الآتي:

- أ- خاصة ناشئة عن التفاعل: القيادة الموزعة تسلط الضوء في القيادة بأنها ناشئة عن عملية التفاعل والتواصل الفعّال ما بين القائد والعاملين معه؛ كون هذا التواصل والاتصال الفعّال يُسهم في تنسيق وتوحيد الجهود والمسئوليات، وهو ما يعزز ويرفع المستويات والإنتاجية للمدرسة ككل (الضامن، 2020).
- ب- متنوعة في طبيعتها: القيادة الموزعة متنوعة في طبيعتها بقدر ما يمتلكه القادة من خبرات، إذ تتوزع المهام القيادية في المدرسة تبعاً لمستوى الخبرة، والمهام القيادية متنوعة ومختلفة تتطلب خبرات مختلفة، حيث إنه من الطبيعي أن جميع الخبرات المطلوبة لا تتوفر في شخص واحد، مما يحتم على مدير المدرسة الاستفادة من جميع الرؤى والخبرات لجميع العاملين لحلّ المشكلات التعليمية التي يمكن أن تواجه المدرسة، وقيادتها نحو التغيير المطلوب والابتكار (ربيع، 2017).
- ج- الحدود مفتوحة: وتشير هذه الخاصية على انفتاح حدود القيادة فيما يتعلق بمن يمكن أن ينظم إلى الفريق القيادي في المدرسة (رضوان، 2019)، وذلك على كون أن القيادة الموزعة وجدت من خلال وجهة نظر مدير المدرسة والكادر الإداري والمعلمين، ويمكن أن تشمل الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يثري ترابطاً عملياً وفكرياً يسهل تكوين العلاقات الإنسانية والتغيير الإيجابي المستمر (الهور، 2017).
- د- التشجيع على الابتكار: القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية، فمن خلال القيادة الموزعة نستطيع أن نبحث عن وسائل أفضل للتعامل مع الأشخاص والمواقف، ونختبر صحتها من خلال المراعاة المحسوبة للمخاطر (محمد، 2020).
- هـ- المناخ العادل والأخلاقي: القيادة الموزعة تجعل العديد من المختصين وأصحاب المصلحة مشاركين في صنع القرار، وهذا يقلل كثيراً من مخاطر القرارات غير المدروسة أو غير الأخلاقية. (cuofano,2021)
- و- المسؤولية والمساءلة المتبادلة: القيادة الموزعة لا تعني "أن يكون شخص واحد مسئولاً عن أداء المدرسة، بل إن جميع الأفراد يتحملون المسؤولية ويخضعون للمساءلة بشأن إسهامهم في النتائج الجماعية، فالاختلاف في الخبرة، وليس الاختلاف في السلطة الرسمية هو ما يديم علاقات المسؤولية والمساءلة المتبادلة" (صايمة، 2016، ص3).

أبعاد القيادة الموزعة:

ستعتمد هذه الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية، وهي (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، ثقافة المدرسة، ممارسات القيادة، المعلم القائد)، نذكرها على النحو التالي:

أ- الرؤية والرسالة والأهداف:

الرؤية: أشار الحسيان (2021) نقلاً عن (طه، 2019) إلى أن الرؤية هي صورة للمستقبل الذي يسعى أفراد المدرسة للوصول إليه؛ كونه الطموح لسعيهم إلى التخطيط والتطوير في المدرسة. ووجود الرؤية يجعل لدى العاملين هدفاً يسعون من أجله، ويحفزهم إلى العمل في الاتجاه الصحيح، كما ذكرت عباينة (2020، ص21) بأن الرؤية هي: "صورة المستقبل وهي السبيل الذي يهدد الطريق لتأملات مدير المدرسة تجاه المعلمين، وتوفير فرص التعليم للطلبة، وعلى مدير المدرسة تشكيل رؤية واضحة تدعم قرارات المدرسة".

الرسالة والأهداف: الأهداف هي النتيجة النهائية التي ترغب المدرسة في تحقيقها (الضامن، 2020)، ولتطبيق القيادة الموزعة من خلال هذا البعد يجب على أعضاء المدرسة التشارك بالرؤية والفهم الواضح للرسالة والعمل تعاونياً في جوّ تسوده الثقة اتجاه الأهداف المشتركة لتحقيق التحصيل العلمي المرغوب للطلبة.

ب- المسؤولية المشتركة: القيادة الموزعة تعمل على إيجاد المسؤولية المشتركة من خلال مشاركة مدير المدرسة أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة واتخاذ القرارات، وتحمل تبعات تطبيقها وتطبيق نظام المساءلة (اليحيى، 2021)

ج- ثقافة المدرسة: تشمل مجموعة من المبادئ والقيم السائدة في المجتمع المدرسي والتي تشكل هوية مميزة للمدرسة، وتحدد مناخ العمل فيها، ويسهم في تشكيلها مدير المدرسة، (الرحيلي، 2022).

د- ممارسات القيادة: ترتبط ممارسات القيادة بالطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع الآخرين، وهي توضح الكيفية التي يتصرف بها المدير داخل المدرسة (الريميدي، 2019)، فالممارسات القيادية في القيادة الموزعة يجب أن تكون مدروسة ومنظمة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بأفكار مدير المدرسة وتوجهاته الذي يعمل على تمكين العاملين من القيادة بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، وتحديد المسؤول عن كل مهمة، ومنحهم الصلاحيات والأدوات اللازمة، ودعم جهودهم وتنسيقها وتوجيهها لضمان تحقيق إنتاجية أعلى، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة (اليحيى، 2021).

هـ- المعلمون القادة: المعلمون القادة هم المعلمون الذين تتوفر لهم الفرص للقيام بمهام وأدوار قيادية، ويستطيعون التأثير في تحسين العملية التعليمية وتحسين نتائج الطلبة، وذلك من خلال مناقشة الاستراتيجيات التعليمية المختلفة، والإبداع في استخدامها، ومساعدة بعضهم بعضاً لحلّ المشكلات المطروحة (العلياني، 2018).

ويتضح من خلال تناول الأبعاد السابقة أن مدخل القيادة الموزعة نظام إداري يعتمد على الإقناع والتأثير والمشاركة وعمل الفريق والرقابة الذاتية بدلاً من الاعتماد على السيطرة والتسلط والمركزية الشديدة، فجميع الأفراد في المجتمع المدرسي يُعدّون قادة مؤثرين ومكتملين بعضهم لبعض تجمعهم أهداف مشتركة، وهنا تظهر قوة وأهمية مدخل القيادة الموزعة.

2-1-2- التعليم عن بعد (المفهوم، الخصائص):

مفهوم التعليم عن بعد: هو نظام تعليمي حديث، ووسيلة يتعلم فيها الطلبة بدون الحاجة إلى الاتصال المباشر مع مصدر المعلومات (المعلم)، بحيث تُنقل المعلومات من المدارس عن طريق المواقع والمنصات التي تقدّم خدمات التعليم الإلكتروني المتكاملة للطلبة، فتوفّر لهم المعلومات مكتوبة أو مسجلة، وتسمح بحضور الحصة الدراسية مباشرة أثناء شرح المعلم، وتمكّن الطالب من المشاركة والتفاعل معه عبر هذه المواقع من غير عوائق جغرافية، ويُفصل بين الطالب والمعلم والكتاب في بيئة التعليم وحتى زملاء التعليم طيلة مدة الدراسة، ونقل البيئة التقليدية للتعليم من المدرسة إلى بيئة متعددة منفصلة جغرافياً (زكي، 2021).

خصائص التعليم عن بعد:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة التي أجريت حول التعليم عن بعد يمكن تلخيص الخصائص في الآتي:

ذاتية التعليم: "فالمتعلم يحصل على ما يريد من معلومات، ويتعلم بالطريقة التي تناسبه" (أبو عباينة، 2021، ص237).

1. الثبات: إذ تُسجّل أنشطة التعلم كافة التي يقوم بها الطلبة باستمرار، وعليه، لا يمكن فقدان أعمال الطلبة إذا لم يتعمّدوا التخلص منها (القطان، 2021).

2. المرونة: المقصود بها أن التعليم عن بعد يتخطى الحواجز التي توجد بسبب النظام، فيمكن للطلاب أن يتعلموا في المكان الذي يختارونه، وإذا لم يكن التعليم عن بعد متزامناً فيمكنهم اختيار الزمان المناسب، وبالسرعة التي تناسب قدراتهم وظروفهم (الهيبيدة، 2021).

3. الفورية: يمكن للطلبة الحصول على المعلومات في الحال وفي أيّ مكان (القطان 2021).
4. التنوع: ويقصد بها التنوع في الأساليب المستخدمة لتفعيل عملية التعليم عن بعد، فالتكنولوجيا الحديثة تتيح للمعلم أن يستخدم العديد من أساليب العرض (أبو عباة، 2021).
5. الملائمة: بحيث توفر تقنيات التعليم عن بعد المواقع الملائمة لكلّ من المعلم والطالب، فالعديد من هذه التقنيات مثل الإنترنت، الهاتف، يمكن سهولة استعمالها في المنازل أو في مواقع العمل وفي أوقات قد تناسب الجميع (الخماس، 2021).
6. الابتكار: تقديم المناهج للطلاب بطرق مبتكرة وجديدة (مشنان، 2022).
7. التفاعلية: بحيث يستطيع الطالب أن يتفاعل تزامنيًا أو غير تزامني مع المعلمين وزملائه الطلبة، وخاصة أولئك الذين يخجلون من طرح الأسئلة والاستفسارات أمام زملائهم، كما يتيح إمكانية تلبية المعلم احتياجات طالب معيّن دون علم بقية زملائه (الخيرى، 2021).
8. الإتاحة: وتعني أن الفرص التعليمية متاحة لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن المعوقات الموضوعية أو المكانية أو الزمانية (العزيمي، 2021).
9. الدعم: إذ يعني "أن تكون منظومة التعلم عن بعد قادرة على تقديم دعم للطلبة وفقًا لسلوكياتهم وقدراتهم، وأن تكون -كذلك- قادرة على نقل التعليم بالشكل الإلكتروني ضمن المنطقة المحددة" (القطان، 2021، ص310).

ثانيًا- الدراسات السابقة

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
 - دراسة القحطاني (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام، وتحديد أهم الصعوبات التي تواجه قادة مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 300 معلم، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام للقيادة الموزعة جاءت عالية، ودرجة متوسطة على وجود صعوبات تحد من ممارسة قادة مدارس المرحلة الثانوية للقيادة الموزعة.
 - دراسة الخطيب (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وفقًا للمجالات الآتية: (اتخاذ القرارات، الشراكة المجتمعية، المعلم القائد، الثقافة التنظيمية المدرسية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، ولجمع بيانات الدراسة استخدم أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 245 معلمًا، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: جاءت ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي للقيادة الموزعة بدرجة ممارسة عالية؛ إذ جاء في الترتيب الأول (الثقافة التنظيمية المدرسية) بدرجة ممارسة عالية، يليه في الترتيب الثاني (المعلم القائد) بدرجة ممارسة عالية، ثم جاء في الترتيب الثالث (اتخاذ القرارات) بدرجة ممارسة عالية، وفي الترتيب الأخير جاء الشراكة المجتمعية بدرجة متوسطة من الممارسة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقديرهم مدى ممارسة القيادة الموزعة تبعًا لاختلاف متغير المرحلة الدراسية: (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وذلك في مجال: (اتخاذ القرارات، الشراكة المجتمعية، المعلم القائد)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الثقافة التنظيمية المدرسية.
 - دراسة الشهراني (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الموزعة لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الموزعة لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي، واعتمد على أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 228 معلمًا، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أفراد الدراسة من معلمي المدارس الثانوية موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد محور درجة تطبيق القيادة الموزعة، وجاء الإلهام بالرؤية لدى قائدي المدارس الثانوية في المرتبة الأولى.
 - دراسة عباينة (2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود متبنيات القيادة الموزعة من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد ودرجة ممارستها وعلاقتها بتحسين الأداء المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 500 معلم ومعلمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لمتبنيات القيادة الموزعة من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد، وأورد المشاركون درجة متوسطة لممارسة القيادة الموزعة، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة

لتحسين القيادة الموزعة للأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الموزعة ودرجة تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد.

- دراسة البكري (2021) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي السببي، وتكونت عينة الدراسة من 362 معلماً ومعلمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة جاءت مرتفعة.
- دراسة معيني (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي السببي، وتكونت عينة الدراسة من (2982) معلمة، و (16) مشرفاً، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة الاستبانة، وأظهرت نتائجها توافر أبعاد القيادة الموزعة ككل بدرجة عالية لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة، على التوالي: ثقافة المدرسة، ممارسات القيادة، الرسالة والرؤية والأهداف، المسؤولية المشتركة.
- دراسات سابقة بالإنجليزية:
- دراسة klink (2019) تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساعد على استدامة الممارسات القيادية الموزعة، وفقاً لمشروع (أينترغ) في موقع مدرسة واحدة، والتعرف على كيفية الحفاظ على ممارسات القيادة الموزعة في مدرسة شمال شرق الثانوية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المعلمين والإداريين في المدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق ذلك استخدم مجموعة من الأساليب كالاستبانة، الأسئلة المفتوحة والمغلقة، المقابلة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن الثقة في العلاقات بين المعلمين والمدير في القيادة الموزعة عالي الكفاءة، كما توصلت إلى أن الجانب الأكثر فاعلية في القيادة الموزعة هو تطوير رؤية المدرسة مع فريق العمل والاهتمام بها، وبيّنت الدراسة أن ممارسة القيادة الموزعة لها انعكاس على الهياكل القيادية ونتائج الطلاب.
- دراسة Torres (2019) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والتعاون المهني والرضا الوظيفي للمعلمين، وتستخدم هذه الدراسة النمذجة الخطية الهرمية لتحقيق العلاقات بين القيادة الموزعة والتعاون المهني والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأمريكية، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس ومديريها في الولايات المتحدة، وبيانات هذه الدراسة مأخوذة من المسح الدولي للتعليم والتعلم لعام 2013 لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتشير نتائج الدراسة عامة إلى أهمية القيادة الموزعة للجوانب الثقافية في المدرسة، مثل: التعاون المهني والكفاءة الذاتية المرتبطة إيجابياً بالرضا الوظيفي للمعلم وإنجاز الطلاب، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن المدارس التي بُنيت لزيادة فرص القيادة للمعلمين لديها إمكانات كبيرة في توفير بيئات عمل إيجابية تقود إلى تحصيل الطلاب في المدارس، وتوصلت إلى أن تصورات المعلمين للقيادة الموزعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً برضاهم الوظيفي، وتمتع المدارس التي يديرها المعلمون بمستويات عالية من استقلالية المعلم.
- دراسة Bektas (2020) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والتعلم المهني للمعلم، وتستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس العامة في تركيا، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 327 معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الموزعة لها تأثيرات إيجابية غير مباشرة على التعلم المهني للمعلم.

2- دراسات الخاصة بالتعليم عن بعد

- دراسات بالعربية:
- دراسة أبو عباة (2021) هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور بمدينة الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (310) من أولياء الأمور، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم تجربة التعليم عن بعد في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض في ظل جائحة كورونا على مستوى إدارة المدرسة الابتدائية جاء بدرجة تقدير متوسطة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك إدارات المدارس الابتدائية وأولياء الأمور في وضع الخطط التعليمية الخاصة بنظم التعليم عن بعد.
- دراسة القطان (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الفراوانية في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في منطقة الفراوانية بكل المراحل التعليمية، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة، واختيرت العينة عشوائياً، مكونة من (130) من مديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات الإدارة

المدرسية نحو توظيف التعلم عن بعد في ظلّ انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الفراوانية بدولة الكويت كانت منخفضة.

- دراسة الحارثي (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات المدرسية عند تطبيق التعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا من خلال الأبعاد الآتية: (قطاع وزارة التعليم- البيئة المدرسية – المعلم – الطالب - الأسرة)، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس مدينة الرياض الحكومية والخاصة للمراحل (الابتدائية – المتوسطة- الثانوية)، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (236) مديرًا ومديرة، وتوصّلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه القيادات المدرسية عند تطبيق التعليم عن بعد في أزمة كورونا جاءت على التوالي: التحديات المتعلقة بقطاع وزارة وإدارات التعليم، والتحديات المتعلقة بالبيئة المدرسية، ثم التحديات المتعلقة بالأسرة، والتحديات المتعلقة بالطالب، والتحديات المتعلقة بالمعلم بوصفها أقلّ التحديات التي تواجه القيادات عند تطبيق التعليم عن بعد. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث الأنظمة التعليمية في كلّ المجالات بما يتوافق مع عملية التعليم عن بعد، وإقامة برامج توعوية لتعزيز التعاون بين الأسرة والمدرسة؛ لتحقيق أقصى استفادة من عملية التعليم عن بعد.
- دراسات بالإنجليزية:
- دراسة kvavadze, Basilaia (2020) بحثت الدراسة في قدرات دولة جورجيا وسكانها لمواصلة عملية التعليم عن بُعد عبر الإنترنت، في حين أن دولة جورجيا دعمت عملية التعليم عبر الإنترنت من خلال البوابة الإلكترونية، واستخدمت العديد من البدائل والمنصات عبر الإنترنت للمدارس عامة، وقد قامت الدراسة بتنفيذ منصة google meet لمدرسة خاصة تضم 950 طالبًا، وتوصّلت الدراسة إلى أن الانتقال السريع إلى التعليم عبر الإنترنت قد نجح، وأن الخبرة المكتسبة يمكن استخدامها في المستقبل، كما يمكن أن تكون الخبرة والدراسات مفيدة للبلدان التي لم تجد بعد الطريقة الصحيحة للانتقال.
- دراسة Tanjung, Dahnia, Elfrianto (2020) تهدف الدراسة إلى البحث عن مدى كفاءة مديري المدارس بوصفهم القادة في البيئة التعليمية، في متابعة التزام المعلمين بتطبيق قواعد التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا، ولتحقيق الهدف استخدم الباحثان المنهج النوعية المستندة على تحليل الدراسات السابقة، وقد توصّلت الدراسة إلى أن امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية المختلفة يعد أمرًا أساسيًا ومهمًا، ليس فقط في ظل جائحة كورونا، وإنما –أيضًا- في الأوضاع العادية، وكذلك أشارت النتائج إلى أنه يتوجب على مديري المدارس أن يكونوا قادرين على إتاحة المجال للمعلمين من أجل أن يطوروا من كفاياتهم ومهاراتهم فيما يتعلق بالعملية التعليمية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- حداثة الدراسة؛ فقد جاءت تزامنًا مع التغيرات والتطورات التي حدثت مؤخرًا في المنظومة التعليمية في جميع دول العالم.
- تتماشى مع توجهات وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في تبني التعليم عن بعد، ودمجه مع التعليم الحضوري.
- جدة الدراسة؛ فهي – على حد علم الباحثة – الدراسة الوحيدة محليًا التي تبحث في واقع ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد، وهو جانب لم تنطرق له الدراسات السابقة في المملكة العربية السعودية.
- تدرس درجة ممارسة القيادة الموزعة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، وليس من وجهة نظر المعلمين.
- توظيف القيادة الموزعة في تطوير عملية التعليم عن بعد وتحسينها في مدارس التعليم العام.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من مديرات مدارس التعليم العام ووكلائها، في المراحل التعليمية الثلاث (بنات) بمدينة الخرج، والبالغ عددهن (366) مفردة، منهم (195) مديرة مدرسة، و(171) وكيلة مدرسة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1444هـ / 2022م، وفقًا للإحصائية الواردة من إدارة التخطيط والتطوير في إدارة التعليم بمحافظة الخرج للعام الدراسي 1444هـ / 2022م.

تكوّنت عينة الدراسة من (252) مفردة، أي ما يمثّل (68,85%) من مجتمع الدراسة الأصلي، أُخذوا بطريقة عشوائية بسيطة، إذ بلغ عدد مديرات المدارس (135) مديرة، وعدد وكيلات المدارس (117) وكيلة.

خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي جدول يوضح توزيع عينة الدراسة وفق خصائص عينة الدراسة

جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفق خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الفئات	البيانات
53.6	135	مديرة مدرسة	المسمى الوظيفي
46.4	117	وكيلة مدرسة	
48.4	122	المرحلة الابتدائية	المرحلة العمرية
27.4	69	المرحلة المتوسطة	
24.2	61	المرحلة الثانوية	

بالنسبة المسمى الوظيفي: يتضح من الجدول السابق أن (135) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 53.6% مساهم الوظيفي مديرة مدرسة، بينما (117) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 46.4% من إجمالي عينة الدراسة مساهم الوظيفي وكيلة مدرسة. بالنسبة المرحلة العمرية: يتضح من الجدول رقم (3- 2) أن (122) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 48.4% في المرحلة العمرية الابتدائية، بينما (69) منهن يمثلن ما نسبته 27.4% من إجمالي عينة الدراسة في المرحلة العمرية المتوسطة، و (61) منهن يمثلن ما نسبته 24.2% من إجمالي عينة الدراسة في المرحلة العمرية الثانوية.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.

أ- بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها بُنيت الأداة (الاستبانة)، وتكوّنت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، والجدول (2) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (2) محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
31	6	المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج
	6	المجال الثاني: المسؤولية المشتركة	
	6	المجال الثالث: ثقافة المنظمة	
	6	المجال الرابع: الممارسات القيادية	
	7	المجال الخامس: المعلمون القادة	
25	5	المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج
	5	المجال الثاني: المسؤولية المشتركة	
	5	المجال الثالث: ثقافة المنظمة	
	5	المجال الرابع: الممارسات القيادية	
	5	المجال الخامس: المعلمون القادة	
12	12	متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج	
68 عبارة		الاستبانة	

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جدًا – عالية – متوسطة – منخفضة – منخفضة جدًا). ومن ثم عُبر عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: عالية جدًا (5) درجات، عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، منخفضة جدًا (1) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة: صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت، كما يُقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين): للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، عُرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكّمين المختصين في موضوع الدراسة، وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكّمين، ومن ثم أُخرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي للأداة: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسبت معامل ارتباط بيرسون؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور، حيث تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (α)، ويوضّح الجدول (2) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة	البعد	عدد العبارات	ثبات المحور
درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج	المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	6	0.880
	المجال الثاني: المسؤولية المشتركة	6	0.891
	المجال الثالث: ثقافة المنظمة	6	0.901
	المجال الرابع: الممارسات القيادية	6	0.924
	المجال الخامس: المعلمون القادة	7	0.902
معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج	المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	5	0.842
	المجال الثاني: المسؤولية المشتركة	5	0.881
	المجال الثالث: ثقافة المنظمة	5	0.807
	المجال الرابع: الممارسات القيادية	5	0.782
	المجال الخامس: المعلمون القادة	5	0.840
متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج		12	0.946
الثبات العام		68	0.911

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات العام عالٍ، إذ بلغ (0.911)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح)؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور.
3. المتوسط الحسابي؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية.
4. الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
5. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق بين استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.

6. اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من الفروق بين استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

• نتيجة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج في المجالات الآتية: (الرؤية والرسالة والأهداف – المسؤولية المشتركة – ثقافة المنظمة – ممارسات القيادة – المعلمون القادة)؟ وللإجابة فقد تم احتساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج، والجدول (4) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	3.90	0.722	5
2	المجال الثاني: المسؤولية المشتركة	4.12	0.678	3
3	المجال الثالث: ثقافة المنظمة	4.23	0.698	1
4	المجال الرابع: الممارسات القيادية	4.14	0.758	2
5	المجال الخامس: المعلمون القادة	3.92	0.809	4
-	درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج	4.06	0.654	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-1) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج بمتوسط حسابي بلغ (4.06 من 5). أما ترتيب مجالات الاستبانة، فكان على النحو التالي:

1. جاء المجال الثالث: ثقافة المنظمة حيث جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.23 من 5) وبدرجة عالية.
2. جاء المجال الرابع: الممارسات القيادية حيث جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.14 من 5) وبدرجة عالية.
3. جاء المجال الثاني: المسؤولية المشتركة حيث جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.12 من 5) وبدرجة عالية.
4. جاء المجال الخامس: المعلمون القادة حيث جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.92 من 5) وبدرجة عالية.
5. جاء المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف حيث جاءت بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.90 من 5) وبدرجة عالية.

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف:

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال الرؤية والرسالة والأهداف، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال الرؤية والرسالة والأهداف مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
1	توجد خطة استراتيجية واضحة للمدرسة.	4.23	0.813	عالية جداً	1
4	توجه طاقات العاملين في المدرسة بأسلوب متناسق باتجاه الأهداف المحددة.	4.15	0.827	عالية	2
5	توظف الفرص المتاحة لتحقيق رؤية المدرسة الخاصة.	4.1	0.816	عالية	3
6	حصر كل التحديات التي قد تواجه إعداد الخطة المستقبلية.	4.02	0.823	عالية	4
3	تعمم رؤية ورسالة المدرسة على المجتمع المدرسي وأولياء الأمور.	3.85	1.02	عالية	5

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
2	يشارك المجتمع المدرسي وأولياء الأمور في وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.08	1.145	متوسطة	6
	المتوسط	3.9	0.722	عالية	

يتَّضح في الجدول السابق أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلَّق بمجال الرؤية والرسالة والأهداف بمتوسط حسابي بلغ (3.90 من 5) ويتَّضح من النتائج في الجدول (5) أن أبرز عبارات هذا المحور، تتمثَّل في العبارة رقم (1) وهي: "توجد خطة استراتيجية واضحة للمدرسة". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (4.23 من 5) ويتَّضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل عبارات المحور تتمثل في العبارة رقم (3) وهي: "تعمَّم رؤية ورسالة المدرسة على المجتمع المدرسي وأولياء الأمور". حيث جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.85 من 5)

المجال الثاني: المسؤولية المشتركة:

للتعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال المسؤولية المشتركة، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال المسؤولية المشتركة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (6) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
2	يشكل فرق عمل لإنجاز المهام.	4.31	0.783	عالية جداً	1
1	تعزز ثقة العاملين بأنفسهم للقيام بالمسؤوليات المنوطة بهم.	4.29	0.751	عالية جداً	2
4	يؤخذ في الاعتبار التشاركية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	4.13	0.839	عالية	3
6	يُطبَّق نظام مساءلة قائم على معايير واضحة ومعلنة للجميع.	4.05	0.875	عالية	4
3	يتبادل العاملون في المدرسة التغذية الراجعة.	4.01	0.879	عالية	5
5	يمنح للعاملين الحرية لتحمل مسؤولية قراراتهم وتطبيقها.	3.94	0.917	عالية	6
	المتوسط العام	4.12	0.678	عالية	

يتضح في الجدول (6) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ (4.12 من 5). ويتَّضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثَّل في العبارة رقم (2) وهي: "يشكِّل فرق عمل لإنجاز المهام". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (4.31 من 5) ويتَّضح من النتائج في السابق أن أقل عبارات هذا المحور تتمثَّل في العبارة رقم (3) وهي: "يتبادل العاملون في المدرسة التغذية الراجعة". حيث جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (4.01 من 5)

المجال الثالث: ثقافة المنظمة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال ثقافة المنظمة، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (7) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال ثقافة المنظمة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
4	توفير قنوات اتصال فعالة بين مدير المدرسة والعاملين معه.	4.44	0.794	عالية جداً	1
5	توفير بيئة مناسبة تساعد على تقليل الصراع داخل المدرسة.	4.32	0.786	عالية جداً	2
3	الالتزام بالموضوعية عند توزيع المهام على العاملين.	4.27	0.812	عالية جداً	3
1	احترام وتقدير تنوع الثقافات لدى العاملين في المدرسة.	4.26	0.754	عالية جداً	4
2	التشجيع على الإبداع وتقديم المبادرات في العمل المدرسي بمنحهم الحوافز المادية والمعنوية.	4.08	0.999	عالية	5
6	إتاحة الفرص للتعلم المستمر على المفاهيم القيادية الحديثة.	4.01	0.942	عالية	6
	المتوسط العام	4.23	0.698	عالية جداً	

يتضح في الجدول (7) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية جداً) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال ثقافة المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (4.23 من 5). ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور، تتمثل في العبارة رقم (4) وهي: "توفير قنوات اتصال فعالة بين مدير المدرسة والعاملين معه". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (4.44 من 5)

ويتضح من النتائج في الجدول (7) أن أقل عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (2) وهي: "التشجيع على الإبداع وتقديم المبادرات في العمل المدرسي بمنحهم الحوافز المادية والمعنوية". حيث جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (4.08 من 5).

المجال الرابع: الممارسات القيادية:

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال الممارسات القيادية، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (8) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال الممارسات القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
5	تُشكّل اللجان المدرسية لقيادة الأنشطة التعليمية.	4.36	0.851	عالية جداً	1
4	تُوزَع الأدوار القيادية على العاملين في المدرسة وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.	4.17	0.833	عالية	2
2	يُشجَع العاملون في المدرسة على العمل باستقلالية ومرونة وفق أسس متفق عليها.	4.15	0.884	عالية	3
1	يُكَلَّف العاملون ذوو الخبرة في المدرسة ببعض الأدوار القيادية.	4.10	0.907	عالية	4
6	تُعدّل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة.	4.04	0.916	عالية	5
3	يُسهم في التطوير المهني للعاملين في المدرسة لتولي القيادة في المستقبل.	4.00	0.951	عالية	6
	المتوسط العام	4.14	0.758	عالية	

يتضح في الجدول (8) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال الممارسات القيادية بمتوسط حسابي بلغ (4.14 من 5).

ويُتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور، تتمثل في العبارة رقم (5) وهي: " تُشكّل اللجان المدرسية لقيادة الأنشطة التعليمية". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (4.36 من 5).

ويُتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (6) وهي: " تُعدّل الممارسات القيادية بناءً على التغذية الراجعة لنتائج الأنشطة". حيث جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (4.04 من 5)

المجال الخامس: المعلمون القادة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال (المعلمون القادة)، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (9) استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال (المعلمون القادة) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
3	يوفر المجال للمعلمين لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم داخل الصفوف.	4.24	0.814	عالية جداً	1
4	يتقبل مدير المدرسة المشاركة عضوياً في بعض اللجان المدرسية برئاسة أحد المعلمين من ذوي الخبرة.	4.07	1.054	عالية	2
6	يوفر مدير المدرسة للمعلمين مصادر معلومات تُسهم في تطوير مهاراتهم القيادية.	3.95	1.007	عالية	3
2	يُناقش المعلمون في كيفية توظيف الموارد لتحقيق أهداف الخطة المرسومة.	3.94	0.921	عالية	4
5	يبحث مدير المدرسة المعلمين على المشاركة ضمن البرامج القيادية التي تعقد خارج المدرسة.	3.91	1.069	عالية	5
7	تخفيف الأعباء المدرسية على المعلمين القادة.	3.70	1.113	عالية	6
1	تشجيع المعلمين على المشاركة في الأعمال الإدارية.	3.63	1.131	عالية	7
	المتوسط العام	3.92	0.809	عالية	

يُتضح في الجدول (9) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (عالية) على درجة ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بُعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال المعلمون القادة بمتوسط حسابي بلغ (3.92 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويُتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (3) وهي: " يوفر المجال للمعلمين لاتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم داخل الصفوف الدراسية". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية جداً) بمتوسط حسابي بلغ (4.24 من 5)

ويُتضح من النتائج في الجدول (9) أن أقل عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (7) وهي: " تخفيف الأعباء المدرسية على المعلمين القادة". حيث جاءت بالمرتبة السادسة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.70 من 5)

- نتيجة السؤال الثاني: "ما معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج؟

الجدول (10) يوضح المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد هذا المحور

جدول (10) استجابات عينة الدراسة على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	2.33	0.873	4
2	المجال الثاني: المسؤولية المشتركة	2.17	0.949	5

م	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3	المجال الثالث: ثقافة المنظمة	2.40	0.866	3
4	المجال الرابع: الممارسات القيادية	2.64	0.831	2
5	المجال الخامس: المعلمون القادة	2.91	0.980	1
-	معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج	2.49	0.765	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-7) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (منخفضة) على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج بمتوسط حسابي بلغ (2.49 من 5). وتوضح من النتائج أن أبرز نتائج معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج تمثلت في المجال الخامس: المعلمون القادة بمتوسط حسابي بلغ (2.91 من 5)، يليها المجال الرابع: الممارسات القيادية بمتوسط حسابي بلغ (2.64 من 5)، يليها المجال الثالث: ثقافة المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (2.40 من 5)، يليها المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف بمتوسط حسابي بلغ (2.33 من 5)، وأخيراً جاء المجال الثاني: المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ (2.17 من 5).

وفيما يلي النتائج التفصيلية:

المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال الرؤية والرسالة والأهداف، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (11) استجابات عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال الرؤية والرسالة والأهداف مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفئة
2	ندرة استشارة المجتمع المدرسي في تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وتحديد الفرص والتهديدات.	2.54	1.120	1	منخفضة
5	تم عمليات التطوير ببطء، وذلك بخلاف ما تقتضيه الظروف الجديدة.	2.42	1.103	2	منخفضة
3	قلة استشارة المجتمع المدرسي في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة وتحديد نقاط القوة والضعف.	2.41	1.095	3	منخفضة
1	قصور في إعداد الخطة المستقبلية للمدرسة.	2.29	1.132	4	منخفضة
4	استبداد مدير المدرسة برأيه في تحديد مؤشرات الأداء لتحقيق أهداف الخطة التشغيلية	1.99	1.124	5	منخفضة
	المتوسط العام	2.33	0.873		منخفضة

يتضح في الجدول (11) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (منخفضة) على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال الرؤية والرسالة والأهداف بمتوسط حسابي بلغ (2.33 من 5). ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (2) وهي: "ندرة استشارة المجتمع المدرسي في تحليل البيئة الخارجية للمدرسة وتحديد الفرص والتهديدات". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.54 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (1) وهي: "قصور في إعداد الخطة المستقبلية للمدرسة". حيث جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.29 من 5).

المجال الثاني: المسؤولية المشتركة: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال المسؤولية المشتركة، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (12) استجابات عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط		الرتبة
		الانحراف المعياري	الحسابي	
2	إحجام بعض العاملين في المدرسة عن أداء أدوار قيادية لقلة الخبرة وتحمل المسؤولية.	1.214	2.56	1
4	خوف العاملين من المساءلة؛ لعدم توفر نظام مساءلة قائم على معايير واضحة ومعلنة.	1.169	2.26	2
1	ضعف ثقة مدير المدرسة في إسناد المهام القيادية لبعض العاملين في المدرسة.	1.156	2.12	3
3	قصور مدير المدرسة في دعم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل.	1.076	1.97	4
5	وجود الصراعات الشخصية بين العاملين؛ مما يصعب معها تشكيل فرق العمل والتواصل الفعال	1.144	1.96	5
	المتوسط العام	0.949	2.17	منخفضة

يتضح في الجدول (12) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (منخفضة) على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ (2.17 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (2) وهي: "إحجام بعض العاملين في المدرسة عن أداء أدوار قيادية لقلة الخبرة وتحمل المسؤولية". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.56 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل عبارات المحور تتمثل في العبارة رقم (3) وهي: "قصور مدير المدرسة في دعم المبادرات والأفكار الجديدة لتطوير العمل". حيث جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (1.97 من 5).

المجال الثالث: ثقافة المنظمة: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال ثقافة المنظمة، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (13) استجابات عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال ثقافة المنظمة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط		الرتبة
		الانحراف المعياري	الحسابي	
3	قصور الإمكانيات المادية في المدرسة.	1.242	2.98	1
5	قلة البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية عند العاملين في المدرسة.	1.183	2.65	2
1	الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة التي تميل إلى المركزية.	1.096	2.22	3
4	ضعف البنية التقنية للتواصل الفعال بين مدير المدرسة والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم.	1.152	2.19	4
2	ضعف ثقافة العمل بروح الجماعة في المدرسة.	1.082	1.93	5
	المتوسط العام	0.866	2.40	منخفضة

يتضح في الجدول (13) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (منخفضة) على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال ثقافة المنظمة بمتوسط حسابي بلغ (2.40 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (3) وهي: "قصور الإمكانيات المادية في المدرسة". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2.98 من 5).

ويتضح من النتائج في السابق أن أقل عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (4) وهي: "ضعف البنية التقنية للتواصل الفعّال بين مدير المدرسة والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم". حيث جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.19 من 5).

المجال الرابع: الممارسات القيادية: تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال الممارسات القيادية، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (14) استجابات عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال الممارسات القيادية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
4	تقييد مدير المدرسة التام باللوائح والأنظمة والإجراءات.	3.70	1.155	عالية	1
2	قلة الصلاحيات الممنوحة للعاملين ذوي الخبرة في صنع القرار.	2.53	1.175	منخفضة	2
5	ضعف تفعيل المساءلة موضوعياً من قبل مدير المدرسة.	2.46	1.098	منخفضة	3
3	غموض مفهوم التفويض لدى مديري المدارس.	2.25	1.114	منخفضة	4
1	اتباع الأساليب التقليدية في القيادة من قبل مديري المدارس.	2.24	1.144	منخفضة	5
	المتوسط العام	2.64	0.831	متوسطة	

يتضح في الجدول (14) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (متوسطة) على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال الممارسات القيادية بمتوسط حسابي بلغ (2.64 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (4) وهي: "تقييد مدير المدرسة التام باللوائح والأنظمة والإجراءات". بمتوسط حسابي بلغ (3.70 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أقل عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (3) وهي: "غموض مفهوم التفويض لدى مديري المدارس". حيث جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.25 من 5)

المجال الخامس: المعلمون القادة:

للتعرف على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال (المعلمون القادة)، تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مجال (المعلمون القادة)، وجاءت النتائج فيما يلي:

جدول (15) استجابات عينة الدراسة حول معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال المعلمون القادة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
1	زيادة الأعباء التدريسية على المعلمين، مما لا يتيح لهم ممارسة أدوار قيادية.	3.47	1.334	عالية	1
2	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يمارسون أدواراً قيادية.	3.43	1.312	عالية	2
3	ضعف البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية الخاصة بالمعلمين.	3.26	1.307	متوسطة	3
5	الاعتقاد بأن تولي المعلمين للأدوار القيادية قد يسبب فوضى في المدرسة.	2.36	1.197	منخفضة	4
4	ضعف عملية التواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين.	2.04	1.109	منخفضة	5
	المتوسط العام	2.91	0.980	متوسطة	

يتضح في الجدول (15) أن عينة الدراسة موافقات بدرجة (متوسطة) على معوقات ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج فيما يتعلق بمجال (المعلمون القادة) بمتوسط حسابي بلغ (2.91 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة. ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (1) وهي: "زيادة الأعباء التدريسية على المعلمين، مما لا يتيح لهم ممارسة أدوار قيادية". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.47 من 5).

ويتضح من النتائج في الجدول (4-12) أن أقل عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (5) وهي: "الاعتقاد بأن تولي المعلمين للأدوار القيادية قد يسبب فوضى في المدرسة". حيث جاءت بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (منخفضة) بمتوسط حسابي بلغ (2.36 من 5).

• إجابة السؤال الثالث: ما متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة على عبارات متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج، وجاءت النتائج فيما يلي:
جدول (16) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف	الفئة	الرتبة
1	وضوح الرؤية والرسالة لتحديد طريقة العمل.	4.12	0.910	عالية	1
4	تهيئة المناخ التنظيمي الذي يوجب عملية الاتصال بين جميع العاملين بالمدرسة.	3.99	0.930	عالية	2
7	استثمار النظم المعلوماتية والتقنية داخل المدرسة.	3.97	0.948	عالية	3
6	إتاحة البيانات والإحصاءات اللازمة للعاملين داخل المدرسة لاتخاذ قراراتهم.	3.92	0.902	عالية	4
5	توزيع السلطة والمسؤولية بين مدير المدرسة والعاملين معه.	3.92	0.960	عالية	5
2	إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للإدارة بحيث يتناسب مع أبعاد القيادة الموزعة.	3.90	0.943	عالية	6
3	نشر ثقافة القيادة الموزعة داخل البيئة المدرسية.	3.85	0.921	عالية	7
12	مراقبة التقدم الذي يحصل أثناء عملية التغيير؛ لجعل تلك العملية متوافقة مع معايير الإدارة المدرسية.	3.76	0.941	عالية	8
10	تبني سياسية الكفاءة والجدارة عند الترشيح للقيادة وليس الأقدمية.	3.76	1.056	عالية	9
8	تدريب مديري المدارس على توزيع المهام القيادية في مؤسساتهم التعليمية.	3.63	1.080	عالية	10
9	توفير الوسائل والمصادر اللازمة لنجاح العاملين في مهام القيادة.	3.60	1.011	عالية	11
11	تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تولي القيادة.	3.41	1225	عالية	12
	المتوسط العام	3.82	0.783	عالية	

يتضح في الجدول (16) أن عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على متطلبات تحسين ممارسة القيادة الموزعة في التعليم عن بعد في مدارس التعليم العام بمدينة الخرج بمتوسط حسابي بلغ (3.82 من 5)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس

الخماسي (من 3.41 إلى 4.20). ويتضح من النتائج في الجدول السابق أن أبرز عبارات هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (1) وهي: " وضوح الرؤية والرسالة لتحديد طريقة العمل". حيث جاءت بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (4.12 من 5) وأن أقل عباراته هذا المحور تتمثل في العبارة رقم (9) وهي: " توفير الوسائل والمصادر اللازمة لنجاح العاملين في مهامهم القيادية". حيث جاءت بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.60 من 5)

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. لفت انتباه أصحاب القرار في وزارة التعليم بإعادة صياغة اللوائح التنظيمية والقوانين بما يسمح لمديرات المدارس في التعليم العام من وضع آليات للتفويض خاضعة للمساءلة؛ لتوزيع الأدوار والمهام القيادية بين أفراد المجتمع المدرسي بدون الخوف من ترثب تبعات قانونية عليها.
2. تطبيق مبدأ الهدم الخلاق الذي يقوم على استبدال كل الأنظمة والهيكل وأساليب العمل الإدارية القديمة والتقليدية، بأخرى حديثة لضمان مواجهة تحديات بيئة العمل المدرسي.
3. تفعيل أساليب متنوعة من البرامج التدريبية؛ لتطوير المهارات القيادية في المدارس، كإعداد فريق متكامل، عالي الخبرة يقدم الدعم التدريبي للقيادات في مدارس التعليم العام بالخرج من مديرات ووحدات وإداريات ومعلمات قادة، ببرنامج تدريبي متكامل قائم على تبني مدخل القيادة الموزعة تفعل فيه العديد من الدورات، وورش العمل، والنشرات المكثفة.
4. إنشاء منصة رقمية تربط بين جميع القيادات في مدارس التعليم العام بالخرج ليتشاركن فيها على تحسين الممارسات القيادية، مثل عرض التجارب الناجحة في التغلب على التحديات التي تواجه العملية التعليمية أو تقديم مقترحات تطويرية.
5. إعداد دليل إرشادي يوضح مفاهيم تطبيق القيادة الموزعة وآلياته، وتعمم على جميع مدارس التعليم العام، مما يسهل على مديرات المدارس ممارسة أبعاد القيادة الموزعة.
6. عرض نماذج مضيئة لمدارس طبقت القيادة الموزعة واستفادت من توزيع القيادة داخل المجتمع المدرسي، مما أثر إيجاباً على تحقيق أهداف العملية التعليمية.
7. حث القيادات في مدارس التعليم العام للقيام بتبادل الزيارات فيما بينهم، لتبادل الخبرات والمهارات الإدارية، والتعرف على إيجابيات وسلبيات مدخل القيادة الموزعة.
8. تعزيز تبني الأساليب الإدارية الناجحة من خلال تخصيص جائزة تميز رسمية "للمعلم القائد" تقام كل عام على مستوى إدارة التعليم في الخرج.
9. وضع بند المشاركة في الأعمال القيادية للمدرسة، من ضمن بنود الترقية في الوظائف التعليمية.
10. تكريم إدارات المدارس المعلمات المشاركات في الأعمال القيادية خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المدرسة بحضور المجتمع المحلي.
11. التأكيد من جانب أصحاب القرار في إدارة تعليم بالخرج على تخفيف الأعباء التدريسية عن المعلمات المشاركات في قيادة المدرسة من خلال خفض نصاب المعلمة من الحصص الأسبوعية بشكل لا يتعارض مع عملها معلمةً قائدة.
12. حث مديرات المدارس في التعليم على رفع الإمكانيات المادية للمدرسة من خلال تحويل المدرسة من مؤسسة تعليمية مستهلكة إلى مؤسسة منتجة، كالاستفادة من المباني خلال فترة عدم العمل بها أو الاستفادة من المساحات المخصصة للمواقف وأخذ رسوم رمزية تُسهم في رفع الإمكانيات المادية.
13. فتح قنوات تواصل متعددة ومباشرة بين إدارة المدرسة في مدارس التعليم العام بالخرج وأولياء أمور الطلبة لمتابعة تعليم أبنائهم، كتفعيل وسائل التواصل الاجتماعي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع العربية

- أباحسين، شذى. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل-العلوم الإنسانية والإدارية، (2)، 307-313.

- إبراهيم، حسام. (2019). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية، (14)، 29-64.
- أبو عباة، أثير. (2021). تقييم تجربة المملكة العربية السعودية في التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أولياء الأمور. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(3)، 131-261.
- البكري، محمد. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير منشورة]. قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- الحارثي، عبد المحسن. (2021). التحديات التي تواجه القيادات المدرسية عند تطبيق التعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا. المجلة التربوية، (91)، 3552-3593.
- الحداد، فيصل. (2020). التعليم عن بعد انطلاقة جديدة بعد كوفيد-19. تكوين للنشر والتوزيع، جدة.
- الحسيان، محمد. (2021). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 29(1)، 391-422.
- الخطيب، محمد. (2020). مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي: القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، (1)، 415-450.
- الخماش، منى. (2021). دور الإدارة المدرسية في توجيه المعلمين لتنفيذ التعليم عن بعد في المدارس الحكومية بمديرية لواء عين الباشا من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير منشورة]، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة جرش، 1-87.
- الخيري، محمد. (2021). التعليم عن بعد في المملكة العربية السعودية والمملكة المتحدة: دراسة مقارنة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 29(5)، 128-143.
- ربيع، محمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم [رسالة ماجستير منشورة]، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الرحيلي، أسماء. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (6)، 79-105.
- رضوان، عمر. (2019). القيادة الموزعة مدخل لتحقيق مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الفنية الصناعية في جمهورية مصر. مجلة التربية، كلية الأزهر، 184(2)، 511-553.
- رمضان، عماد. (2019). القيادة الموزعة وعلاقتها بالجودة في التعليم قبل الجامعي. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 1(2)، 427-457.
- الريميدي، بسام. (2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (9)، 71-89.
- زكي، حنان. (2021). تعليم عن بعد أم بعد عن التعليم: نظرة تحليلية للعملية التعليمية في ظل الظروف الراهنة وجائحة كورونا. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (88)، 706 – 691.
- السعود، راتب سلامة. (2021). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. طارق للخدمات المكتبية، الأردن.
- السمحان، محمد. (2019). القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتعزيز دافعية الإنجاز لدى المعلمين بمنطقة القصيم [رسالة ماجستير منشورة]، كلية التربية، جامعة القصيم.
- الشهراني، سعيد. (2020). واقع تطبيق القيادة الموزعة لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض [رسالة ماجستير منشورة]، كلية الشرق العربي للدراسات العليا.
- صايمة، سمية. (2016). درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الضاعن، محمد. (2020). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، (4)، 116-148.
- عباينة، نور. (2021). متنبئات القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد [رسالة دكتوراه منشورة]، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- العزيزي، هناء. (2021). التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة الثانوية بالعاصمة المقدسة [رسالة ماجستير منشورة]، كلية التربية، جامعة الطائف، السعودية.
- عساف، محمود. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (2)، 94-109.

- العسيري، حسن. (2018). القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية، (114)، 372-333.
- علي، صبري. (2018). دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، (35)، 294-314.
- العلياني، عبيدالله. (2018). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. العلوم التربوية، (2)، 490-517.
- عيشان، ندى. (2020). تقييم ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (17)، 547-573.
- الغضوري، حنان. (2020). هندرة الكفايات القيادية تبعًا لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية- الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (32)4، 1-18.
- الفحطاني، عبد الله. (2020). القيادة الموزعة لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الدمام. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (124)، 199-216.
- الفطان، وحيد. (2021). اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعلم عن بعد في ظل انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الفروانية بدولة الكويت. جمعية الثقافة من أجل التنمية، (160)20، 297-334.
- محمد، حسام. (2021). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية، (104)14، 383-415.
- محمد، رجب. (2020). القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر. المجلة التربوية، (77)، 167-258.
- مشنان، بركة. (2022). واقع وتحديات سياسة التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا: دراسة تحليلية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، (7)1، 109-124.
- نويرة، إسماعيل. (2020). متطلبات التعليم عن بعد وتحدياته في ظل جائحة فيروس كورونا. المجلة العربية للدراسات الأنتروبولوجية، (2)، 133-146.
- الهبيدة، حسناء. (2021). الصعوبات التي تواجه معلمي المرحلة المتوسطة في استخدام مهارات التعلم عن بعد في دولة الكويت [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 1-84.
- الهور، وفاء. (2017). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة [رسالة ماجستير منشورة]. أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- هيبه، زكريا؛ الحربي، خليل. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقيادة الأكاديميين. الدار العربية للعلوم، بيروت.
- اليحيى، حصة. (2021). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، (2)، 275-283.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Bagwell, Jak. L. (2019). Exploring the Leadership Practices of Elementary School Principal through Distributed Leadership Framework: A Case Study. Educational Leadership and Administration: Californian state university, Northridge.
- Basilaia, G. ,& Kvavdze,D.(2020). transition to online education in schools during asars-cov-2 coronavirus (COVID- 19) pandemic in georgia. Pedagogical research,4(2),1-9.
- Elfrianto,E. , Dahnial,L. ,&Tanjung, B.N. (2020). The competency analysis of principal against teachers in conducting distance learning in covid-19 pandemic. jurnaltarbiyah, 27(1).
- Klink, Max. (2019). The Sustainability of Distributed Leadership [Ph.D. thesis], Graduate School of Education, University of Pittsburgh, United States of America.
- Torres, D. G. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in US schools. Teaching and Teacher Education, 79, 111-123.