

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

# القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر

إعداد

د/ رجب أحمد عطا محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بالغرقة- جامعة جنوب الوادي

DOI: 10.12816/EDUSOHAG. 2020.

المجلة التربوية - العدد السابع والسبعون - سبتمبر ٢٠٢٠م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص:

يهدف هذا البحث إلي التعرف علي ماهية القيادة الموزعة ومداخل دراستها في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على ملامح تطبيق القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج وكونج ، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم البحث المنهج المقارن في عرض خبرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج وكونج في تطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس، وتوصل البحث من الإطار النظري، وتناول الخبرات الأجنبية إلي أهمية تطبيق القيادة الموزعة كأحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة ، ويمكن تطبيق هذا النمط من القيادة بالمدارس المصرية من خلال تدريب العناصر البشرية التي يتكون منها المجتمع المدرسي علي كيفية العمل معا كفريق تعاوني ومشاركتهم في صنع القرار، تغيير الهياكل التنظيمية للمدارس من الهرمية التي تشجع الروتين والتقليدية في التفكير والممارسة، إلي الأفقية بحث تكون أكثر دعماً للعمل روح الفريق، ويمكن تحقيقها على أفضل وجه بإتباع الخطوات التالية: الاختيار الاستراتيجي لأعضاء الفريق، تطوير رؤية لإدارة كل موقع في نفس الأهداف العامة، تسهيل التعلم التنظيمي، تقييم الأداء المؤقت وإعادة اختيار أعضاء الفريق بصورة مستمرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، الولايات المتحدة الأمريكية، هونج كونج

## *School leadership distributed in the United States of America and Hong Kong and the possibility of benefiting from it in Egypt*

### **Abstract**

This research aims to identify what is distributed leadership and its study entrances in the light of contemporary administrative thought, and to identify the features of the application of distributed leadership for the school in each of the United States of America, Hong Kong, and to achieve these goals, the research used the comparative approach to present the experience of the United States of America, Hong Kong and In applying the practices of distributed leadership in schools, the research reached from the theoretical framework, and dealing with foreign experiences to the importance of applying distributed leadership as one of the most important contemporary administrative methods. Sharia, which consists of the school community, on how to work together as a cooperative team and their participation in decision-making, changing the organizational structures of schools from a hierarchy that encourages routine and traditional thinking and practice, to horizontal research that is more supportive of teamwork, and can be best achieved by following the following steps: The strategic for team members, developing a vision to manage each site in the same general goals Facilitate organizational learning, evaluate interim performance, and continually re-select team members.

**Key words:** Distributed Leadership, USA, Hong Kong

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث إن وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويفهمون شكاوهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكلٍ سلسل يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكون أداءه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حياتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة .

وفي مجال التربية والتعليم تدرک دائماً أهمية التغيير نحو الأفضل لمواكبة المستجدات والمتغيرات العالمية وتوجيه التغيير، والمدرسة تعتبر المؤسسة الأهم لتحقيق ذلك، والقيادة التربوية للمدرسة هي المؤثر المباشر لتعزيز التغيير وتحقيق الأهداف، لذلك هناك حاجة إلى مدير خبير وقائد محنك ودافعه نابعة من تقبل التغيير، ومؤثر علي كفاءة وفاعلية العاملين معه، محفز ودافع لتجويد العمل ومعزز لبيئة تعليمية تشجع علي الإبداع والتميز.

وعليه، فإن مدرسة القرن الواحد والعشرين مطالبة بإتباع طرق التحديث والتغيير من أجل التكيف مع متطلبات العصر المتسارعة وحاجات المجتمع المتجددة، وهذا لا يكون إلا من خلال الاعتماد علي الإبداع والابتكار في الممارسات والأساليب التربوية التي تتبعها المدرسة بهدف الوصول إلي مرتبة المدرسة المتميزة(شاكر محمد فتحي أحمد، ٢٠١٦، ١١)

تحظى القيادة الموزعة باهتمام الممارسين والمطورين المحترفين والمحسين وواضعي السياسات والعلماء، بوصفها منظوراً منهجياً يعرض دور القائد كمنشأ جماعي تجمععه علاقات متشابكة مع الآخرين، وأن القيادة بمثابة عملية اجتماعية جماعية ناشئة من خلال تفاعلات مع أطراف متعددة، وأنها تعني دمج جميع خبرات التابعين مع خبرات القائد لأجل تحسين قيادة المدرسة وتطويرها، فيقوم القائد بتوظيف هذه الخبرات داخل المدرسة لمساعدة المعلمين علي تطوير خبراتهم بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة (Richard Bolden,2011,251)

وهناك كثير من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الموزعة ومن بين هذه الدراسات:

دراسة أحمد محمد فتحي أحمد عوجة (٢٠١٢) والتي توصي بأهمية العمل على بناء ثقافة جديدة تعتمد على تمكين العاملين ومشاركتهم في عمليات صنع القرار بفاعلية وهو الأمر الذي يسهم في حل مشكلات العمل وتحقيق الأداء الفعال من خلال المشاركة الفاعلة لفريق العمل وهذا يتحقق بتطبيق نظرية القيادة الموزعة ، ويجب أن تقدم الإدارات التعليمية الدعم اللازم

للمدارس المختلفة لتحقيق التطبيق الناجح لممارسات القيادة الموزعة، ما يسهم في تحقيق التطوير والتحسين في المنظمات التعليمية.

ودراسة (Blair Mascall, et.al (2008) والتي تناولت العلاقة بين القيادة الموزعة والتفاوت الأكاديمي للمعلمين وتوصلت إلي أن المستويات العالية من التفاؤل الأكاديمي للمعلمين كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بممارسة القيادة الموزعة، وعلى العكس من ذلك كانت المستويات المنخفضة من التفاؤل الأكاديمي للمعلمين مرتبطة وبشكل كبير بممارسة القيادة الهرمية التقليدية.

ودراسة (Yi-Hsuan Chen(2007) والتي تأكد علي التأثير الإيجابي للقيادة الموزعة والمتمثل في تمكين الآخرين من العمل، وضع رؤية مشتركة، وزيادة تحصيل الطلاب، ومن ثم فالقيادة الموزعة تساهم في تحسين المدارس وبناء القدرة المدرسية علي التحسين.

كما أن المنظمات التي تتبنى مفهوم القيادة الموزعة تسعى إلي توفير فرص التعلم المستمر، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع الحوار والاستفسار، وكذلك التفاعل المستمر مع البيئة، وزيادة مقدره الأفراد علي اتخاذ رؤية مشتركة، وتشجيع التطور الذاتي المستمر للمعلمين، وإثارة طاقات الابتكار لديهم، وتوفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة والمشاركة في اتخاذ القرارات (حسن محمد حسن العسيري، ٢٠١٨ ، ٣٥٢).

وتعتبر القيادة الموزعة ممارسة مهمة لأن مديري المدارس يواجهون صعوبة في تخصيص الوقت الكافي للمهام التشغيلية التقليدية التي تشغل أجداتهم اليومية وقيادتهم التعليمية والتي أصبحت أساسية في قيادة المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مديري المدارس اليوم مواجهة التحديات التي تفرضها دوره كقائد تعليمي، خاصة تلك المتعلقة بتحصيل الطلاب، وتقييم المعلمين، والعلاقات المجتمعية. وبالتالي، يوصى بممارسة القيادة الموزعة لأنه يكاد يكون من المستحيل على فرد واحد أن يدير ويقود المدرسة بشكل صحيح. (Lisa Ross, et, al., 2016, 160)

ويواجه قادة المدارس في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تحديات وضغوطات مع ارتفاع التوقعات للمدارس والتعليم في قرن يتميز بالتكنولوجيا السريعة والمستمرة والابتكار والهجرة الجماعية والتنقل، وزيادة العولمة الاقتصادية في الوقت الذي تكافح فيه الدول لتحويل أنظمتها التعليمية لإكساب جميع الشباب المعرفة والمهارات اللازمة للعمل في عالم سريع التغير، تتغير أدوار وتوقعات قادة المدارس بشكل جذري. لم يعد من المتوقع أن يكون

المسؤولون التربويون مجرد مديرين جيدين ولكن كقادة تعليميين. يُنظر بشكل متزايد إلى القيادة الفعالة للمدرسة على أنها عنصر أساسي لإصلاح التعليم على نطاق واسع ولتحسين النتائج التعليمية. (OECD, 2007, 5)

ومما سبق يتضح القيادة لفعالة للمدرسة مطلب هام لعصر لمعرفة، لذا تحاول معظم الدول المتقدمة تطبيق طرق مختلفة لتوزيع المهام القيادية بالمدارس بشكل أفضل عبر فرق القيادة. وتشير نتائج الدراسات إلى أن القيادة الموزعة عندما يتم تنظيمها بشكل جيد يمكن أن تحسن نتائج المدرسة. ولقد أصبحت القيادة الموزعة بؤرة اهتمام الباحثين والخبراء وصناع القرار فكثير من الدول ومنها الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج تهتم اهتمام كبير بتطبيق ممارسات القيادة الموزعة في المدارس.  
مشكلة الدراسة:

تعاني إدارة المدارس في مصر من أسلوب قيادية تعتمد علي المركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية دون أساس علمي في إدارة التنظيم مما قد يؤدي إلي هدر الوقت والمال وتبديد الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.

إن الأسلوب الإداري لابد أن يواكب المتغيرات المعاصرة، والذي يتطلب مراجعة مستمرة له، وقد لوحظ في السنوات العشر الأخيرة تدني مستوى العملية التعليمية في المدارس بكل مراحلها، لذا برزت الحاجة إلي تطوير العملية التعليمية حيث يمكن الحد من تدني مخرجات التعليم علي الرغم من المحاولات المستمرة لتطوير الأداء الإداري بالمدارس المصرية بما يجعلها قادرة علي مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي (أحلام محمود حسين الجندي، ٢٠١٧، ٤٤٨).

وتؤكد الاستراتيجيات التعليمية ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد، فهو قائد تعليمي يتبنى خططاً إستراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية وهو قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع ويشترك القيادات والآباء في تجويد عملية التربية، كما أضحي قائد ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع روح الإنجاز في الآخرين، وللقيام بهذه الأدوار لابد من امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية والإدارية المناسبة، دور مدير المدرسة في المدرسة التقليدية هو تسيير الأمور الإدارية والأعمال اليومية للمدرسة، فعمله مقصور على حفظ النظام وتنفيذ التعليمات. أما في مدرسة المستقبل فينظر إلى مدير المدرسة على أنه قائد تربوي، يعنى بوضع الرؤية

الإستراتيجية لمدرسته ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها بالعمل بروح الفريق. وفي مجال العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين لم تعد العلاقة العمودية هي المفضلة، بل لابد أن يحل محلها العلاقة الأفقية والعمل بروح الفريق (محمد عمر العامري، ٢٠١٤ ، ١٠)

فتحول المدرسة نحو تبني وتطبيق مجتمعات التعلم المهنية كوسيلة لتعزيز المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود يقتضي تحولاً نوعياً في الفكر وفي الممارسة، ولكن النقد الموجه للنموذج الإداري القائم بالمدارس المصرية والمتمثل في هرمية القرار والمركزية والبيروقراطية يجعل عنصر القيادة محور رئيسي لتحقيق الإصلاح المدرسي المنشود من خلال القيادة التشاركية ( محمد الأصمعي محروس، ٢٠١٥ ، ٥٧٦).

#### فالمدقق في حال الإدارة المدرسية في مصر ، يلاحظ:

- أن إدارة المدرسة لا تفوض السلطة لآخرين لأداء بعض المهام الإدارية، وضعف قدرة المدارس علي إدارة ذاتها من خلال الضعف القدرة علي تصميم البرامج التعليمية، وإحداث تغييرات داخلية. (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٣).

- افتقار المدارس المصرية إلي الثقافة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات للعاملين بالمدرسة وانفراد القيادات المدرسية بصنع القرار علي مستوي المدرسة دون مشاركة فعليه من قبل المعلمين مما يشير إلي تسلط الإدارة المدرسية، وضعف ثقفتها في قدرات العاملين، الأمر الذي يضعف من ثقة العاملين بالإدارة المدرسية، وينعكس بالسلب علي أدائهم الوظيفي وبالتالي علي فعالية الأداء المدرسي. ( عزة أحمد محمد الحسيني، إيمان زغلول راجب ٢٠٠٥)

- أن معظم المدارس تدار من خلال مديرين تقتصر مؤهلاتهم علي حصيله تعليم غير تخصصي في الإدارة المدرسية، وهذه النوعية وجدت طريقها إلي وظيفة مدير المدرسة بحكم معايير مشكوك في صحتها كالترقية بالأقدمية، وأهم ما يميز هذه الفئة التي تختار بهذه الطريقة هو معاداتها للفكر الإداري الحديث أو التشكيك فيه أو الجهل بهم مما يترتب عليه العديد من المشكلات داخل المدارس والتي منها:تمسك أغلب مديري المدارس بحرفية القانون والتحايل عليه والإهمال في العمل القيادي وكثرة المحاباة، وإضفاء طابع السرية الشديدة علي أمور المدرسة وغياب جماعية اتخاذ القرار المدرسي، والتخوف من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدرسة. (خالد عطية يعقوب، ٢٠٠٩ ، ٢٠٠)

- إتباع الإدارة المدرسية بمصر للمداخل الإدارية التقليدية في الإدارة ومقاومة البعض للتغيرات الحديثة في الإدارة، وعدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار في المدرسة.
- غياب جماعية اتخاذ القرارات المدرسية، حيث يرغب بغض مديري المدارس في تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم، وهذا يؤدي إلي اختناق العمل داخل المدرسة، وضعف الروح المعنوية لجميع العاملين بها ويقيد حرياتهم.
- تعاني الإدارة المدرسية من مشكلات المركزية الشديدة، وعدم تفويض الاختصاصات والبيروقراطية، وافتقاد المناقشة في السياسة التعليمية واتخاذ القرار، وقلة توافر الكوادر البشرية من معلمين وإداريين أكفاء لقيامهم بالمهام المطلوبة منهم داخل المدرسة. (محمود أبو النور عبد الرسول، ٢٠٠٨ ، ٢٣٥-٢٣٦).
- ضعف إسهامات مديري المدارس في مواجهة التحديات والضغوط التي تواجه المدرسة، وضعف قدرتهم علي تحليل المشكلات التعليمية، ومواجهة الأزمات، بالإضافة إلي قيام بعض المديرين بمسايرة الأوضاع القائمة، والمحافظة علي الجمود الإداري، وضعف مهارات المشاركة والعمل كفريق.
- القصور في إثارة قدرات العاملين وضعف الاهتمام بمتابعتهم مما يؤثر بالسلب علي مستوي الأداء بالمدرسة.
- تفتقر المدارس بمصر إلي وجود المناخ التنظيمي والبيئة المشجعة علي الابتكار والإبداع داخلها، الأمر الذي يرجع إلي تضارب الاختصاصات والتوزيع غير العادل للمسئوليات، وتعدد الوظائف الإدارية داخل المدرسة دون وجود توصيف محدد لها(عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة، ٢٠١٧ ، ٣٩٤).
- قصور الفكر الصحيح للجودة لدى القائمين على تطبيقها بالمدارس لضعف التدريب أو الاهتمام به.
- سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين، وعدم رغبة الكثير من المعلمين في التعاون والمشاركة في إدارة المدرسة.
- ضعف انتشار وتقبل العمل الجماعي نتيجة لعدم توفر الوسائل المحفز علي العمل الجماعي.



- أن الإدارة المدرسية لا تشترك الأطراف المعينة في صناعة القرارات المدرسية التي من شأنها تطوير العمل المدرسي.(محمد علي عليوه عزب، سعيد محمود مرسي، ٢٠١٠، ٣١٠-٣١١).

- أن التعليم المصري مازال بعيداً عن منافسة النظم التعليمية الأخرى، وتظهر مؤشرات التنافسية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي ضعف في تنافسية التعليم المصري . (بهاء الدين عربي ٢٠١٩).

ويري الباحث أن أهم تحديات تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس المصرية ما يلي:

- التوزيع الهرمي للسلطة: حيث الهيكل التنظيمي في المدارس المصرية يمتاز بصناعة القرار من أعلى إلى أسفل وهذا يتعارض مع فلسفة القيادة الموزعة ويحول دون تفعيلها بالمدارس، حيث يفيد حرية واستقلالية المعلمين، وقدرتهم علي القيام بأدوار قيادية.

- عزوف المعلمين عن المشاركة في القيادة: الكثير من المعلمين في المدارس المصرية لا يكونون متحمسين لفكرة المشاركة في المهام القيادية بالمدرسة، لعدم ثقتهم في قدراتهم وإمكاناتهم للمشاركة في صنع القرار، والتخطيط التعليمي، واعتقاد معظم المعلمين بأن تلك المشاركة سوف تلقي علي عاتقهم مزيداً من المسؤوليات مما يؤثر علي دورهم كمعلمين داخل الفصول الدراسية.

- الثقافة السائدة في المدارس المصرية : حيث يتسم مناخ العمل المدرسي بضعف الثقة المتبادلة بين العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى ضعف ثقة العاملين في قدرتهم على ممارسة القيادة حالت دون نمو الممارسات التشاركية في القيادة.

ومن ثم نجد أن الثقافة الإدارية ومناخ العمل المدرسي بمصر لا يتلاءم أو يتوافق مع متطلبات تطبيق القيادة الموزعة المتمثلة في: تخلي المدراء عن الأساليب الأوتوقراطية، وتبني أساليب قيادية ديمقراطية قائمة على المشاركة والحوار، تشجيع تشكيل فرق المعلمين ومجموعات العمل واللجان المدرسية للاضطلاع بمهام قيادية، الاحترام والثقة المتبادلة بين العاملين في المدرسة، الإيمان بقيمة العمل الجماعي وأهمية التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، ضرورة تعزيز ثقة المعلمين في قدرتهم على القيادة، امتلاك أعضاء المجتمع المدرسي للمهارات اللازمة لتطبيق القيادة الموزعة ومن أهمها مهارات العمل التعاوني ومهارات التواصل والحوار، مهارات صنع واتخاذ القرار.

ومن قراءة نتائج بعض الدراسات السابقة يمكن استنتاج أن أحد أهم المشكلات التي يعاني منها النظام الإداري بالمدارس المصرية هو غياب القيادة والمسئولية المشتركة في الإدارة، والتي كان من نتائجها ضعف مشاركة العاملين في قيادة المدرسة، وشيوع نمط القائد الأوحد الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل المؤسسة، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آراء وأفكار قطاع عريض من العاملين فيها، ويحرم هؤلاء العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم وصياغة رؤيتها للمستقبل. وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات التي تشير إلى أهمية تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس المصرية ومنها

دراسة أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه بور حماد(٢٠١١) إلى تشير إلى أن المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة كأحد الاتجاهات المعاصرة في المدارس المصرية تتمثل في تعديل بنية الهياكل المدرسية، وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة، وتدعيم قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على امتلاك مهارات القيادة الموزعة.

كما تؤكد دراسة محمد رجب محمد ربيع(٢٠١٧) علي وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير مديري المدارس لممارسة القيادة الموزعة ودرجة تقديرهم للإبداع الإداري، وتوصي بضرورة تفعيل ممارسة القيادة الموزعة في المدارس المصرية. ودراسة حسن محمد حسن العسيري (٢٠١٨) والتي تشير إلى أن القيادة الموزعة تعد مدخلاً مهماً هدفه تطوير الأداء المهني، وتطبيقه يساعد علي ظهور قيادات الصف الثاني، ويؤكد علي أهمية المشاركة والعمل التعاوني من خلال الوعي بدور المعلم في العمليات القيادية.

كما تري دراسة أيمن عايد محمد ممدوح(٢٠١٤، ٧٤٩) أن تطوير المدرسة المصرية وتجويدها يقتضي حتمية التحول بإدارة المدرسة المصرية من النمط المركزي إلى النمط الاستقلالي الذاتي، ويتطلب هذا التحول وجوب مراجعة هيكل إدارة المدرسة بشكل: يسمح بدعم مجالس الآباء والمعلمين؛ ويزيد من مساحة الدور الإداري للمعلم في الصف والمدرسة، ويعزز المشاركة المجتمعية من قبل أعضاء المجتمع ومؤسساته في كافة المجالس الإدارية للمدرسة، بجانب اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار التربوي مدرسياً مع الحفاظ علي ديمومة اتساع قاعدة المشاركة، هذا بالإضافة إلى منح إدارة المدرسة سلطات واسعة تتناسب مع ما يجب أن تفوض فيه من مسؤوليات متجددة.

فالقيادة دور جماعي لا يمكن لأي إنسان - مهما امتلك من قدرات ومؤهلات - أن يكون قائداً، وإنما يمارس القيادة من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ، كما أن القيادة لا ترتبط بالمركز ، فهي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة ، فالمعلم قائد ، والمدير قائد والمشرف التربوي قائد، لذا يهتم البحث الحالي بأهمية دراسة نمط القيادة الموزعة كأحد الأساليب الديمقراطية في القيادة المدرسية على اعتبار أنها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المؤسسة بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة وكيفية تطبيقها في بعض الدول المتقدمة للاستفادة منها في تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس في مصر، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للقيادة الموزعة في الفكر الإداري المعاصر؟
  - 2- ما ملامح تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس في الولايات المتحدة في ضوء السياق المجتمعي؟
  - 3- ما ملامح تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس في هونج كونج في ضوء السياق المجتمعي؟
  - 4- ما أوجه الشبه والاختلاف في ملامح تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية ؟
  - 5- كيف يمكن الاستفادة من ممارسات القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج في إدارة المدرسة المصرية ؟
- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف علي ماهية القيادة الموزعة ومداخل دراستها في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- 2- التعرف على ملامح القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة وهونج وكونج في ضوء السياق المجتمعي
- 3- التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج في ضوء مفاهيم العلوم الاجتماعية.
- 4- تحديد ممارسات القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج للاستفادة منها في إدارة المدرسة المصرية.

## أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

١- يتواكب هذا البحث مع جوهر أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ والمتمثل في إصلاح وتحسين أنماط التنظيم والإدارة من خلال برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

٢- يمكن أن يثرى هذا البحث المكتبة العربية والمصرية بمزيد من المعلومات المتعلقة بمجال القيادة الموزعة للمدرسة كنمط من أنماط الديمقراطية في إدارة المدارس.

٣- قد يوجه هذا البحث أنظار المسؤولين عن إدارة التعليم إلى أهمية دور المعلم الإداري إلى جانب الدور التعليمي.

٤- يسهم هذا البحث في إمام المديرين والمعلمين بممارسات القيادة الموزعة للمدرسة ومتطلبات نجاح تفعيلها في المدارس المصرية.

٥- قد يسهم البحث الحالي في زيادة مشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة في صنع القرارات التعليمية على مستوى المدرسة.

٦- يعد البحث استجابة لما تدعو إليه الحكومة المصرية من تحسين الأداء التعليمي للمعلم، والتغلب على كثير من المشكلات التي يعاني منها من خلال تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي والتفائل الأكاديمي للمعلم.

## حدود البحث:

اقتصرت البحث الحالي على دراسة القيادة الموزعة بالتعليم قبل الجامعي بمختلف أنواعه في ضوء الفكر الإداري المعاصر، إلى جانب عرض خبرتي دولتي الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج في مجال القيادة الموزعة للمدرسة، والمقارنة فيما بينهما بهدف التعرف على أوجه الشبه والاختلاف في تطبيق القيادة الموزعة للمدرسة في هاتين الدولتين، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتطبيق القيادة الموزعة بالمدارس المصرية في ضوء خبرتي الولايات المتحدة وهونج كونج.

## منهج البحث:

استخدم الباحث في البحث الحالي المنهج المقارن، الذي يمكن من خلاله تقديم مجموعة من الآليات يمكن من خلالها تطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس في خبرتي دولة الولايات المتحدة وهونج كونج، ومن ثم يسير البحث الحالي باستخدام المنهج المقارن وفق الخطوات التالية: (عبد الغني عبود وآخرون، ٢٠٠٥، ٩٦-٩٨)

١- موضوع البحث: والذي يشمل مشكلة البحث الحالي المتمثلة في ظهور قصور في أداء مديري المدارس، وندرة إشراك المعلمين في عمليات صنع القرار والإدارة مما يؤثر بشكل كبير علي جودة الممارسات الإدارية في المدارس، الأمر الذي جعل تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس المصرية مدخلاً جديداً في التغلب علي القصور الحادث في أداء مديري المدارس، ومحاولة الاستفادة من خبرتي دولة الولايات المتحدة وهونج كونج في هذا المجال.

٢- الإطار الأيديولوجي: الذي يحيط بالمشكلة، والذي أظهرها على ما بدت عليه، ويتمثل الإطار الأيديولوجي للبحث الحالي في محاولة وصف وتحليل القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج.

٣- تفسير الظواهر: وذلك بالربط بين المشكلة أو المشكلات موضوع البحث، والمتمثلة في دراسة ملامح القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج في ضوء السياق المجتمعي

٤- المقارنة: حيث تتم المقارنة بين المشكلة أو المشكلات موضوع الدراسة، في دولتي الولايات المتحدة وهونج كونج التي تم وصف الظاهرة فيها من قبل.

٥- التعميم: حيث يتم الخروج من خلال تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الخبرتين في تطبيق القيادة الموزعة، وتفسيرها في ضوء المبادئ العامة التي تحكم الظاهرة، أو المشكلة موضوع البحث، بمجموعة من القواعد التي يمكن تعميمها، واتخاذها إطاراً مرجعياً يفيد في وضع بعض الآليات لتطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس المصرية.

٦- التنبؤ: وهو الثمرة الحقيقية للتربية المقارنة، حيث يمكن من خلال الدراسة بالمنهج المقارن وضع الصورة المستقبلية للظاهرة، أو المشكلة موضوع الدراسة، اعتماداً على الدراسة العملية.

مصطلح البحث:

يركز البحث على المصطلح التالي:

### القيادة الموزعة: Distributed Leadership

تعرف القيادة الموزعة بأنها القدرة علي التخلي عن دور المرء باعتباره صانع القرار النهائي، والثقة بالآخرين لاتخاذ القرارات الصحيحة والإيمان بقدرات الآخرين وسلطتهم والاستماع بقصد الفهم والتفاوض والإقناع هي العوامل التي تساعد في اكتساب ثقة الآخرين (John MacBeath, 2005, 355).

كما تعرف علي أنها مدخل جديد يعتمد علي توزيع السلطة في المدارس، وذلك من أجل توسيع دائرة النفوذ والتأثير إلي جماعات وفرق عمل لاستغلال قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم بطريقة مختلفة عن التسلسل الهرمي في القيادة والإدارة داخل المؤسسات (Trevor Arrowsmith, 2007, 22).

ويعرفها الباحث بأنها مدخل إداري قائم علي المشاركة والديمقراطية والعمل كفريق في إدارة أمور المدرسة، ويشجع علي التمكين الإداري للمعلمين من خلال قيام مدير المدرسة بنشر وتوزيع المهام القيادية بين المعلمين، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع واتخاذ القرارات، وتنفيذ المهمات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن.  
الدراسات السابقة:

قد تناولت عدة دراسات سواء عربية أو أجنبية القيادة الموزعة للمدارس، وتم عرضها من الأقدم إلي الأحدث كما يلي:  
أولاً: الدراسات العربية:

#### ١- دراسة أحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠١١)

استهدف البحث الحالي إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي تقوم عليها ومبررات الأخذ بها وكذلك دور المعلم في القيادة الموزعة وأهم التحديات التي يمكن أن تعترض تطبيق هذا المفهوم، كما استهدف البحث تحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة كنمط للقيادة المدرسية يمكن من خلاله تفعيل مبدأ المشاركة الديمقراطية في القيادة، وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية في الأداء الإداري بالمدارس المصرية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وقد خلصت نتائج البحث إلى تحديد عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية والتي تتمثل في تعديل بنية الهياكل المدرسية وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة، وتدعيم قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على امتلاك مهارات القيادة الموزعة.

٢- دراسة أحمد محمد فتحي أحمد عجوة (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية للبنين والبنات، تحديد درجة توافر المتغيرات الخاصة بأبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية للبنين والبنات والمتمثلة في (تنظيم المدرسة - رؤية المدرسة - ثقافة المدرسة - البرنامج التعليمي - النتائج - المعلمون القادة - قيادة مدير المدرسة). وتم بناء مقياس استعداد القيادة الموزعة والتي كانت تضم خمسة أبعاد أساسية للقيادة الموزعة ، تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلما من مدارس البنين، و(٣٧١) معلمة من مدارس البنات وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: صحة فرض الدراسة الأول بأنه يوجد اختلاف ذي دالة إحصائية بين المدارس الابتدائية للبنين والبنات حول توافر أبعاد القيادة الموزعة في هذه المدارس، ويعتبر بعد البرنامج التعليمي والمتغيرات الخاصة به أكثر تأثيرا في توافر متطلبات القيادة الموزعة في مدارس البنين حيث يتبين مسؤليته عن تفسير (71.1%) من التغير في القيادة الموزعة، ويعتبر بعد رؤية المدرسة والمتغيرات الخاصة به أكثر تأثيرا في توافر متطلبات القيادة الموزعة في مدارس البنات، حيث يتبين مسؤليته عن تفسير (70.2%) من التغير في القيادة الموزعة.

٣- دراسة أمجد محمود محمد درادكة (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، والكشف عن درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمسمى الوظيفي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير استبانته (٣٤) فقرة صنفت إلى أربعة مجالات هي (تنظيم المدرسة، رؤية المدرسة وثقافتها، والبرنامج التعليمي، والمعلمين القادة) وتم التحقق من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (٩٣٠) وكيل ومعلم. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: الدرجة الكلية لممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت (متوسطة) بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٤)، وجاء مجال تنظيم المدرسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٥) ثم جاء مجال المعلمين القادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٨٤)، ثم جاء مجال البرنامج التعليمي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وأخيرا جاء مجال رؤية المدرسة وثقافتها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٨١).

٤- دراسة سوسن بنت سعود بن عبد الله اليعقوبية (٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية وهي: النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي، تم استخدام المنهج الوصفي بإعداد استبانة لجمع البيانات، تكونت الاستبانة من أربعة محاور هي: صنع القرارات، وتفويض السلطة، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي وقدره ( 3.75 ) في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره (3.08) ، كما أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث، ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة.

٥- دراسة إيناس محمد إسماعيل عبد الله (٢٠١٥)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة وعلاقته بمستوي التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٤١) معلم ومعلمة ولجمع بيانات الدراسة استخدمت استبانتان الأولى لقياس مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة، والثانية لقياس مستوي التفاؤل الأكاديمي لدي المعلمين، وكانت نتائج الدراسة كما يأتي: أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوي ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الموزعة ومستوي التفاؤل الأكاديمي للمعلمين في هذه المدارس .

٦- دراسة عباس عبد مهدي الشريف (٢٠١٧)

هدف هذا البحث التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة البحث من (٣٤١) معلما ومعلمه تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية ولجمع بيانات البحث استخدمت استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة، وكانت نتائج البحث كما يأتي: إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، لا يوجد



فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ومن بين التوصيات التي أوصى بها الباحثون: تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في مجال القيادة الموزعة، لتعرف ماهيتها وأهميتها وكيفية توظيفها في العمل الإداري التربوي.

٧- دراسة سمية مصطفى صايمة (٢٠١٧)

استهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدم استبانته لقياس درجة الممارسة، واشتملت الاستبانة (٥٥) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات هي: (المناخ المدرسي، التطوير المهني للمعلمين، القيادة المشتركة، الممارسات القيادية)، وقد جرى التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، والتأكد من ثباتها بحسب معامل (ألفا كرونباخ) إذ بلغ (٠.٩٧٨)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٤) مديراً، و(٢٢٠) معلماً، وأظهرت الدراسة درجة ممارسة عالية للقيادة الموزعة من قبل مديري المدارس الثانوية حيث بلغت النسبة (٧٨.١١%)، ولم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في مجال المناخ المدرسي بالتحديد تعزى لمتغير الوظيفة (معلم، مدير) لصالح المدير، وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة القيادة الموزعة في المدرسة، وتدريب مديري المدارس الثانوية والمعلمين على المهارات القيادية، بالإضافة إلى تعديل السياسة التعليمية الداعمة لمدخل القيادة الموزعة.

٨- دراسة أسامة محمد المصاروة (٢٠١٩)

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة. وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلم معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (٣٢) فقرة، وزعت على ثلاثة مجالات تمثل أبعاد القيادة الموزعة وهي: (الممارسات القيادية، والثقافة المدرسية، والإلهام بالرؤية). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة تعزى لمتغيرات الدراسة.

٩- دراسة صالح بن غرم الله بن هندي الكتاني (٢٠١٩)

هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظة القويعة، ودرجة توفر الثقة التنظيمية لدى المعلمين وقادة المدارس، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توفر الثقة التنظيمية، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصل البحث إلى أن ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس كان بدرجة منخفضة، كما تبين أن توافر الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة منخفضة، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية، وأوصى البحث بنشر ثقافة القيادة الموزعة في المدارس وتفعيل دور القيادات المدرسية لممارسة القيادة الموزعة، وتقديم الدعم المعنوي والمعرفي لهم، والعمل على تدريب قادة المدارس والمعلمين على ممارسة القيادة الموزعة من خلال المحاكاة وتبادل الأدوار.

١٠- دراسة عماد عبد الحميد فرغلي رمضان (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى توضيح وتحليل الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة والأهداف الخاصة بها والمهارات المطلوبة لتحقيقها، وكذلك الوقوف على واقع تطبيق أبعاد القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط، كما تهدف الدراسة إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الموزعة وتحقيق متطلبات الجودة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما قام الباحث بإعداد استبانته، تم تطبيقها على عينة ممثلة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي التي تقدمت للحصول على الاعتماد بمحافظة أسيوط للتعرف على واقع مهارات القيادة الموزعة لديهم، ولقد تكونت عينة الدراسة من أربعة وثلاثين مديراً، ومائتين وسبعة وسبعين معلماً في ست إدارات تعليمية بمحافظة أسيوط. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن للقيادة الموزعة دوراً واضحاً في تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط. وجاء المجال السادس " دور القيادة في تنمية قدرات العمل القيادي لدى المتعلمين"، في المرتبة الأولى من منظور العينة ككل بوزن نسبي بلغ (٠.٩٠) يليه المحور التاسع " دور القيادة في تحقيق المناخ التربوي داخل المدرسة " في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٠.٨٩)، ثم جاء المحور الثالث " دور القيادة الموزعة في توظيف الموارد البشرية والمادية " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (٠.٨٨)، واختتمت الدراسة بوضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الموزعة في تحقيق معايير الجودة بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Alma Harris 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على القيادة الموزعة في المدارس واستكشاف الآثار المترتبة على هذا النموذج من القيادة بالنسبة لأولئك الذين يشغلون مناصب قيادية رسمية. إنه يأخذ في الاعتبار كيف يتأثر دور المدير، على وجه الخصوص، ويتغير حيث يتم تقاسم القيادة على نطاق أوسع داخل المنظمة، واعتمدت الدراسة على مجموعة واسعة من المؤلفات البحثية لاستكشاف الأدلة التجريبية المتوفرة حول القيادة الموزعة والنتائج التنظيمية. يركز التحليل بشكل خاص على قاعدة الأدلة المتعلقة بالقيادة الموزعة ونتاج تعلم الطلاب، ونتاج الدراسة تشير إلى أن المديرين بحاجة إلى التخلي عن السلطة ؛ وأن هناك تحولاً لا مفر منه بعيداً عن القيادة كموقف للقيادة كفاعل وأن المديرين سوف يحتاجون إلى بناء درجة عالية من الثقة المتبادلة للتفاوض بنجاح في ممارسة القيادة الرسمية وغير الرسمية.

## ٢- دراسة (Jamallulail Abdul Wahab.et.al (2013)

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين مستوى ممارسات القيادة الموزعة بين مديري المدارس ومستوى تحفيز المعلمين في المدارس الابتدائية في ماليزيا، كان المشاركون في الدراسة ٢٤٣ معلماً من ١٢ مدرسة ابتدائية وطنية وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية، هذه دراسة كمية تستخدم الاستبيانات كأداة بحث. تم استخدام التحليل الوصفي (المتوسط والنسبة المئوية) لتحديد مستوى القيادة الموزعة بين مدرء المدارس. تم استخدام اختبار الارتباط الخطي لتحديد العلاقات بين أربعة أبعاد في المكونات المتغيرة المستقلة (ممارسات القيادة الموزعة) والمتغير التابع (الدافع). أوضحت نتائج البحث أن مستوى ممارسات القيادة الموزعة بين مديري المدارس كانت مرتفعة (متوسط = ٣.٩٤). بينما كانت النتيجة الكلية لمستوى تحفيز المعلمين معتدلة (متوسط = ٣.١١). أظهرت نتائج البحث أيضاً أنه لا توجد علاقة معنوية بين قيادة مدرء المدارس (قيمة معامل الارتباط  $r = 0.279$ ) ودوافع المعلمين.

## ٣- دراسة (Sia Suok Suok(2013)

الغرض من هذه الدراسة هو العثور على العلاقة بين القيادة الموزعة وأداء الطلاب في المدارس الثانوية في جوهور باهرا بماليزيا، وشارك حوالي ٣٠٠ شخص من المدارس الثانوية في جوهور باهرو كعينات. وقد أجريت الدراسة باستخدام نموذج القيادة الموزعة: نظرية القيادة الموزعة من قبل (Spillane (2006) ومكون الأداء الطلابي بواسطة Misnah A. (2009) Hamid ، تم استخدام الإحصاء الوصفي لفحص الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الكمبيوتر، الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ١٦.٠. تم استخدام الترددات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفحص أكثر العناصر المهيمنة في القيادة الموزعة ومستوى أداء الطلاب في المدارس الثانوية في جوهور باهرو، هناك علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة وأداء الطلاب في المدارس الثانوية في جوهور باهرو. بناءً على النتائج ، قدم الباحث عدة اقتراحات لتحسين القيادة الموزعة وأداء الطلاب في المدارس الثانوية في جوهور باهرو.

## ٤- دراسة (Ali Çağatay Kılınc (2014)

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين تصورات معلمي المدارس الابتدائية حول القيادة الموزعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، شارك في هذه الدراسة عينة مكونة من

٢٥٨ مدرساً يعملون في ١٤ مدرسة ابتدائية في كاستامونو بتركيا. تم جمع بيانات الدراسة من خلال "مقياس القيادة الموزعة" و "مقياس سلوك المواطنة التنظيمية". تم استخدام الإحصاء الوصفي ، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لتحليل بيانات الدراسة. كشفت نتائج الدراسة الحالية أن تصورات معلمي المدارس الابتدائية عن القيادة الموزعة كانت ذات صلة إيجابية وكبيرة بممارسة المعلم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، كانت القيادة الموزعة مؤشراً إيجابياً وهاماً لسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم.

#### ٥-دراسة (Yaakob Daud,et.al (2015)

تعد ممارسة القيادة التوزيعية بين قادة المدارس عنصراً هاماً نحو تحقيق خطة تطوير التعليم في ماليزيا ٢٠١٣-٢٠٢٥ في زيادة ممارسة القيادة الفعالة، بحثت هذه الدراسة في مستوى ممارسة القيادة التوزيعية والاختلافات القائمة على الجوانب الديموغرافية للعينة. تستخدم هذه الدراسة النهج الكمي لمسح جميع البيانات، مجتمع الدراسة هم قادة المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية لماليزيا. وتم استخدام أخذ العينات العشوائية الطبقية لتحديد المشاركين وشارك ٣٤١ من القادة واستخدمت الدراسة استبيان ممارسات القيادة ، أظهرت النتائج أن قادة المدارس الفعالة يمارسون مستوى عالٍ من القيادة التوزيعية في جميع الأبعاد، إلى جانب ذلك، هناك فرق كبير في ممارسة القيادة التوزيعية القائمة على الجوانب الديموغرافية. وبالتالي، ينبغي غرس أبعاد القيادة التوزيعية في جميع ممارسات قادة المدارس لأنها يمكن أن تسهم في نجاح خطة تطوير التعليم الماليزية ٢٠١٣-٢٠٢٥.

#### ٦-دراسة (Hairuddin Mohd Ali & Salisu Abba Yangaiya (2015)

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في تأثير القيادة الموزعة (DL) على فعالية المدرسة (SE) في المدارس الثانوية في ولاية كاتسينا ، نيجيريا. تبحث الدراسة أيضاً إذا كان التزام المعلمين (TC) يتوسط في العلاقة بين القيادة الموزعة وفعالية المدرسة. عينة الدراسة ثلاثمائة وواحد (٣٠١) معلم. تم استخدام SPSS إصدار (16.0) وتحليل بنى اللحظات (AMOS) إصدار (16.0) لتحليل البيانات التي تم جمعها. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة وفعالية المدرسة (مع معامل قياسي ٠.٦٨). بالإضافة إلى ذلك، يؤثر التزام المعلمين على فعالية المدرسة (مع معامل قياسي ٠.٣٨). علاوة على ذلك، يتوسط التزام المعلمين العلاقة بين القيادة الموزعة وفعالية المدرسة (المعيار الموحد ٠.٢٢). الآثار المترتبة على الدراسة هي أصبح المعلمون الرئيسيون وموظفو مكتب المناطق

ومسئولو الوزارة وغيرهم على دراية أفضل بالدور الوسيط للالتزام المعلمين في القيادة الموزعة وفعالية المدرسة.

#### ٧- دراسة (Margaret O'donovan 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات والفرص فيما يتعلق بتطوير ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الأيرلندية لما بعد المرحلة الابتدائية، بالاعتماد على النتائج التجريبية من المقابلات شبه المنظمة التي أجريت مع مديري المدارس ونواب مديري المدارس وأصحاب المناصب والمسئولين في ثلاث مدارس لدراسة الحالة، وحاولت هذه الدراسة تحقيق الهدف الرئيسي من خلال التحقق من:

- كيف يبني قادة المدارس (إعادة) شكلاً من أشكال القيادة يناسب احتياجات الواقع الحالي من خلال استكشاف أساليب القيادة والإدارة الخاصة بهم ؛
- كيف يتم خلق الظروف الداخلية التي يمكن أن تفعل من خلالها ممارسات القيادة الموزعة
- التحديات التي تفرضها القيادة الموزعة وكيف يمكن التغلب عليها، وأشارت النتائج أن قيادة المدرسة هي بناء خارج نطاق مدير المدرسة وحده، في حين أن هناك دعماً واسعاً لنموذج القيادة الموزع في المدارس الأيرلندية، فإن هذا النمط من القيادة يفرض تحديات على قادة المدارس وصانعي السياسات لوضع آليات تطوير قدرة المعلمين على القيادة والتأمل في الاتجاه المستقبلي للقيادة في المدارس الأيرلندية لما بعد المرحلة الابتدائية.

#### ٨- دراسة (Lokman Mohd Tahir, et.al 2016)

الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في القضايا والتحديات التي يواجهها مدرء المدارس في ممارسة نهج القيادة الموزعة في ثلاث مدارس ابتدائية في ماليزيا، واستخدمت الدراسة تصميم دراسة الحالة وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة. وأجريت مقابلات مع مديري ثلاث مدارس ابتدائية واستكشاف التحديات التي تواجه ممارسات القيادة الموزعة. وتشير النتائج إلى أن كبار المعلمين يفتقرون إلى الثقة في اتخاذ القرارات والاعتماد على موافقة مديري المدارس رغم أنهم مفوضون لاتخاذ قراراتهم الخاصة، وهناك مسألة هامة أخرى يواجهها مدرء المدارس عند توزيع قيادتهم وهي قدرة المعلمين وخبراتهم وتجربتهم واستعدادهم للقيام بأدوار ومسؤوليات قيادية.

#### ٩- دراسة (G. N. Shava and F. N. Tlou 2018)

على مدى العقود الماضية، انتقل مفهوم القيادة الموزعة في المشهد التعليمي من قوة إلى قوة وحقق تقدماً كبيراً في مجالات معينة من الناحية النظرية والتطبيقية. وأصبح مفهوم القيادة الموزعة مفهوماً شائعاً في القيادة التربوية ويُصوّر باعتباره عملية اجتماعية جماعية ناشئة من خلال تفاعلات الجهات الفاعلة المتعددة. على وجه الخصوص، تعد القيادة الموزعة فكرة وإستراتيجية شهدت نمواً سريعاً في إدارة المدارس في سياق تطبيق اللامركزية في النظم التعليمية. الهدف من هذه الدراسة هو مراجعة الأدبيات المفاهيمية والتجريبية حول مفهوم القيادة الموزعة من أجل تحديد أصولها والحجج الرئيسية ونقاط القوة والضعف فيها ومجالات العمل الإضافي. يتم النظر في تأثير القيادة الموزعة في تعزيز وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتشير النتائج إلى أن مديري المدارس الفعالة ينظّمون الظروف الهيكلية والثقافية التي يكون فيها القيادة الموزعة أكثر احتمالاً. ودعمت الأدلة المعاصرة من الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الموزعة والتحسين التنظيمي وإنجاز الطالب. وسلطت الدراسة الضوء على عدد من المجالات لتحسين القيادة في المدارس والحاجة إلى تعبئة المشاركة الجماعية وتحدي الأشكال التقليدية للقيادة في المدارس. وقدمت هذه الدراسة وصفاً متعمقاً لكيفية توزيع القيادة في المدارس لتحسين نتائج التعلم.

#### ١٠- دراسة (2019) Tapio Juhani Tapio Juhani Lahtero, et.al.

بحثت هذه الدراسة في وجهات نظر مديري المدارس الشاملة الفنلندية حول القيادة الموزعة وقدمت مناقشة حول التدريب على القيادة الذي يتطلبه مديرو المدارس والنظر إليها فيما يتعلق بآراء مديري المدارس في فنلندا ، تستند متطلبات التأهيل لمديري المدارس على خبرتهم كمدرسين والدراسات في الإدارة التعليمية بشكل عام، هناك سؤال واحد يتعلق بالطريقة التي يحدث بها التوزيع. هل ممارسات القيادة الموزعة تعتمد على تفويض المهام أو علي التفاعل بين المعلمين والمدير؟ وكانت عينة الدراسة حوالي ٧١ مدرسة في جميع أنحاء فنلندا، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس ينظرون إلى القيادة الموزعة علي أنها كتفاعل بين المدير والمعلمين ومواقفهم ، تشير النتائج إلى أن مديري المدارس ممن لديهم دراسات جامعية في القيادة التربوية والإدارة يشددون على أن القيادة الموزعة ضرورة عصرية، وهناك حاجة متزايدة لاختبار القيادة التربوية من حيث التدريب، والآراء المتعلقة بهياكل القيادة والممارسات في المدارس.

تعليق عام علي الدراسات السابقة:

- من خلال استقراء الدراسات السابقة يمكن الخروج بعدد من المؤشرات والنتائج العامة التي قد تمثل نقطة انطلاق مهمة للدراسة الحالية، وهي علي النحو التالي:
- أن القيادة الموزعة ضرورة عصرية، في ضوء التوجه العالمي للإصلاح التربوي والتعليمي المرتكز علي المدرسة.
  - أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية تعديل بنية الهياكل المدرسية، وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة.
  - يوجد علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة وكل من : التفاؤل الأكاديمي للمعلم، والثقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم، فعالية المدرسة والتحسين التنظيمي وإنجاز الطالب.
  - أهمية العمل علي نشر ثقافة القيادة الموزعة في المدرسة وتعديل السياسة التعليمية الداعمة لمدخل القيادة الموزعة من أجل تدريب قادة المدارس والمعلمين علي ممارسة أبعاد القيادة الموزعة.
  - أن قادة المدارس الفعالة يمارسون مستوي عال من القيادة الموزعة بجميع أبعادها.
  - أن ممارسة القيادة الموزعة كمدخل للتطوير والتحسين يفرض علي قادة المدارس وصانعي السياسات وضع آليات تطوير قدرة المعلمين علي القيادة.
  - من أهم معوقات تطبيق القيادة الموزعة فقد المعلمين إلي الثقة في أنفسهم عند اتخاذ القرارات والاعتماد علي مديري المدارس.
  - تطبيق القيادة الموزعة يؤثر عكسياً علي الهيكل التنظيمي لدي العاملين.
- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في المنهج المستخدم بها حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها المنهج الوصفي، بينما الدراسة الحالية استخدمت المنهج المقارن للاستفادة من خبرات بعض الدول في تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد علي أهمية مدخل القيادة الموزعة في إصلاح وتحسين الممارسات القيادية بالمدارس.
- واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تم عرضها بتنوع واختلاف نتائجها في التأكيد علي أهمية الدراسة الحالية، وبناء الإطار النظري لها، ومن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تلك الدراسات في اقتراح آليات لتطوير القيادة الموزعة بالمدارس المصرية.
- ثانياً : الإطار النظري للبحث



ويعد أن تناول الباحث المنهجية البحثية للدراسة، يتم تناول الإطار النظري المكون من خمس أقسام على النحو التالي:

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل قسم على حدة.

القسم الأول: القيادة الموزعة

إن القيادة الموزعة نمط قيادي يركز على التكامل والاندماج بين أداء العاملين داخل المنظمة، وذلك في إطار مناخ تنظيمي جيد يسمح بالتغيير والتطوير، فاستحوذت القيادة الموزعة على اهتمام الباحثين وصناع السياسات والمصلحين التربويين وفيما يلي عرض لمفهوم القيادة الموزعة وفوائدها وأنواعها وأشكالها.

١- مفهوم القيادة الموزعة:

ارتكزت النماذج التقليدية في القيادة على أن الدور القيادي والمسئوليات يجب أن يقوم بها رجل واحد أو مجموعة من الأفراد المقربة من القائد الأعظم في قمة الهيكل التنظيمي وفقاً للترتيب الهرمي لتدرج السلطات والمسئوليات، ففي البداية ركزت هذه النماذج على السمات التي تميز القائد الناجح، وفي خمسينيات القرن العشرين انتقل تركيز تلك النماذج من السمات إلى السلوكيات، وتطورت نماذج القيادة لتؤكد على ما يقوم به القادة من جهود لتحفيز أتباعهم ومروسيهم من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة ، وفي السبعينيات والتسعينيات من القرن العشرين بدأت تظهر نماذج القيادة الموقفية والتي أكدت على أن الحاجة إلى إظهار سلوكيات وتصرفات مختلفة تبعاً لاختلاف المواقف والظروف، وفي الثمانينيات والتسعينيات بدأت تظهر العديد من النماذج القيادية الأخرى التي تؤكد على أهمية تفاعل القادة مع مختلف عناصر وأبعاد الموقف، وركزت على طبيعته العلاقة بين القادة وأتباعهم داخل المؤسسة أو خارجها . (Zhang& faerman, 2007,480)

وفي بداية القرن الحادي والعشرين حاولت المؤسسات أن تنمي قدرتها علي الإبداع والتجديد والتغيير من خلال الاعتماد علي مداخل تقوم علي التعاون والتشارك بين القادة والأتباع في المعلومات والمعرفة وتوزيعها بين مختلف أفراد المؤسسة التعليمية، وفي إطار حدودها التنظيمية، ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت أيضا نماذج جديدة للقيادة تنادي بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتناسب مع وجود العديد من القادة داخل المؤسسة الواحدة والابتعاد عن فكرة القائد الأعظم الوحيد، ومن هنا ظهر المدخل التوزيعي للممارسات القيادية، والذي عرف بعد ذلك بالقيادة الموزعة (Peter Gronn,2000:330)

وتوجد علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والتغيير في المدارس. لقد أكدت الدراسات العلمية علي أهمية مشاركة المعلم في عمليات صنع القرار وإسهام العلاقات الجماعية القوية في تحسين المدرسة وتغييرها. (Alma Harris ,2009,12).

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للقيادة الموزعة بين المعلمين وممارسي القيادة، والعلماء، يمكن تعريفها بإيجاز على أنها حقيقة ظاهرة مثل الأنشطة والممارسات المتبادلة داخل العلاقات الشبكية بدلاً من الأدوار الرسمية أو المهام المحددة. ويشكل عام، تم استخدام القيادة الموزعة بالتبادل مع مصطلحات مثل القيادة المشتركة، القيادة الديمقراطية قيادة الأداء المشترك، القيادة التشاركية في صنع القرار، قيادة المعلم، القيادة التعاونية، تشكل هذه التعريفات والمصطلحات المختلفة الخصائص المفاهيمية للقيادة الموزعة .

فالقيادة الموزعة موجهة إلى مديري المدارس بحيث لا يعودوا يتحملون مسؤوليات كاملة كقادة مدرسة (برنامج فردي) بل يركزون على كيفية إنتاج آلية عمل واحدة ذات مسؤوليات مشتركة وثقافة تعلم مشتركة، وتشير القيادة الموزعة إلى نظام يجمع مجموعة من التفاعلات بين المكونات التي تشمل القائد والأتباع والوضع الذي يجب فهمه معاً. (Jamallulail Abdul Wahab, et.al, 2013, 161)

وتعرف القيادة الموزعة بأنها أحد أشكال القيادة التي تشمل جميع أشكال التعاون المختلفة التي يواجهها المدير والمعلمون وأعضاء فريق تحسين المدرسة في قيادة تطوير المدرسة . (Firas Jalal Shakir,et.al,2011,257).

وأكد كل من **Botha and Triegaardt (2014,310)** علي أن القرارات في النظام المدرسي أصبحت أكثر تعقيداً بشكل متزايد. ومن ثم فمفهوم القيادة المشتركة أو التوزيعية أمراً حيوياً في هذه العملية، وتعني القيادة الموزعة أن القيادة لا يشغلها قائد واحد فقط، ولكن يتم توزيع أدوار القيادة بين بقية فريق إدارة المدرسة، فالقيادة الموزعة كمدخل عصري تقوم على فكرة أن جميع المعلمين يمكنهم ويجب عليهم القيادة والمساهمة في القيادة، ونظراً لأن القيادة الموزعة لها جانب اجتماعي، فإن التفاعل يحدث بين القادة حيث يتشاركون وجهات نظرهم في الجوانب المختلفة التي يقودونها.

ووفقاً لـ **Spillane.James& Shere.Jennifer (2004,15)** فالقيادة الموزعة هي شبكة قيادية تشمل القادة والأتباع، وتعمل بصورة تفاعلية حيث يتم توزيع الأنشطة والمهام وتشجيع ممارستها من خلال شبكة موسعة من الأفراد تمثل جهات رسمية أو غير رسمية حيث يعمل المديرين والمعلمين والإداريين والطلبة وأولياء الأمور لحل مشكلات المدرسة، والعمل علي تطوير عملها وخططها المستقبلية، فالقيادة لا تقتصر علي فرد أو هيكل تنظيمي معين ويعبر عنها **Spillane** بالمصطلح **(Leader+)** أي (قائد +) وتشير ذلك إلي وجود قادة آخرين في المؤسسة.

وتعني القيادة الموزعة عموماً بفكرة المشاركة في القيادة داخل المؤسسة ويمكن النظر إليها باعتبارها طريقة في القيادة تؤمن بفكرة الفريق القيادي، والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع، كما تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلي المزيد من تضافر جهود الجميع عاملين وقادة عن ذي قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها، بما يدعو إلي نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحد، وتبني أساليب قيادية أكثر ديمقراطية ( **NCSL, 2007**).

ومما سبق ومن خلال تحليل المفاهيم السابقة للقيادة الموزعة نستطيع أن نستنتج العناصر الرئيسية للقيادة الموزعة:

- هناك توزيع اجتماعي للسلطة والتأثير داخل المدرسة
- يتم تقاسم وظائف وأنشطة القيادة بين الأفراد ولا يحتكرها الفرد الواحد المتمثل في المدير
- كل فرد في المدرسة هو قائد في تخصصه أو مجال خبرته وهناك ترابط بين العاملين قادة أو أتباع

- هناك تعاون لتحقيق الأهداف وتبادل الأفراد للممارسات ويتم العمل بشكل مختلف نحو تحقيق نفس الأهداف.
- الغرض من القيادة الموزعة في المدارس هو إثراء التعليم والتعلم من خلال بناء قدرة المعلمين على قيادة التعلم. وصنع القرارات المتعلقة بتعلم الطلاب.
- يمكن للمعلمين أن يصبحوا مولدين للمعرفة الجديدة بدلاً من أن يكونوا متلقين سلبيين للسياسات الرسمية.
- تركز القيادة الموزعة على أن القيادة لا تقتصر على النخبة العليا ولكن الأعضاء على مختلف المستويات في المنظمة هم قادة محتملون.
- تمثل القيادة الموزعة نهج يتماشى مع منظور النظم. حيث تعمل ممارسة أبعادها القيادية على تنشيط الأفراد للابتكار واستكشاف أفكار جديدة.
- إن توزيع مسؤوليات القيادة يشجع المعلمين وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم على الشعور بالاستثمار الشخصي في نجاح المدرسة وأكثر مسؤولية عن أدائها ونتائجها. من خلال مشاركة سلطة صنع القرار مع الآخرين في المنظمة، سوف يصبح الناس أكثر انخراطاً في ما يقومون به والتزامهم به.

## ٢- القيادة الموزعة والمفاهيم الأخرى:

يتداخل مفهوم القيادة الموزعة مع مكونات مفاهيم القيادة التشاركية والتعاونية والديمقراطية وعلى الرغم من وجود أوجه تشابه، فإن القيادة الموزعة ليست مرادفة لهذه الممارسات القيادية حيث تعتمد القيادة الموزعة على نظام ديناميكي مرن يقوم على الجماعة، وليس القائد الأوجد ويهتم هذا النمط من القيادة بنشر سلطة اتخاذ القرار في جميع أنحاء المدرسة، مما يؤدي إلى إنشاء هيكل حكم أكثر تمثيلاً يوفر الفرص للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية، كما أن القيادة الموزعة اتجاه يحتوي على عنصر مهم وهو فهم من الذي يقوم بالقيادة وأين ومتى (Kim Turnbull James, et. al, 2007.85)

كما أن القيادة الموزعة تفترض مجموعة من ممارسات تحديد الاتجاه والتأثير التي يحتمل أن يسنها مجموعة أفراد على جميع المستويات بدلاً من مجموعة من الخصائص والسمات المتوفرة لدي الأشخاص في قمة الهيكل التنظيمي. (Kenneth. Leithwood, 2007.38)

ومضمون القيادة الموزعة هو مسؤولية قيادية جماعية بدلاً من استخدام السلطة العليا والتسلسل الهرمي، ولا يتعلق الأمر بمنح الآخرين مهام أو مسؤوليات بل تتم عبر الاعتراف بأن ممارسة القيادة شيدت من خلال العمل المشترك ، والتفاعل وهذا ما قام به (Spillane Jim) الذي وصف " القائد الإضافي " باهتمامه بمشاركة متعددة للمعلمين والآباء والموظفين الداعمين والطلاب، فالشيء الخفي في القيادة الموزعة هو الحاجة لوجود قادة آخرين بإمكانهم تحمل المسؤولية والمشاركة في مجموعة كاملة من الوظائف القيادية (Alma Harris,2005:9)

ومما سبق يمكن استنتاج أن القيادة الموزعة كنمط قيادي يجمع مميزات جميع

الأنماط الحديثة في الإدارة ويتميز ببعض الجوانب الهامة في القيادة ومنها:

- التحول من السيطرة في الممارسات القيادية إلي التأثير والمراقبة الذاتية  
- التحول من الاعتماد علي النهج الهرمي من أعلي إلي أسفل إلي النهج المترابط الشبكي متعدد المستويات والتصاعدية من أسفل إلي أعلي.

- التحول من الهوية الفردية إلي الجماعية

- خبرات الأتباع والمروسين قيمة لا بد أن تحدد في إستراتيجية ورؤية المؤسسة

- السياسة العامة للمؤسسة تتأثر بالممارسة علي مستويات متعددة ومهام متعددة

- تطوير ثقافة احترام خبرة الآخرين، ولا وجود للأنا المركزية

- التكيف مفتوح مع الفكرة الجديدة والغامضة والتي تنطوي علي تغيير.

- تعزيز العلاقات وبناء الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة.

٣- مبادئ القيادة الموزعة:

يعتمد نمط القيادة الموزعة على عدد من المبادئ والأسس يلخصها أحمد الزكي ووحيد

حماد(٢٠١١،٤٧٠) وعبد العزيز الشثري (٢٠١٠،٢٠) فيما يلي:

- أن المعلمين لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة والتي لها

تأثير على عملهم كمعلمين، وأن يتم تمكينهم من التعاون على خلق مؤسسة متميزة.

- لما كان المعلمون يهبون حياتهم العملية لمدارسهم، لذا فمن حقهم أن يتمتعوا بشعور

الزمالة الذي يتولد من قيامهم بالعمل عن كذب مع زملائهم في العمل.

- أن للمعلمين الحق في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طوحهم المهنية؛ فالمشاركة في القيادة تمنح المعلمين فرصة قوية للتعلم العرضي في مكان العمل وذلك من خلال قيامهم بالعمل معا.
  - أن علاقات العمل القائمة بين العاملين في المدرسة تلعب دورا رمزيا في تعزيز النمو الاجتماعي للتلاميذ؛ فالمعلمون يجب أن يكونوا قدوة لتلاميذهم وعليهم أن يظهروا من خلال علاقات العمل بينهم نفس أنماط السلوك التعاوني التي يرغبون في غرسها في هؤلاء التلاميذ .
  - أن القيادة عندما يتم تشاركتها بين أعضاء المجتمع المدرسي سوف تكون أكثر فعالية من قيام مدير المدرسة بالعمل منفردا؛ فمن خلال توزيع المهام القيادية على العاملين يكون لكل عضو إسهام معين في إنجاز المهام بالتعاون مع الأعضاء الآخرين، وينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل.
  - في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل كاتجاهات جديدة ذات قيمة.
  - القيادة الموزعة تشجع عمى استخدام طرق جديدة غير تقليدية فهي تبحث عن أفضل الوسائل للتعامل مع الأشياء.
  - القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر
  - القيادة الموزعة لا تقوم على التعويض، بل تقوم على اختيار أفضل الطرق للاستفادة من الخبرات والجهود والأفكار التي يبذلها جميع الأفراد المنخرطين في العمل.
- ومن ثم فإن القيادة الموزعة تركز على:
- تسلط القيادة الموزعة الضوء على القيادة باعتبارها ملكية ناشئة لمجموعة أو شبكة من الأفراد المتفاعلين.
  - القيادة الموزعة تشير إلى انفتاح حدود القيادة.
  - تستلزم القيادة الموزعة وجهة نظر مفادها أنه يتم توزيع أنواع مختلفة من الخبرات عبر الكثيرين وليس القلة،

٤- أبعاد القيادة الموزعة :

لقد أشار Philip A. Woods (2015,179) إلى أن أبعاد القيادة الموزعة تتمثل فيما

يلي:

- تقاسم السلطة. المشاركة الشاملة والمسؤولية المشتركة عن صنع القرار ، وتوفير الفرص للقيادة المشتركة.

- تحويل الحوار. الاحترام ، وحرية تبادل وجهات النظر ، وزيادة التفاهم المتبادل من خلال الأشخاص الذين يتجاوزون المنظورات والاهتمامات الفردية الضيقة والعمل على التغلب على الاختلاف.

- معنى كلي. التعلم بشكل تعاوني ، من خلال دمج جميع قدراتنا البشرية (روحية ، بديهية وأخلاقية ، وكذلك فكرية وعاطفية) ، والسعي لتحقيق هدف يسترشد بالقيم العليا والمعرفة الداخلية.

- رفاهية كلية. الشعور بالتمكين والثقة كعضو في منظمة ، مع احترام كبير للذات والقدرة على التفكير في نفسه، في بيئة يوجد فيها شعور بالانتماء والتشجيع للترابط - روحانيًا مع قيم المؤسسة.

ووفقاً لدراسة Davis (2009,87) يمكن تحديد أبعاد القيادة الموزعة في العناصر التالية:

-بعد تنظيم المدرسة: ويشمل الهيكل الرسمي الذي يسمح للمعلمين بالتعاون مع إدارة المدرسة في وضع الاستراتيجيات التعليمية الفعالة.

- بعد رؤية المدرسة: ويشمل هذا البعد بالمعتقدات والرؤى الجماعية للعاملين في المدرسة.

فالمعلمين كمدخلات لهم دور في صياغة رؤية المدرسة وبيان الرسالة والأهداف التعليمية، ويمكن للمعلمين التعبير عن رؤية المدرسة بما يتماشى مع الأهداف العامة لسياسة التعليم

- بعد ثقافة المدرسة: ويشمل المبادئ غير الملموسة التي تحدد مناخ العمل بالمدرسة، كتشجيع المعلمين على تولي أدوار قيادية في المدرسة، والتعاون معاً لحل المشكلات المدرسية، مما يجعلهم يشعرون بالاحترام من قبل أقرانهم والمدير.

- بعد البرنامج التعليمي: يشمل هذا البعد قدرة جميع العاملين بالمدرسة علي تطوير وتحسين الاستراتيجيات والرؤى التعليمية، حيث تعتمد التغييرات التعليمية على البيانات التي يتم تحليلها من قبل المعلمين والمدير.

- بعد النتائج: يشمل هذا البعد الأدوات التي تستخدمها المدير والمعلمون، مثل تقييمات المناطق، والتقييمات التي أجراها المعلم، وعمل الطلاب، وخطط الدروس، لتقييم البرنامج التعليمي. والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين عمليات الأداء التدريسي.
- بعد المعلمين القادة: ويشمل الفرص المتاحة في المدرسة للمعلمين لممارسة الأدوار القيادية، حيث تتاح الفرصة لقادة المعلمين الحاصلين على ألقاب قيادة رسمية أو بدونها، التأثير على التحسين التعليمي بين زملائهم والتأثير على التحسن في تحصيل الطلاب، وذلك من خلال مناقشة المعلمون الاستراتيجيات التعليمية ومساعدة بعضهم البعض في حل المشكلات المدرسية.
- بعد قيادة مدير المدرسة: ويشمل هذا البعد علم المدير ومعرفته بمستوي تحصيل الطلاب، ويشترك المعلمين في اجتماعاتهم لتحسين التحصيل العلمي للطلاب.

ويتضح من خلال تناول الأبعاد السابقة أن أهم المكونات الأساسية للقيادة الموزعة هي: التحول من اعتماد قادة المدارس على السيطرة والتسلط في الممارسة إلى القدرة على التأثير والإقناع ونهج المشاركة وعمل الفريق، والتحول من الاعتماد على عنصر الرقابة والتحكم إلى ممارسة وتعميم الرقابة الذاتية لدي العاملين، والتغيير حيث يمارس القادة أدوارهم من أسفل إلى أعلى والعمل على مشاركة أكبر عدد من العاملين.

#### ٥- مهام القيادة الموزعة

من أجل تحقيق أبعاد القيادة الموزعة السابقة، يجب على مديري المدارس التي تتبنى نمط القيادة الموزعة القيام بهذه المهام والتي من أهمها ما يلي: (Carl P. Grant ,2011,17)

- تحديد الاتجاه: يعتبر تحديد الاتجاه من الأمور الحيوية في ممارسات القيادة الموزعة لتعريف الأتباع على رؤية المدرسة وبلورتها، مما يساعد على فهم مشترك حول الأهداف التنظيمية ويوفر شعوراً بالاتجاه، ودعم قيادة المعلم من خلال المشاركة المباشرة للمعلمين في تطوير وتحسين مهمة المدرسة وتعزيز الاتصال الفعال بين أفراد المجموعة مما ينعكس إيجابياً على دافعية العاملين للعمل والانجاز.
- تنمية الأفراد: من النتائج المهمة الأخرى لاستخدام القيادة الموزعة في المدارس تعزيز التطوير المهني للمعلمين والموظفين، يمكن تطوير مهارات المعلمين من خلال التأثير الذي يمارسونه على بعضهم البعض ومن خلال تأثير المدير، يؤثر تبادل الخبرات التي



يطبقها المعلمون مع قاداتهم من خلال ممارسات القيادة الموزعة على قدرات المعلم ودوافعه، علاوة على ذلك، عندما يتم تعزيز قدرات ودوافع المعلمين بشكل إيجابي من خلال قيادة الآخرين في المنظمة، فإنهم يتطورون بشكل احترافي ويعززون تنمية الآخرين.

- إعادة تصميم المنظمة: القيادة الموزعة تحدث بشكل رسمي وغير رسمي في المدارس، من أجل أن تصبح القيادة الموزعة أسلوب حياة للمدرسة، يجب أن تتغير ديناميات المنظمة وكيف يعمل الناس ويعملون داخل المنظمة، يتمثل الهدف من المنظمات التي أعيد تصميمها حديثاً في تغيير الثقافة والهيكل المدرسي من خلال تسهيل العمل من قبل أعضاء المنظمة وبناء عمليات تعاونية مدمجة في الطبيعة الكلية لجدول أعمال تحسين المدرسة يتم إعادة تصميم المنظمة المدرسية، بسبب درجات المساءلة العالية، من خلال برامج مثل "مجتمعات التعلم المهني، مع إعادة تصميم المنظمات في ضوء القيادة الموزعة، يتم إعطاء المعلمين فرصاً ليكونوا جزءاً من عملية صنع القرار الجماعي. تتضمن القيادة الموزعة فكرة أن للمعلمين تأثير على القرارات على مستوى المدرسة والمشاركة فيها.

- إدارة البرنامج التعليمي: تعد القيادة الموزعة مفيدة بشكل خاص في توفير إدارة الجودة على نطاق واسع للبرنامج التعليمي في المدارس، حيث تقوم مجموعات متعددة بتوجيه وتعبئة الموظفين في تغيير التعليم وتحسينه، وتخصيص الموارد اللازمة لتعزيز جهود تحسين المدرسة، ومراقبة تقدم الطلاب وخطط تطوير المدرسة، ودعم تركيز المعلمين على إنجاز أعمالهم وعدم تشتيت انتباههم في أمور خارجة عن نطاق عملهم المدرسي.

ويري الباحث أن من بين الأنماط القيادية الحديثة ما يعرف بمدخل القيادة الموزعة ينطوي والذي على قدر كبير من الثقة المتبادلة، والدعم والاستقصاء والتعاون بين مختلف العاملين بالمدرسة حيث، أن التوسع في أدوار القيادة في المدارس تتجاوز تلك التي في القيادة الرسمية أو الوظائف الإدارية، وتعد القيادة المدرسية الموزعة أحد أشكال الممارسات الديمقراطية بمفهومها الواسع في القيادة المدرسية، على اعتبار أنها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المؤسسة على العاملين، بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة.

٦- خصائص القيادة الموزعة:

أصبحت القيادة الموزعة نموذج القيادة المفضل في القرن الحادي والعشرين. وأن هناك قدراً متزايداً من الاهتمام العلمي والممارس الممنوح لهذا النموذج، وذلك بسبب الإدراك المتنامي بأن المديرين وغيرهم من كبار القادة مثقلون بالأعباء، لاسيما في النظم التعليمية ذات المستويات العالية من اللامركزية إلى مستوى المدرسة، وأهمية الاعتراف بمزايا تجميع كل الخبرات المتاحة للمنظمة ( Tony Bush, 2013, 543 )

ومن أهم خصائص وسمات القيادة الموزعة ما يلي:

(MichaelBouwman,et.al,2019,557)

- القيادة الموزعة تحتوي على مستويات متعددة من المشاركة في صنع القرار من قبل القادة الرسميين في المناصب القيادية الهرمية والقادة غير الرسميين.
  - القيادة الموزعة ديناميكية مع حدود مفتوحة للقيادة، وهذا يعني أن أولئك الذين لديهم أفضل المهارات والمهارة للقيادة من أجل تحقيق الأهداف المحددة يفعلون ذلك وأن الذين يقودون بالتالي يعتمدون على الأهداف التي يتم العمل عليها، وعلى هذا النحو، يمكن للعديد من الأفراد ممارسة القيادة في مرحلة ما ، ولكن ليس الجميع قائداً أو يقود دائماً.
  - هناك حاجة إلى التفاعلات بين الأفراد لتحديد من يقود ومن يتبع.
- كما يشير كل من أحمد الزكي ووحيد حماد (٢٠١١، ٤٧١-٤٧٢) ،
- ( Gary Wayne Street (2011) ، Firas Jalal Shakir ,et.al.(2011,258)
- Karyn M.J.Christy (2008) إلى مجموعة أخرى من خصائص القيادة الموزعة والتي قد تبرر الأخذ بها كإستراتيجية ناجحة لإدارة المؤسسات التربوية، وهي:
- القيادة الموزعة تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتحديات والتغيير، وهي لا تشجع فقط تبادل الأفكار والتشارك فيها وإنما تتطلب ذلك بشدة؛ فمن الممكن أن تثمر الأفكار الجيدة عن نتائج إيجابية حيث يكون فريق العمل مستعداً لتشجيع عملية الانتقال من المفهوم إلى الواقع .
  - القيادة الموزعة تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليدية؛ فباستخدام القيادة الموزعة نستطيع أن نبحث عن وسائل أفضل للتعامل مع الأشياء ونختبر صحتها من خلال المراعاة المحسوبة للمخاطر .

- في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلي اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة قيمة .
- في ظل القيادة الموزعة ليس كل شخص صانع قرار، بل يعد كل شخص خبيراً يسهم بخبرته في عملية صنع القرار .
- القيادة الموزعة ليست مخصصة للأفراد الخارجين على عرف الجماعة أو الذين يفضلون العمل وحدهم.
- القيادة الموزعة تهتم بالتعاون والثقة وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام؛ فالجميع يتشاركون نفس الرسالة والأهداف حتى وإن اختلفت طريقة مساهمة كل فرد فيها .
- القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر .
- في ظل القيادة الموزعة كل فرد له قيمة وتأثير وأهمية في إنجاز العمل .
- القيادة الموزعة تعني دمج جميع خبرات التابعين مع خبرات القائد لأجل تحسين قيادة المدرسة وتطويرها .
- القيادة الموزعة هي نشاط جماعي يركز على الأهداف الجماعية التي تضم نوعية جهود الأفراد لا كمية إنجاز المهمات .
- القيادة الموزعة موجهة تغيير في مجال التفكير التنظيمي، لديها صفة مسؤولية الجميع في المؤسسة التربوية .

وبالتالي فإن القيام بتوزيع القيادة يعني أكثر من مجرد تفويض المهام للآخرين؛ إنه يعني أننا نعمل على إتباع منحى مؤثر، منحى ينطوي على نتائج تحويلية، كي نجعل القيادة جهداً جماعياً، ونسير بالمدرسة نحو التغيير المنشود، ونجعل التحسين غاية مشتركة. ولذلك يحتاج مديرو المدارس إلى إتباع استراتيجيات ومناخ عملية من أجل تطوير موظفيهم ليصبحوا قادرين على تحمل المسؤولية وتقاسم القيادة.

٧- أشكال وأنماط القيادة الموزعة:

القيادة الموزعة، مثلها مثل أي منظور نظري جديد، تتطلب على وجه السرعة إجراء مزيد من الاختبارات التجريبية، ليس فقط لتحديد ما إذا كان هناك أي ارتباط بنتائج تعلم الطلاب ولكن أيضاً لإنشاء صور تشغيلية أكثر وضوحاً للممارسة الفعالة. لا شك أن تأثيرات القيادة الموزعة وتأثيرها على نتائج المدرسة والطلاب ستعتمد على أشكال توزيع الأنماط وكيف يتم

تحديد تلك النماذج والأنماط. اقترح Gronn أن الأشكال المنسقة للقيادة الموزعة قد تأخذ ثلاثة أشكال: (Kenneth Leithwood, 2006, 60)

التعاون التلقائي: من وقت لآخر ، تتجمع مجموعات الأفراد ذوي المهارات والقدرات المعرفية المختلفة، وعبر المستويات التنظيمية المختلفة، لتجمع خبراتهم وتنظم سلوكهم طوال مدة المهمة ، ثم ينحل.

- علاقات عمل بديهية: يظهر هذا الشكل من أشكال القيادة الموزعة المتناسقة مع مرور الوقت، حيث يعتمد اثنان أو أكثر من أعضاء المؤسسة على بعضهم البعض ويطوروا علاقات عمل وثيقة.

- الممارسة المؤسسية: وتشير إلى تلك الأشكال الرسمية من العمل القيادي والتي قد تتمثل في عمل اللجان أو الفرق التي يتم تشكيلها داخل المؤسسة.  
٨- متطلبات القيادة الموزعة

وفقاً لـ M. Cecilia Martinez, et. al (2005, 4-8) يوجد العديد من المتطلبات

لتحقيق مبادئ وأبعاد القيادة الموزعة والتي من أهمها:

- وضع الرؤية: يتضمن تحديد الرؤية توفير الإحساس بالهدف، وتنظيم لحظات التطور الجماعي (مثل التراجعات أو الاجتماعات)، والسماح بالتعبير عن رؤى متعددة وتوضيح معاني الرؤية في الممارسات ، والتواصل المستمر مع هذه الرؤى.

- اختيار المنهج: تعتمد عملية إعادة الهيكلة التي تتطلبها القيادة الموزعة مناهج جديدة لا تعتمد فقط على الموارد المادية للمدرسة ولكن أيضاً تشجع التغييرات في معرفة المعلمين حول الموضوع، واستراتيجيات التدريس، ومعتقدات المعلمين حول كيفية تعلم الطلاب.

- توفير المواد: إن توفر المواد والمصادر والوسائل اللازمة للتدريب على الفكر الجديد له تأثير مباشر على التدريس حيث يتوسط العلاقة في تفاعل المعلم والطلاب في العملية التعليمية، فإن نجاح المنهج الدراسي لا يعتمد على المناهج في حد ذاتها ، ولكن على القدرة الكلية للمدرسة على نقل المواد الجديدة إلى الطلاب ومناسبتها وإعادة تركيزها وربطها بالحياة وذلك من خلال امتلاك الموارد المادية والإمكانات التكنولوجية.

- توفير فرص للتعلم: يتطلب توفير فرص التعلم كلاً من الترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تعزز وتسهل الفرص والأنشطة التي توفر التمكّن من المعرفة المحددة اللازمة لتنفيذ التغييرات التعليمية.

- تدريب المعلمين: يمكن للقيادة المساهمة في تحقيق فهم للإصلاح من خلال توفير إرشادات لمواصلة ممارساتهم مع الأهداف الجديدة يتضمن الفهم العميق للإصلاح تعميق معرفة المعلمين والقيادة بمجالات المحتوى، واستراتيجيات التدريس، والنماذج التربوية، وأهداف الإصلاح، والحاجة إلى الإصلاح وأهميته، يمكن للمعلمين التعلم من خلال ملاحظات المعلمين الآخرين ومن تلقي التعليقات والاقتراحات المحددة من زملائهم حول كيفية تحسين تعليمهم.
- الرقابة: من المهم مراقبة التقدم خلال فترات التغيير للإصلاحات، من المهم أيضاً توقع فرص ومشاكل جديدة، يمكن أن تشمل الرقابة مصادر مختلفة للمعلومات أو المؤشرات، مثل البيانات الرسمية، أو من البيانات التي يتم تجميعها أثناء التجول والملاحظات، ومراجعات دفاتر الخطة، والمقابلات غير الرسمية، وهذه المعلومات تساهم في تطوير خبرة المعلمين، من خلال استخدام البيانات بطريقة حكيمة بحيث يمكن أن يحقق التقييم تحسناً مباشراً في الفصل الدراسي مما يغير في الاستراتيجيات التعليمية للمعلمين.
- توفير التشجيع: يقدم العديد من القادة الدعم من خلال التعرف بشكل غير رسمي ورسمي على عمل العاملين والمعلمين والإشادة بنجاحهم، ويمكن تقديم الاعتراف في شكل ردود فعل إيجابية أو مع حوافز رسمية، يمكن من خلال التشجيع والدعم من قبل القادة تعديل السلوكيات لتعزيز الدافع والالتزام لدى العاملين والمعلمين، ويمكن للقيادة أيضاً تعزيز الالتزام بطرق أكثر رسمية، مثل تطوير البرامج المهنية، ووضع الحوافز وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ الأفكار المستفادة في التطوير المهني.
- ويري أيمن فؤاد عبد أبوزر (٢٠١٥، ٢٨) أن لتطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس لابد من توافر بعض المتطلبات المتعلقة بمدير المدرسة والمعلم وهي:
  - تخلي مديري المدارس عن الأساليب الأوتوقراطية التقليدية في الإدارة، وتبني أساليب قيادية ديمقراطية قائمة على الحوار والمشاركة الفاعلة.
  - توسيع دائرة مشاركة المعلمين في المهام القيادية من خلال تشجيع مديري المدارس للمعلمين والعاملين الذين لن يكن لهم أدوار قيادية في المدرسة من قبل.
  - تشجيع الأفكار الإبداعية والمبادرات الفردية والجماعية ونبذ التردد والخوف من المشاركة في الفعاليات المدرسية.

- إيمان مدير المدرسة والمعلمين بقيمة العمل الجماعي، وأهمية التعاون لتحقيق أهداف المدرسة.
- اهتمام مديري المدارس بتشكيل اللجان المدرسية، وإعطائهم الصلاحيات اللازمة التي تتناسب مع مهامهم المكلفين بها.
- امتلاك أعضاء الفريق المدرسي للمعارف والمهارات المرتبطة بالقيادة الموزعة كمهارات العمل التعاوني، مهارات التواصل والحوار، مهارات صنع واتخاذ القرار، مهارات التفويض محل الصراعات.
- المحافظة علي روح الفريق داخل المدرسة، وبناء نفسية العمل الجماعي لتحقيق مصلحة المدرسة.

كما أن من أهم متطلبات تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس ما يلي:

- متطلبات ثقافية: حيث يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس بالثقة المتبادلة والإيمان بقيمة العمل روح الفريق، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك بما يدعم ممارسات القيادة الموزعة.
- متطلبات بشرية: تدريب قادة المدارس علي مهارات استخدام مدخل القيادة الموزعة والعمل في فريق، وكذلك تدريب المعلمين والعاملين علي كافة المهارات القيادية المختلفة التي تجعلهم مؤهلين لمساعدة قادة المدارس وإعانتهم علي تطبيق مدخل القيادة الموزعة.
- متطلبات هيكلية: من خلال تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية بحيث تكون أكثر دعماً لعمل الفريق التشاركي.
- متطلبات مالية أو تقنية : فمن الضروري توفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة التي تضمن تفعيل عملية الاتصال بين العاملين والمعلمين والقيادات داخل المدرسة ، وتبادل الخبرات والآراء بينهم، وتقديم حوافز للمعلمين وفق قواعد ومعايير للنجاح في تطبيق القيادة الموزعة.
- متطلبات إدارية: تخفيف العبء التدريسي عن المعلمين بالمدارس مطلب ضروري حتي يستطيعوا ممارسة الأدوار القيادية المختلفة وطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل وفقاً لمدخل القيادة الموزعة، وتعديل اللوائح والقوانين بما يمنح المعلمين والعاملين ممارسات أكثر ويمنحهم القدرة علي الإبداع وتطوير الأداء دون الرجوع إلي رؤسائهم.

- متطلبات فنية: يتم توزيع المهام بين جميع العاملين والمعلمين بالمدارس بما يضمن تطوير الأداء المدرسي، وتوسيع دائرة المشاركة القيادية داخل المدرسة وتحقيق التوازن بين المسئوليات والسلطات.

بعد التعرف علي الإطار الفكري لنمط القيادة الموزعة وأهميتها، سوف يتناول الباحث خبرة وملاحم ممارسة القيادة الموزعة في الولايات المتحدة الأمريكية.  
القسم الثاني: القيادة الموزعة في الولايات المتحدة الأمريكية:  
وسوف يقوم الباحث بإلقاء الضوء علي القيادة الموزعة في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال تناول العناصر التالية:  
أولاً: أهمية القيادة الموزعة:

تتضح أهمية تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس الأمريكية من خلال:

- أنها تعطي لقادة المدارس المزيد من الخيارات. إذا كان هناك قائد واحد فقط مكلف باتخاذ القرارات للمدرسة فما الذي يحدث إذا أصبح هذا الزعيم غير متوفر؟ عندما يكون هناك اتجاه نحو تطبيق القيادة الموزعة، هناك المزيد من الخيارات المتاحة لقيادة المدرسة، ويتم إعطاء المزيد من الناس سلطة اتخاذ القرارات اللازمة. لم تعد مضطراً إلى الانتظار حتى يتخذ صانع القرار الأوحد قراره.

- تشارك رؤية ورسالة المدرسة مع الجميع. عندما يكون هناك شخص واحد مكلف باتخاذ كل قرار ويكون مسؤولاً مسؤولية كاملة عن كل شيء ، فإن ذلك الشخص هو الشخص الوحيد الذي يعرف حقيقة ما يحدث. وباستخدام أساليب القيادة الموزعة ، يمكنك توزيع رؤية وأهداف المدرسة على كل طبقة من طبقات المدرسة. إنه يمنح المدرسة فرصة للاستفادة من المستويات المختلفة للخبرة الفنية أو الحكمة الموجودة في المستوى الأدنى للمدرسة المتمثل في المعلمين والعاملين.

- أنها تتيح الفرصة أمام جميع أفراد المجتمع المدرسي لتولي أعمالهم. عندما يُسمح للناس باستخدام إبداعاتهم وتجاربهم لإكمال واجباتهم الوظيفية ، فإنهم يتحملون المزيد من الملكية النفسية للعمل المنجز. يؤدي هذا الاشتراك إلى إنشاء نتائج مكتملة بجودة أعلى. إنه يشجع على زيادة الإنتاجية، ويخلق مستويات التزام أكبر، وهذا يؤدي جودة عالية المستوي في أداء الموظفين. ضمن هذا الهيكل، يكون الموظفون في كل مستوى أكثر عرضة للانخراط والتطوير والولاء.

- أنها توفر فرص الحركة السعودية. إذا كانت المدرسة لا تمنح عمالها الموهوبين فرصة لكسب ترقية أو نوع من الحركة السعودية داخل هيكلها المؤسسي ، فسوف يفقدون تلك الموهبة. فقط عدد قليل نادر سوف يعمل في الواقع في نفس الوضع لفترة طويلة ويكون سعيداً بنفس الأجر والمزايا. يريد الناس تحمل المزيد من المسؤوليات عندما يصبحون أكثر خبرة. تساعد أساليب القيادة الموزعة في جعل ذلك ممكناً.
- عندما يعمل الناس معاً بطريقة تجمعهم بين مبادراتهم أو خبرتهم ، فإن النتيجة هي منتج أو طاقة أكبر من مجموع أفعالهم الفردية.
- القيادة الموزعة ، مع ذلك ، تعزز الانفتاح والشفافية وسهولة الوصول. نهج القيادة التقليدية ينطوي على إيجاد القائد المناسب لحل مشاكل المنظمة. توظف القيادة الموزعة تمكن المنظمة من مواجهة مشاكل وعمليات أكثر تعقيداً.
- يمكن أن تؤدي القيادة الموزعة دوراً حيوياً في تحقيق الإصلاح المدرسي وتحسين التعليم. تمكن القيادة الموزعة كل عضو من أعضاء هيئة التدريس من تطبيق مبدأ الميزة النسبية، والذي ينص على أنه يجب على الناس أن يقودوا حيث لديهم خبرة.
- القيادة الموزعة تعمل دائماً على تحسين مهارات التشخيص واتخاذ القرارات على جميع المستويات ، مما يقلل من التبعية ويؤثر على الآخرين وبالتالي يحسن بشكل كبير من جودة كل من النواتج .
- الطبيعة التوزيعية لنموذج القيادة هذا تعني أن مجموعة القادة في وضع أفضل للانتصار في بيئة مليئة بالتحديات من مجموعة يقودها قائد وحيد. بالإضافة إلى أن : "ممارسة القيادة الموزعة تستدعي قيادة مكثفة وشاملة. في الواقع ، تفكك القيادة الموزعة الاعتماد المتبادل في المنظمة بسبب هدم هيكل أتباع القائد وتعيد تعبئتها كأعضاء يتولون أدوار زملاء العمل والزملاء المشاركين.
- أنها توجد احتمال حدوث تغيير جوهري في المدرسة: إذا كانت إحدى المدارس تستخدم نموذجاً للقيادة حيث يتخذ شخص ما جميع القرارات ، فإن المدرسة تعتمد تماماً على إبداع ذلك الفرد وقيادته. إذا فقدت هذا الشخص ، فستخسر المدرسة. في ظل أسلوب القيادة الموزعة، يمكنك الجمع بين الالتزام والإبداع لكل عامل في شيء أكبر بكثير مما يمكن أن يقدمه شخص واحد. عندما يحدث ذلك، يمكنك أن ترى العديد من التغييرات الإيجابية تبدأ في الحدوث.



- القيادة الموزعة على وجود العديد من القادة في مؤسسة تساعد على تعزيز التشغيل السلس. يحتاج القادة إلى متابعين ويحتاج المتابعون إلى قادة لأي مؤسسة لكي تعمل بكفاءة وفعالية.

- توفر فرصًا للتعلم المتبادل. عندما يتم العثور على قادة في جميع أنحاء المنظمة، فإنه يعطي كل شخص فرصة لتوسيع آفاقه الخاصة. بدلاً من الشعور بأن فريقاً واحداً صغيراً أو فرداً متفوقاً على الجميع، يشعر الناس أن هناك مستوى من المساواة يشجع المناقشة والتعلم في ظل هذا الهيكل القيادي. يتطلع الناس إلى إيجاد أرضية مشتركة في كثير من الأحيان ، وتبادل معارفهم ذات الصلة ، وخلق روابط أقوى لصالح الجميع.

(Peter Gronn ,2006 , Wilkinson, D. 2007, 3, Uppaluri, V. ,2008,4)

ثانياً: مبادئ القيادة الموزعة في السياق الأمريكي:

المبادئ الأساسية لنموذج القيادة الموزعة هي أن ينجح الناس في مناخ من الغرض المشترك والعمل الجماعي والاحترام. إذا نجحت، ستخلق جواً يمكن العاملين من التواصل مع بعضهم البعض ومساعدتهم على الأداء المرتفع، ومن هذه المبادئ ما يلي:

(Paul M. Arsenault, Anderson Hal,2007,16)

١ - القيادة الموزعة لا تعني التفويض، وإنما تعني إيجاد أفضل طريق للإدارة من خلال الاستفادة من خبرات وأفكار وجهد كل المشاركين.

٢. القيادة الموزعة تحقق النجاح في التعامل مع المشاكل والتحديات والتغيير. لأنها تشجع تبادل الأفكار يمكن للأفكار الجيدة أن توثي ثمارها لأن الفريق مستعد ولديه الدافعية التي تساعد على تحويل الفكرة إلى الواقع .

٣- الطريقة التي فعلنا بها دائماً الأشياء ليست هي الطريقة الأفضل بالضرورة، باستخدام القيادة الموزعة يمكننا البحث عن طرق أفضل واختبارها من خلال المخاطرة الخاضعة للرقابة

٤- في بيئة القيادة الموزعة ، غالباً ما تؤدي الأخطاء إلى اكتشاف طرق جديدة قيمة.

٥- في القيادة الموزعة، ليس كل شخص هو صانع القرار، ولكن كل شخص خبير تسهم معرفته في عملية صنع القرار.

٦- القيادة الموزعة تدور حول التعاون والثقة ، وليس التنافس بين الوحدات والفصائل. نتشارك جميعاً نفس المهمة ، على الرغم من أننا نساهم فيها بطرق مختلفة.

٧- القيادة الموزعة تمكن الجميع من جعل وظيفته أكثر فعالة وذات مغزى.

ومن ثم تدعم هذه المبادئ مفهوميين مهمين. المفهوم الأول هو أن الموظفين وأعضاء هيئة التدريس لا يقبلون بيئة الوضع الراهن. بدلاً من ذلك، تحقق بيئة القيادة الموزعة مؤسسة تعليمية يسمح للعاملين فيها بالمخاطرة والتجربة وارتكاب الأخطاء. ويساعد هذا التعلم بإجراء فحص دقيق للمعتقدات والعادات والافتراضات الحالية التي ستساعد المنظمة على الاعتراف بالممارسات غير الفعالة وقبول التغيير وتطبيقه، والمفهوم الثاني هو أن الأنماط التقليدية للقيادة البطولية غير مطلوبة ولا تتوافق مع روح العصر، وينظر إلى القيادة على أنها مهمة يومية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس لتحدي الافتراضات وتلبية الاحتياجات غير المعالجة والتعلم وإجبار المؤسسات على التكيف مع التحديات المعاصرة.

ثالثاً: ممارسات القيادة الموزعة

يمكن تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الأمريكية من خلال الأبعاد التالية :

- الرؤية ، المهمة ، الأهداف. الرؤية والرسالة والأهداف هي لبنات المؤسسة التي تنمي فيها الرؤية الإحساس بالاتجاه وتضع المهمة غرض المنظمة وأهدافها وتحدد خطوات قابلة للقياس يمكن استخدامها لتقييم التقدم المحرز في تحقيق الرؤية، يخلق القادة الموزعون بيانات دقيقة عن الرؤية والرسالة يمكن توصيلها بسهولة إلى التابعين، ولتحقيق هذه المهمة ، يعمل القائد بالتنسيق مع الموظفين لتجديد أهداف واقعية ومحددة. يجب أن يتشارك أعضاء فريق القيادة الموزع في رؤية مشتركة وأن يعملوا بشكل تعاوني في جو من الثقة تجاه الأهداف المشتركة التي يجب أن ترتبط بإنجازات الطلاب، يضع القادة أهدافاً مشتركة يتحمل فيها الجميع مسؤولية مساهماتهم في النتائج الإجمالية. (Ronald H. Heck, Philip Hallinge, 2009, 662-663).

- ثقافة المدرسة. تشير الثقافة إلى الطريقة العامة للحياة والعادات والسلوكيات والتقاليد الخاصة بالمجموعة تشير ثقافة المدرسة إلى العناصر التي تمكن المدرسة من العمل. وتشمل هذه العناصر المعتقدات المشتركة والجدول الزمنية، والمناهج الدراسية، والشعارات، والسياسات، والمبادئ، يجب أن يتم توصيل ثقافة المدرسة يوميًا من قبل مديري المدارس إلى المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي بأكمله خلال الزيارات الصفية والاجتماعات والتجمعات والزيارات والاحتفالات والبرامج. إن ثقافة المدرسة واضحة المعالم ستوجه المعلمين والطلاب إلى الاتجاه الصحيح للتعليم والتعلم. أن الأداء المدرسي يتحسن

عندما تكون قواعد المدرسة قوية، سيكون هناك تحسن كبير ومستمر في التعليم. يمكن ترجمة معايير ثقافة إلى المعلمين والطلاب من خلال الجمعيات والزيارات الصفية واجتماعات الموظفين. (Terrence E. Deal , & Kent D. Peterson,2009,9)

- القيادة المشتركة: كي تكون القيادة المشتركة فعالة وموجهة نحو تحقيق النتائج، لا يمكن تجاهل المشاعر يجب أن يكون التواصل واضحاً؛ يجب أن يفهم أعضاء المجموعة دورهم الفردي، يتطلب إدخال القيادة المشتركة عملاً تحضيرياً لتجنب الصراع، عيب القيادة المشتركة هو طول الفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تأخذ بعين الاعتبار أن جميع القادة يجب أن يتوصلوا إلى توافق في الآراء بصرف النظر عن اختلافات المجموعة، تمثل القيادة المشتركة موقفاً يبني فيه المدير رؤية مشتركة مع أعضاء مجتمع المدرسة عمل المدير مع أعضاء فريق إدارة المدرسة لتحليل البيانات وتخطيط وتنفيذ بيانات تحسين المدرسة تسمح القيادة المشتركة لجميع أصحاب المصلحة بلعب دور مهم في صنع القرار الذي يؤثر على المدرسة بأكملها. يتضح اتخاذ القرارات المشتركة في هياكل إدارة المدارس التي تشترك أعضاء هيئة التدريس بأكملها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم والبرامج والتمويل المدرسي ويتضح أيضاً في تخطيط وتنفيذ المناهج والتقييمات والفحص التعاوني لمصادر البيانات للحلول على مستوى المدرسة ، ونقل الأهداف على مستوى المدرسة للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور. (Chia-Yen Chiu,Paul E Tesluk, and Bradley P. Owens,2016,6)

- التطوير المهني. يعتمد نجاح واستدامة المجتمعات المهنية داخل المدارس على جودة القيادة الموجودة في المدرسة، لذلك، المديرون هم أساس التغيير في المدرسة ، ويوفرون النمذجة والدعم اللازمين لمدرسة تعليمية، مع استمرار واضعي السياسات التعليمية في مساءلة المدارس عن أداء الطلاب ، تستمر الحاجة إلى التطوير المهني في الارتفاع. يجب على المديرين والمعلمين الانتباه إلى قيمة التطوير المهني فيما يتعلق بأداء المعلم ، والفعالية التنظيمية ، ونجاح الطالب، يمكن التطوير المهني المعلمين من تحديث مهاراتهم ، ويسمح لهم بتعزيز تحصيل الطلاب.(Hord, S. M., & Sommers, W. ,2008,28)

( A.

وأظهرت وزارة التعليم الأمريكية التزامها بالتطوير المهني للمعلمين من خلال تطوير برنامج منح المكافآت للمدارس التي أجرت برامج ناجحة للتطوير المهني، **National Staff Development Council, 2008**)

فالتطوير المهني أمر حيوي لنمو المدرسة. فهو يساعد في تقليل عزلة المدرس، ويزيد من التزام المعلم ويبني المسؤولية المشتركة، ويزيد من فهم المحتوى وأفضل الممارسات ، ويؤدي إلى ممارسات تعليمية مبتكرة ، ويزيد من ثقة المعلم، يجب أن يشارك المعلمون بالكامل في التطوير المهني وأن يكونوا على استعداد لمشاركة المعرفة المكتسبة مع الزملاء ، يجب على المعلمين اختيار الموضوعات التي تلبي احتياجات طلابهم. (Shannon, G. S., 2007, 96)

- ممارسة القيادة: من منظور القيادة الموزعة، سيتأثر التابعين بمجموعات من الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية رسمية أو غير رسمية، تتضمن القيادة في المنظور الموزع سلطة المشاركة الرئيسية مع الموظفين وخلق الفرص للآخرين لقيادة قد لا يكون للمدراء تأثير مباشر على تحصيل الطلاب، ولكن من خلال توفير ثقافة مدرسية تفضي إلى التعليم والتعلم من خلال التأثير على الأشخاص المشاركين مباشرة مع الطلاب، يؤثر المدير بشكل غير مباشر على تحصيل الطلاب، يمكن لمدير المدرسة أن يوفر وقتًا للتخطيط المشترك بين المعلمين، يخلق هذا الجانب من ثقافة المدرسة الإيجابية شعورًا بالانتماء والقيمة للطلاب والمدرسين ويوفر توجيهًا واضحًا للمجتمع المدرسي بأكمله، تضمن الممارسة القيادية للمدير العمل مع جميع أصحاب المصلحة من الطلاب إلى أعضاء مجلس الإدارة ، وصانعي السياسات والمعلمين. من المتوقع أن يقوم مدير المدرسة بتشكيل المجتمعات التعليمية بالمدارس من خلال تعزيز ثقافة إيجابية من التوقعات العالية والبحث الجماعي ، وتوفير التطوير المهني المستمر وذات مغزى تلبي الاحتياجات المحددة للطلاب . (Alma Harris, 2012, 8)

إن الممارسات القيادية الأساسية، التي تؤثر على الأدوار التنظيمية، تشمل تحديد الاتجاهات، وتطوير الأفراد، وإعادة تصميم المنظمة وإدارة التعليم والتعلم، القائد الموزع الفعال يخلق بيئة لاتخاذ القرارات المشتركة ويعزز قبول أهداف المجموعة، ويضع توقعات عالية، ويبني القدرات لدى الأفراد، ويطور كفاءة المعلم ومهاراته ومعرفته، يوفر القائد بيئة محفزة فكريًا، ويبني العلاقات بين الموظفين، ويحفز الموظفين على إنشاء مدرسة ناجحة والمحافظة

عليها، إن الطريقة التي يستخدم بها القادة هذه الأبعاد لتشكيل هيكل المدرسة تفعل الكثير لتحديد نجاح التدريس والتعلم. الذي يحدث في المنظمة. (Kenneth Leithwood, et.al, 2007, 43)

رابعاً: القيادة الموزعة ودور المدير.

يلعب مديري المدارس الأمريكية دور مهم في تحقيق النتائج المرجوة، وهناك فكرة عامة بين المعلمين أن المدارس الجيدة مرادفة للقيادة الجيدة، ويمارس مديري المدارس أدوار مهمة لممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس ومن بين هذه الأدوار ما يلي:

- توفير اتجاه واضح من خلال الرؤية والرسالة والأهداف: أن فريق القيادة الموزعة يجب أن يشترك في رؤية مشتركة وأن يعمل بشكل تعاوني في جو من الثقة نحو أهداف مشتركة مرتبطة بتحقيق أفضل تحصيل للطلاب، القيادة الموزعة لا تلغي مسؤولية المجموعة عن الأداء الكلي للطلاب، وضع القادة أهدافاً مشتركة وكل شخص مسئول، تساعد الأهداف المتطورة المدارس في الحفاظ على التركيز ووجهات النظر، وتحديد الأولويات، وتحسين أداء الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، يقوم مديري المدارس الفعالة بإعادة تقييم الأهداف الحالية وإنشاء أهداف جديدة وتقديم تعليقات ومكافآت لتحقيق الأهداف. (Habegger, S, 2008, 45)

- تطوير ثقافة المدرسة الإيجابية: يفهم القادة الفعالين الحاجة إلى خلق ثقافة مدرسية إيجابية تعزز تعلم الطلاب ومشاركة الطلاب والمعلمين ، والقادة الموزعين يتخذون قراراً وجهداً مدروسين لخلق ثقافة مدرسية إيجابية، فالثقافة المدرسية توفر البنية التي يمكن أن تسهل أو تمنع التحسين والنمو، فالمدارس عالية الأداء تحرص على توفير ثقافة تعزز تمكين المعلمين حيث يتفاعل المعلمون مع عناصر المدرسة داخل وخارج المدرسة، يمكن أن يحدث التعلم النشط حيث يكون للمعلمين علاقة إيجابية مع كل من الموظفين والطلاب ويمكنهم الاستفادة من خبراتهم المدمجة لإقامة روابط ملموسة ومساهمات في التعليم والتعلم. أقر العديد من المعلمين الذين عملوا في المدارس ذات الثقافات الإيجابية أن نجاحهم وكفاءتهم المهنية نشأت عن شعورهم بالانتماء والتمكين الذي شعروا به كفريق تعاوني، ثقافة المدرسة الإيجابية هي بيئة تُظهر مهمة الرؤية المشتركة وأهدافها وقيمها؛ التدريس التعاوني، الالتزام بالتحسين المستمر ، ومجتمعات التعليم المهني القوية والمسؤولية الجماعية لتعلم الطلاب والعلاقات الإيجابية القوية، وتمكين المعلم، وإشراك

المجتمع، والتوضيح القوي لاحتياجات الآباء وأفراد المجتمع . (Dufour, R., & Eaker, R., 2016,57)

- الميسر التعليمي. كقائد تعليمي ، يدرك المدير أن المدرسين يؤثرون في نجاح الطلاب؛ وبالتالي، فهو يبني الرؤية التعليمية، ويبيعها للمعلمين ، ويبني التعاون، ويرصد التدريس، ويشجع التطوير المهني بين المعلمين، في منظور موزع، يفهم القائد أن نجاح الطالب يأتي من جمع الموارد الفردية وخبرات المعلمين معًا لما فيه خير الجميع ، في بيئة من الثقة، تمتع المعلمون الذين يعملون مع القادة الموزعين باستقلالية عما يجب عليهم فعله للحصول على النتائج المرجوة، أنه نظرًا لاستمرار مديري المدارس في مواجهة التحدي المتمثل في زيادة درجات اختبارات الطلاب ، يجب أن يكون تركيز المدرسة على تحسين الممارسات من خلال القيادة التعليمية والمشاركة. (Karen Seashore Louis, Beverly Dretzke and Kyla Wahlstrom, 2010, 318)

- توفير مناخ من الثقة: هناك ثلاثة عناصر لممارسة السلوك القيادي في المدرسة وهي: الممارسة والثقة والعلاقات. وفلسفة مديري المدارس الأمريكية ، ووضع ذراعي حول هيئة التدريس لكي يعملوا كفريق واحد. ثم يحتاج المعلمون إلى اعتناق ووضع أذرعهم حول طلابهم. نتيجة لذلك ، نذهب إلى مجتمعنا وأصحاب المصلحة لدينا ونعانقهم على العمل معًا لتحقيق هدف مشترك، ومن تم تحديد الثقة من قبل العديد من الباحثين على أنها مهمة لممارسة القيادة الموزعة في المنظمات، تعمل الثقة على تمكين القادة والمعلمين من عناصر القيادة الموزعة مثل التعاون والتواصل والتعليقات البناءة. (Pamela S. Angelle, 2010, 10)

خامساً: القيادة الموزعة وأدوار المعلمين كقادة

تعمل القيادة الموزعة بشكل جيد في بيئة من الثقة حيث يكون المدير مستعداً للتنازل عن بعض الصلاحيات الإدارية لمروؤوسيه، ويفهم المعلمون دورهم كشركاء في عملية القيادة. فهم أشكال قيادة المعلم سيساعد في فهم أدوار قادة المعلمين في سياق القيادة الموزعة، يتطلب التنفيذ الفعال للقيادة الموزعة فهماً واضحاً لأدوار المعلم ووظائفه وممارساته:

- المعلمين كقادة تعليميين: تتضمن القيادة التعليمية تعاوناً متبادلاً في التعلم والتطوير بين قائد المعلم وزملائها بهدف تحسين التعليم والتعلم، غالباً ما يتم تحديد القيادة التعليمية كقيادة توجيهية قوية مع التركيز على المناهج والتدريس، يتم اختيار قادة المعلمين كقادة

تعليميين بسبب خبرته أو أدوارها الوظيفية كرؤساء للإدارات. بصفته متخصصًا تعليميًا ، يستكشف قائد المعلم استراتيجيات الفصل الدراسي القائمة على البحث ويستخدم هذه المعرفة لتوجيه زملاءه في تنفيذ استراتيجيات التدريس الفعالة، يكتسب قائد المعلم التعليمي باستمرار المعرفة حول استراتيجيات التعليم والتعلم ويشترك النتائج مع زملائه الزملاء. يعمل قادة المعلمين مع المعلمين للتخطيط لبرامج التعليم المهني للمدرسة لتتواءم مع الاحتياجات التعليمية للطلاب. من خلال تحفيز النمو المهني لزملائهم ، يمكن لقادة المعلمين خلق وتعزيز ثقافة التعاون والأداء الجماعي. (Jorge Ávila de Lima, 2008, 165)

- **ميسرات التعلم المهني:** يعمل قادة المعلمين المحترفين بالتعاون مع الزملاء في مجتمعات التعلم من خلال بناء العلاقات بين الموظفين وتنمية القدرة على التعلم بين المعلمين والتلاميذ، يعمل قادة المعلمين مع مدير المدرسة لتطوير مجتمعات التعلم الاحترافية داخل المدرسة أثناء قيامهم بدور الموجهين، ويمسري البحوث العملية ، ومنسقي التدريب أثناء الخدمة لزملائهم، يوفر قادة المعلمون فرصًا للتعلم المهني للزملاء إما مباشرة أو عن طريق تقديم التوجيه والدعم في المدرسة. يوفر التدريب المهني داخل المدرسة فرصًا للمعلمين للتعلم من بعضهم البعض حيث يشاركون الاستراتيجيات التي ساعدتهم على أن يصبحوا فعالين في فصولهم الدراسية، أصبحت مجتمعات التعلم الاحترافي داخل المدرسة مجموعة موارد للمعلمين للاستفادة من الاستراتيجيات المجرية التي عملت على تحسين مهاراتهم التعليمية. يعمل قادة المعلمين مع المعلمين للتخطيط لبرامج التعليم المهني للمدرسة لتتواءم مع الاحتياجات التعليمية للمعلمين. من خلال تحفيز النمو المهني لزملائهم ، يمكن لقادة المعلمين إنشاء وتعزيز ثقافة التعاون. (Jorge Ávila de Lima, 2008, 162)

- **منسقي المناهج:** يواجه بعض معلمي الفصل صعوبة في فهم وتنفيذ المناهج الدراسية. تمكنه خبرة قائد المعلمين من ترجمة المنهج بطرق يمكن للمدرسين العمل بها بسهولة في الفصول الدراسية. يشرح قائد المعلم كيف يتم ربط مكونات المنهج والمعايير، ثم يفهم المعلمون كيفية استخدام المناهج وبيانات التقييم لتخطيط التعليمات. يمكن لقائد المعلم إظهار الدروس أو المشاركة في التدريس أو الجلوس خلال فصل ما لمراقبة كيفية تنفيذ المناهج الدراسية بحيث يمكن تقديم ملاحظات كافية للتحسين. تعمل المشاورات والتفاعل

بين قادة المعلمين والمعلمين على تعزيز ثقة المعلم بقدراته أو قدرتها على حل المشكلات التعليمية، كمنسقين للمناهج، يحدد قادة المعلمين احتياجات تدريب الأعضاء ويوفرون التدريب الكافي للمعلمين أثناء الخدمة. (Norma Ghamraw, 2013, 180)

- المعلمين كمتعاونين: عن طريق التعاون بين معلمي المواد. كان المعلمون غارقين في بيانات الطلاب من اختبارات الحالة، وتقييم الأداء، والفصول الدراسية. من خلال تحقيق تعاوني منظم، قام المعلمون وقادتهم بتحليل جميع بيانات الطلاب وتقييم النتائج، وتحديد احتياجات الطلاب، وإعادة هيكلة الفصل وزيادة الموارد لدعم الطلاب الذين يكافحون، استناداً إلى معايير المحتوى، يساعد التعاون بين المعلمين والعمل معا على فهم الاختلافات في المستويات الأكاديمية للطلاب، وفر هذا التعاون بين المعلمين تركيزاً أفضل

والخروج بتعليمات مطورة لمعلمي المدارس (Pearl I. Onukwugha, 2013, 79)

سادساً: أنماط القيادة الموزعة في السياق الأمريكي:

يمكن توضيح الطرق المختلفة للتفكير في كيفية توزيع الممارسات القيادية في

المدارس الأمريكية على النحو التالي: (Richard Bolden, 2011, 258)

- التوزيع الرسمي: حيث يتم تفويض القيادة أو نقلها عن عمد. ولكن يتم توزيعها بشكل كافٍ بحيث يشعر الجميع بأنهم يمتلكون شيئاً ما ويشعرون بالقدرة على القيام بشيء خاص بهم. ويكون التفويض مصحوباً بالاعتراف بأن الآخرين لديهم خبرة لا تملكها وأنه عندما يتم توزيع المسؤولية بهذه الطريقة فإن دور مدير المدرسة هو الدعم والتوجيه.

- التوزيع العملي: حيث يتم التفاوض على الأدوار والمسؤوليات القيادية وتقسيمها بين مختلف الجهات الفاعلة، يتميز التوزيع العملي بجودته المخصصة. غالباً ما يكون رد فعل على الأحداث الخارجية. في هذه الظروف قد يطلب مدرء المدارس من الناس تحمل مسؤولية تخفيف عبء العمل. يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بمن يقود وأين، استجابة لمطالب الحكومة أو السلطة المحلية، أو ضغوط الوالدين. يلعب التوزيع دوراً كبيراً بشكل متزايد مع تزايد الضغوط على المدارس وتضاعف المبادرات. في بيئة تزداد فيها المطالب، تعد القرارات المتعلقة بالأشخاص المناسبين عملية برجماتية وهي مستنيرة بمعرفة الموظفين القادرين على تقاسم العبء والحكم على مدى إمكانية زيادة الضغط على القدرات الفردية. في بيئة ضاغطة عالية المخاطر.



- التوزيع الاستراتيجي: حيث يتم جلب أشخاص جدد، لديهم مهارات خاصة لتلبية احتياجات القيادة. فإن السمة المميزة للتوزيع الاستراتيجي هي التوجه نحو الهدف. لا يتعلق الأمر بحل المشكلات الواقعية بل يتعلق بالتركيز على هدف تحسين المدرسة على المدى الطويل، تم التعبير عنها بشكل بارز في نهج مدروس بعناية لتعيينات جديدة. قد يتم النظر إلى هذه الأمور بشكل أقل فيما يتعلق بالكفاءات الفردية وأكثر من ذلك فيما يتعلق بالأشخاص كلاعبين في الفريق ، عند التفكير على المدى الطويل ، يفترض التوزيع أهمية استراتيجيه لأنه عندما تتركز الخبرة بدلاً من التوزيع ، فإنه يضعف أداء المدرسة.

- التوزيع التدريجي: حيث يكتسب الأفراد مسؤوليات القيادة تدريجياً أثناء اكتسابهم الخبرة، تميل الأشكال الرسمية والإستراتيجية للقيادة إلى عملية التفويض من الأعلى إلى الأسفل. نظرًا لأن مديري المدارس يصبحون أكثر ارتياحًا لسلطتهم الخاصة ويشعرون بقدر أكبر من القدرة على الاعتراف بسلطة الآخرين ، فإنهم قادرون على توسيع بوصلة القيادة والتخلي عن البسطة بطريقة أعمق، يكون في البداية التفويض من أعلى إلى أسفل، ومع زيادة خبرة العاملين يصبح من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل. يتم تشجيع الأشخاص الذين يظهرون استعدادًا لاتخاذ بعض مستويات المبادرة من أي اتجاه، ولكل شخص دور يلعبه في المدرسة. التوزيع التدريجي ليس مجرد أداة مفيدة ، يخدم غرض تحسين المدارس أو رفع المعايير. ينصب تركيز مدير المدرسة على المواقف وليس الأدوار. إنه يعني وجود أشخاص ، وليس وظيفة ، أو توجهات ، أو جلب تجربة ، مما يمتد من القيود ويتجدد بشكل احترافي.

- التوزيع الانتهازي: حيث يتحمل الناس عن طيب خاطر مسؤوليات إضافية تفوق تلك المطلوبة عادة لعملهم بطريقة مخصصة نسبيًا. بينما نتحرك من أعلى إلى أسفل إلى أعلى ينتقل التركيز في القيادة من ما يفعله الرئيس إلى ما يفعله الآخرون في المدرسة. في هذه الفئة لا يبدو أن القيادة موزعة على الإطلاق، إنها انتهازية وليست مخططة وتفتقر وضعا تكون فيه قوة المبادرة داخل المدرسة تجعل المعلمين المهتمين والعاملين عن طيب خاطر يوسعون أدوارهم لتشمل القيادة على مستوى المدرسة، وهناك استعداد طبيعي لاتخاذ زمام المبادرة ، والتنظيم ، لمعرفة ما يحتاج إلى القيام به والتأكد من القيام به، إنها تنطوي على علاقة تكافلية حيث يحرص أعضاء الطموح والحيوية على تولي أدوار قيادية ويتم تشجيعهم على القيام بذلك من قبل مدراء المدارس الأذكاء .

- التوزيع الثقافي: حيث يتولى القيادة بشكل طبيعي أعضاء من منظمة / مجموعة ويتقاسمونها عضو، يرى التوزيع الثقافي أن قوة المدرسة تقع في ذكائها الجماعي وطاقاتها الجماعية. بلغة أخرى يمكن وصف ذلك برأس مال اجتماعي، فهناك مجموعة من القضايا الثقافية التي تدعم القيادة الموزعة وتخلق مناخًا ؛ ومستويات عالية من التواصل ، والرغبة في التغيير والتحدي؛ مناخ يعرف ويقدر رأي الجميع، وتنمية الأفكار والممارسات، والعمل الجماعي، والقيادة والمتابعة ورعاية الآخرين هي انعكاس للثقافة ، والأخلاق والتقاليد التي تمثل القيادة المشتركة جانبًا من جوانب الطريقة التي نوّدي بها الأمور.

سابعاً: السياق المجتمعي:

لقد أثبتت الأبحاث التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أن التركيز على القيادة التعليمية هو إستراتيجية رئيسية لتحسين المدارس وأن دعم القادة في المدارس يلعب دوراً حاسماً في تحسين مستوى التحصيل الدراسي. مع انتقال التركيز نحو المناهج الدراسية كنقطة محورية لتحسين التعليم ، كان الافتقار إلى قيادة مدرسية متسقة بمثابة عائق كبير أمام نجاح المدرسة. ومن مهام القيادة التعليمية التي تدعم تحسين تحصيل الطلاب، التطوير المهني الشامل الذي يبني القدرات المدرسية، ومن المبادئ الهامة التي تحقق التحسين على نطاق واسع أن يكون الغرض من القيادة هو تحسين الممارسة التعليمية والأداء، بغض النظر عن الدور، يجب أن تكون القيادة التعليمية مشاركة مجتمعية مشتركة، القيادة هي العمل المهني للجميع. ( John A. DeFlaminis , 2009, 1 )

ويؤكد تعقيد دور مدير المدرسة، إلى الحاجة إلى إشراك عدد كبير من معلمي الصف، حيث لا يمكن لمسئول واحد أن يعمل كقائد تعليمي مؤثر لمدرسة بأكملها دون هذا الدعم، ويعالج المنظور الموزع هذه الاحتياجات من خلال توفير إطار لممارسة القيادة التعاونية الموجهة نحو المهام التي تعتمد على خبرة العديد من الأفراد. في مشروع القيادة الموزعة ، تم تحقيق ذلك من خلال إنشاء فرق القيادة الموزعة في كل موقع ثم تزويد هذه الفرق بتدريب مكثف وتدريب على القيادة. (James P. Spillane, Richard Halverson, and John B. Diamond,2001,24)

ومدير المدرسة يدير منظمة ديناميكية تتألف من المعلمين والطلاب والموظفين. تقع على عاتقه مسؤولية توفير بيئة آمنة تساعد علي نمو وتعلم الطلاب، وفي هذا الدور ، يكون المدير هو المدير والقائد والمحفز والموجه. إنها مسؤولية رائعة ، لأنه إذا تم تنفيذها بشكل جيد سيكون الطلاب على استعداد للعمل بشكل بناء في عالم الغد المعقد بشكل رهيب. ويسعى المدير الفعال إلي توسيع فهمه ومهاراته ومواجهة التحديات بطرق مبتكرة، ويستلزم ذلك البقاء على اتصال مع المجموعات والمنظمات المهنية والبحث عن الأفكار الجديدة والممارسات الناجحة والأدوات المفيدة وغيرها من الموارد، حيث تعد مسؤولية القيادة الفعالة للآخرين هي الأهم في تفعيل المدرسة بأكملها نحو رفع مستوى تحصيل الطلاب. لذا هناك منظمات مهنية في الولايات المتحدة تزود مديري المدارس بمعرفة الجوانب المختلفة للإدارة المدرسية وتقدم معاً دعماً متوازناً لتحسين المدرسة وتغييرها. وتساعد المدير علي تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة ومنها القيادة الموزعة:

#### - الرابطة الوطنية للتعليم: The National Education Association

الرابطة الوطنية للتعليم هي أكبر نقابة عمالية في الولايات المتحدة وتمثل حوالي ثلاثة ملايين موظف معظمهم من المعلمين، وتتمثل رسالة الرابطة الوطنية للتعليم في الدفاع عن المتخصصين في التعليم وتوحيد الجهود الهادفة لإعداد كل طالب لتحقيق النجاح في عالم متنوع ومترابط. ومن المبادئ التي توجه عمل الرابطة الوطنية للتعليم، وتحدد مهامها: ( NEA,2019)

- فرصة متساوية. نعتقد أن التعليم العام هو بوابة الفرصة. يتمتع جميع الطلاب بالحق الإنساني والمدني في الحصول على تعليم عام جيد يطور إمكاناتهم واستقلالهم وشخصيته.
- مجتمع عادل. نعتقد أن التعليم العام أمر حيوي لبناء الاحترام لقيمة وكرامة ومساواة كل فرد في مجتمعنا المتنوع.
- ديمقراطية. نعتقد أن التعليم العام هو حجر الزاوية في جمهوريتنا. يوفر التعليم العام للأفراد المهارات اللازمة للمشاركة والاطلاع والمشاركة في الديمقراطية التمثيلية.
- احترافية. هناك اعتقاد أن خبرة وحكمة قادة التعليم أمران حاسمان لنجاح الطلاب. للمحافظة على أعلى المعايير المهنية، وأن يحصل جميع المهنيين على المركز والتعويض والاحترام.

- شراكة. نعتقد أن الشراكات مع أولياء الأمور والأسر والمجتمعات وأصحاب المصلحة الآخرين ضرورية لنوعية التعليم العام ونجاح الطلاب.
- عمل جماعي. نعتقد أن الأفراد يدعم بعضهم البعض عندما يعملون معاً من أجل الصالح العام. كمحترفين في مجال التعليم، نقوم بتحسين وضعنا المهني ونوعية التعليم العام عندما نتحد ونعمل بشكل جماعي.

- الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية:

**National Association of Elementary School Principals (NAESP), or  
(National Association of Secondary School Principals (NASSP**

الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية هي جمعية مهنية مكرسة للتطوير المهني لمديري المدارس الذين يخدمون الصفوف من الروضة حتى الثامنة. بالإضافة إلى ذلك ، يسعى إلى توفير صوت موحد لأعضائه في مناقشات السياسة المحلية والوطنية حول القضايا التي تؤثر على التعليم وإدارة المدارس. أخيراً ، يسعى إلى توفير الموارد وغيرها من أشكال الدعم المهني لأعضائه، بهدف تطوير معايير عالية للسلوك والأداء في مهنة القيادة، حيث تعد الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية من أشهر وأكبر الروابط المهنية في الولايات المتحدة والعالم لمديري المدارس وهي جمعية تدعو إلى التميز في تعلم الأطفال عبر قيادة تشجع علي الإبداع ، الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية والثانوية، التي تأسست في عام ١٩٢١ ، هي منظمة مهنية تقدم خدمات واسعة النطاق لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة وغيرهم من قادة التعليم في جميع أنحاء الولايات المتحدة والخارج. حيث يواجه المديرون العديد من التحديات في القيادة للقرن الحادي والعشرين. وأدت التحولات في النظم والمجتمعات المدرسية في الولايات المتحدة وحول العالم إلى توسيع دور القيادة لمديري المدارس بشكل كبير. يجب أن تقوم الرابطة الوطنية لمديري المدارس بتقديم الدعم لمديري المدارس ليكون قادة ناجحين في القرن الحادي والعشرين لتحقيق أعلى النتائج للأطفال والأسر والمجتمعات. (National Association of Elementary School

Principals,2013)

ونظرا لأن المستفيدين من الخدمات المقدمة لم يكونوا راضين عن نظام التعليم وجودة إدارة التعليم، تبنى المصلحون في الولايات المتحدة الأمريكية وجهة نظر مختلفة لإصلاح المدارس. وتوصوا إلى أن المدارس لن تكون أكثر فعالية ما لم يتم إعادة تشكيل الأدوار والعلاقات والبرامج من خلال إعادة هيكلة المدارس لاستيعاب الأنشطة مثل صنع القرار المشترك، وتعاون المعلمين، وتخطيط الفريق، وكانت إحدى الأفكار الأكثر شيوعاً لإعادة الهيكلة هي الإدارة القائمة على الموقع وهو نمط من اللامركزية يجعل المدرسة الفردية أكثر مسؤولية عن التخطيط وتطوير البرنامج، وتزيد من لامركزية السلطة ومشاركة الوالدين مع المدرسة، ونقل المسؤولية واتخاذ القرارات بشأن العمليات المدرسية إلى مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور وأحياناً الطلاب وغيرهم من أفراد مجتمع المدرسة، وتتطلب هذه التغييرات عادة بيئة تفاعلية يمكن للأفراد من خلالها التواصل بحرية وتعاون. وفيما يلي أمثلة مختارة لأفكار الإصلاح التي لها آثار مباشرة على البيئات المدرسية بالولايات المتحدة الأمريكية: فع القيود التنظيمية للدولة واللامركزية المقاطعة، استناداً إلى فكرة أن القرارات التعليمية تكون أكثر فاعلية عندما تكون قريبة من الطلاب، فإن التعليم العام لكي يتحول إلى أفكار مثل الإدارة القائمة على الموقع، يتطلب المزيد من التخطيط والقرارات التعليمية على مستوى المدرسة، وفاعلية عملية التخطيط ومن ثم القرارات المتخذة تتطلب العمل في فريق أو القيادة من خلال فريق عمل، صنع القرار المشترك في المدارس وتقديم الخدمات التعليمية ( Kowalski, Theodore J ,2002 )

ومن الناحية النظرية تعتبر الإدارة القائمة على المدارس كتغيير رسمي لهياكل الحكم ، كشكل من أشكال اللامركزية التي تحدد المدرسة الفردية باعتبارها الوحدة الرئيسية للتحسين وتعتمد على إعادة توزيع سلطة اتخاذ القرار باعتبارها الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها التحفيز والتحسين، هذا النظام يهدف إلى خلق مناخ التعليم الجيد من خلال منح قدر أكبر من الاستقلال للمدارس ، لذلك يمكن أن يكون مديرو المدارس أكثر مرونة في اتخاذ القرارات لتقديم البرنامج وتنفيذ الممارسات التعليمية المبتكرة في المدارس وزيادة مشاركة المعلمين والموظفين وأصحاب المصلحة في نجاح المدرسة. ( Yusuf Hadijaya, 2015 ) (56) ، مما جعل هناك تربة خصبة لتنفيذ ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الأمريكية، وتوفير الثقافة المدرسية التي تدعم الدور القيادي للمعلمين في صنع القرارات التعليمية.

وتتطلب الإدارة القائمة علي المدرسة حدوث تغيرات في أدوار مدير المدرسة والمعلمين داخل المدارس في الولايات الأمريكية، وأصبح صنع القرار بالمدرسة نشاطاً تشاركي بين أعضاء مجتمع المدرسة ، وذلك بتمكين المعلمين والآباء وأفراد المجتمع المحلي من صنع القرارات المدرسية التي كانت مقصورة علي مدير المدرسة بمفرده في ظل الإدارة التقليدية الهرمية للمدرسة.

وقانون عدم ترك أي طفل في عام ٢٠٠٢ الذي أصدره الكونغرس الأمريكي لإعادة قانون التعليم الابتدائي والثانوي؛ وتدعيم إصلاح التعليم القائم على المعايير على أساس أن وضع معايير عالية ووضع أهداف قابلة للقياس يمكن أن يحسن النتائج الفردية في التعليم، وتزايد دور مدير المدرسة منذ بداية حركة المعايير بالولايات المتحدة الأمريكية، يتطلب هذا القانون من المديرين ألا يكونوا مديري المبنى والموظفين فحسب، بل أيضاً القادة التعليميين المسؤولين عن زيادة تحصيل الطلاب، ويحتاج المديرون إلى تقاسم مسؤولياتهم. القيادة الموزعة هي طريقة فعالة لتسهيل تقاسم المسؤوليات. فمن المؤكد أن المدارس تحتاج إلى شكل جديد من القيادة هي القيادة الموزعة، ويتطلب تطوير هذا النوع من القيادة أن يشمل دور المدير الكفاءات الميسرة لتطوير القدرات القيادية لدي جميع أعضاء المدرسة . (NCLB, 2002).

ويمكن استنتاج أن النمط الديمقراطي القائمة علي الإدارة التشاركية التي تؤمن به القيادات المسؤولة بالولايات المتحدة الأمريكية شجع مديري المدارس الأمريكية بجميع الولايات علي تبني وتطبيق ممارسات القيادة الموزعة وتوفير متطلبات التطبيق الجيد لهذا الأسلوب الإداري .

### القسم الثالث : القيادة الموزعة في هونج كونج

وسوف يقوم الباحث بإلقاء الضوء علي القيادة الموزعة في المدارس بهونج كونج

من خلال تناول العناصر التالية

أولاً: أهمية ممارسة القيادة الموزعة في هونج كونج:

القيادة الموزعة تعمل على تحسين المدارس المحلية:حيث هناك علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة، وتحفيز المعلمين وإعادة التصميم الناجح للمدارس، ونتائج تعلم الطلاب وأنماط التوزيع لها تأثير أكثر إيجابية بطرق مختلفة على النتائج التنظيمية والتغيير المؤسسي، فقائد المدرسة من خلال ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس يلعب دورًا رئيسيًا في تهيئة الظروف لتحقيق نتيجة ناجحة. وبالتالي، فإن ممارسة القيادة الموزعة بشكل جيد يساعد قادة المدارس المعلمين علي التفكير في أدوارهم بشكل مختلف عن طريق تحمل المسؤوليات خارج الفصل الدراسي لغرض تحسين المدرسة بشكل عام، كما أن ممارسات القيادة الموزعة لها تأثيرًا على مشاركة المعلمين وفعاليتهم والالتزام التنظيمي، وأن التفاؤل الأكاديمي لدى المدرسين أعلى عندما يتم توزيع القيادة بطرق تخطيطية، كما أن الالتزام التنظيمي للمعلمين يكون أعلى عندما يمكن قادة المدارس المعلمين من المشاركة وعندما تم اتخاذ القرارات التشاركية. لاحظ أن القيادة الموزعة تساهم في تحسين المدارس من خلال نشر الممارسات الجيدة والمبادرات من قبل المعلمين، القيادة الموزعة إلى جانب الثقة والتماسك تساهم في تطوير قدرة التغيير في المدرسة، فتمكن المعلمين من القيادة وصنع القرارات التعليمية، يسهل تحسين قدرة المدارس، فالهدف من ممارسة القيادة الموزعة تشكيل فرق عمل من المعلمين للقيام بالأدوار القيادية، وإدخال فرق المعلمين في ثقافة العمل بالمدارس تساعد علي تحسين التعاون وبناء القدرات.

( Law, Edmond H. F. 2011,396 )

وممارسة القيادة الموزعة لها تأثيراً إيجابياً على المعلمين ، حيث يسمح للمدرسين بالمشاركة في عملية صنع القرار وخلق رؤية مشتركة ، وقبول المسؤولية الجماعية ، وخلق علاقات تعاونية بين الموظفين داخل المؤسسة التعليمية ، ودعم التنمية المهنية والشخصية تزيد القيادة الموزعة من الكفاءة الذاتية للمعلمين بسبب ثقة قادة المدارس في المعلمين وكيفية أداء المهام المطلوبة بنجاح. وبالتالي ، تتطور الفعالية الجماعية للمعلمين. إلى جانب ذلك القيادة الموزعة توفر بيئة مفتوحة وداعمة ورعاية، مما يؤدي إلى تطوير ثقافة الثقة يمكن رعاية الثقة أو إضعافها بواسطة قيادة السلوكيات. القيادة الموزعة تخلق مناخاً من

بيئات التعلم الجادة والمنظمة المليئة بالأهداف والتوقعات العالية، في هذا المناخ، يحترم المعلمون بعضهم البعض، ويحترم الطلاب أساتذتهم وزملائهم ، ويكون كل من المعلمين والطلاب متحمسين للغاية، لذلك ، يمكن تطوير التركيز الأكاديمي.(Edmond 2017,70)

( Hau-fai Lawn,

ثانياً: مبادئ القيادة الموزعة في سياق هونج كونج:

القيادة الموزعة كأسلوب حديث في الإدارة بالمدارس في هونج كونج يتكون من

خمسة مبادئ رئيسية والتي تشمل: (Lai, E., and D. Cheung. 2013 ,330)

١- الغرض من القيادة هو تحسين الممارسة والأداء التعليمي ، يعتبر تحسين الممارسة والأداء محور اهتمام القيادة الموزعة ، وتؤكد علي أن تتحول نظريات الدور القيادي التقليدي إلى نظريات حول المهارات والمعرفة التي يجب أن يمتلكها القادة للعمل كوكلاء للتحسين التعليمي على نطاق واسع.

٢- التحسين التعليمي يتطلب التعلم المستمر علاوة على ذلك، "الهيكل المؤسسي في هونج كونج للتعليم العام يفعل شيئاً جيداً للغاية: إنه يخلق بيئة معيارية تقدر التعلم الفردي والجماعي، يجب أن تعزز بيئات القيادة التعلم ليس فقط للفرد، ولكن للجماعة وفرق العمل أيضاً. في هذا الإعداد ، يجب أن يكون اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المدرسة.

٣- التعلم يتطلب النمذجة". فمن المهم أن القادة أن يصمموا القيم والسلوكيات المتوقعة داخل المنظمة.

٤- أدوار وأنشطة القيادة تنبع من الخبرة المطلوبة للتعلم والتحسين ، وليس من الإملاعات الرسمية للمؤسسة. يستهدف هذا المبدأ أدوار وأنشطة وخبرات القيادة المطلوبة للتعلم والتحسين. لذلك، "فعلي القادة فهم أن التعلم ينشأ من الاختلافات في الخبرة بدلاً من الاختلافات في السلطة الرسمية. بمعنى آخر ، يجب أن يمتلك القادة المعرفة والمهارات المطلوبة لقيادة الأفراد داخل منظمة.

٥- ممارسة السلطة المعاملة بالمثل للمساءلة والقدرة المعاملة بالمثل لكل سمة. على وجه التحديد، يكون القادة في نهاية المطاف مسئولين عن ضمان أن الأفراد داخل المنظمة لديهم القدرة على إنجاز أي مهمة. مسؤولية القائد هي خلق فرصة للآخرين لاكتساب المعرفة والمهارات ، مما يعود بالنفع على كل من القائد وكل شخص داخل المنظمة.

ثالثاً: ممارسات القيادة الموزعة علي مستوي المدرسة :



تتم ممارسة القيادة الموزعة علي مستوى المدرسة في هونج كونج من خلال سبعة أبعاد وهي :

(Sally Wai-Yan Wan, Edmond Hau-Fai Law & Keith Ki Chan,2018,114)

١- ثقافة المدرسة. يتم تعريف الثقافة المدرسية من خلال المبدأ غير المادي، حيث يتم تشجيع المعلمين من قبل الإدارة لأخذ أدوار قيادية في المدرسة، وعلى استعداد للتعاون لحل المشكلات، والشعور بالاحترام من قبل زملائهم والمدير. ومن عناصر هذا البعد: يتناقش المعلمون في المدرسة ويساعدون بعضهم البعض في حل المشكلات، هناك احترام متبادل وثقة بين الموظفين، قامت المدرسة بتوسيع قدراتها من خلال توفير الفرص الرسمية للموظفين الفنيين لتولي أدوار قيادية، هناك احترام متبادل وثقة بين إدارة المدرسة والمعلمين، جميع الطلاب ، بغض النظر عن وضعهم العرقي أو العائلي، من المتوقع أن يحققوا مستويات عالية، توقعات المعلمين التعليمية مرتفعة لطلابهم، من الواضح أن العديد من المعلمين في المدرسة يمكنهم القيام بأدوار قيادية.

٢- تنظيم المدرسة. يشير التنظيم المدرسي إلى الهيكل الرسمي الذي يسمح للمعلمين بالتعاون فيما يتعلق بالقضايا التعليمية والإدارة. ومن عناصر هذا البعد : المعلمون الذين يوظفون بأدوار قيادية في المدرسة لديهم موارد كافية ليتمكنوا من تقديم مساهمات ذات مغزى للمدرسة، توفر المدرسة وقتاً لفرق مستوى الصف للاجتماع مع قادة المواد الدراسية لمناقشة القضايا التعليمية، توفر المدرسة وقتاً محدداً منتظماً للمعلمين للتعاون في القضايا التعليمية، يقوم قادة المواد الدراسية بإجراء ملاحظات الدرس ويجرون مناقشات مع المعلمين، يسعى المعلمون غالباً إلى الحصول على مشورة مهنية حول التدريس والتعلم من رؤساء المواد الدراسية، يوجد هيكل رسمي في المدرسة لتوفير فرص للمدرسين ومساعدتي التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية في المدرسة، يتم تزويد رؤساء فرق المواد بوقت مدرسي كاف لمساعدة زملائهم في التحسين استراتيجيات التدريس الخاصة بهم.

٣- رؤية المدرسة. المعتقدات الجماعية للعاملين في المدرسة. للمعلمين مدخلات في رؤية المدرسة وبيان المهمة والأهداف التعليمية. يمكن للمعلمين التعبير عن رؤية المدرسة. تتماشى أهداف المدرسة مع إصلاح المناهج الدراسية المحلية. ومن عناصر هذا البعد: تتم مشاركة رؤية ورسالة المدرسة بشكل علني وواضح بين المعلمين وأصحاب المصلحة

(مثل صفحة الويب والمستندات المدرسية)، تتماشى أهداف المدرسة مع أهداف إصلاح المناهج في هونغ كونج، المدرسة لديها مجموعة من القيم المشتركة التي توجه جهود تحسين المدرسة، يمكن للمدرسين تحديد أهداف إصلاح المناهج في هونغ كونج بوضوح.

٤- قيادة المعلم. المعلمون لديهم فرص لتولي أدوار قيادية. تتاح للمعلمين الحاصلين على ألقاب قيادة رسمية أو بدونها الفرصة للتأثير على التحسين التعليمي بين زملائهم والتأثير على التحسن في تحصيل الطلاب. يناقش المعلمون الاستراتيجيات التعليمية ويساعدون بعضهم البعض على حل المشكلات. ومن عناصر هذا البعد : غالبًا ما يشارك المعلمون في مدرستي مواد التعلم والتعليم، يلعب المعلمون دورًا مهمًا في المدرسة في تحسين أداء تعلم الطلاب، غالبًا ما يناقش المعلمون في مدرستي استراتيجيات التدريس، غالبًا ما يساعد المدرسون في مدرستي بعضهم البعض في حل المشكلات، يهتم المعلمون بالمشاركة في أدوار القيادة المدرسية، يلعب المعلمون دورًا مهمًا في المدرسة في تحسين أداء زملائهم، يسعى المعلمون غالبًا إلى الحصول على مشورة مهنية بشأن التدريس والتعلم من مديري المدارس أو نواب مديري المدارس أو رؤساء اللجان،

٥- مديري المدارس. المدير على دراية بالقضايا التعليمية. يشارك المدير مع المعلمين في شؤون تدريس المادة. يشجع المدير جميع المعلمين على المشاركة في تحسين تحصيل الطلاب. ومن عناصر في هذا البعد: يشارك المدير المساءلة عن الأداء الأكاديمي للطلاب، مدير المدرسة على دراية بالقضايا التعليمية للمدرسة، تتوافق أهداف المدير مع إصلاح المناهج الدراسية، ويتحمل المدير الدور القيادي في تحسين أداء تعلم الطلاب، يقوم المدير بصورة منتظمة بإجراء ملاحظة الأداء التدريسي للمعلم وله مناقشة بعد الملاحظة مع المعلمين، يوفر المدير الدعم المهني للمعلمين، يشارك المدير بنشاط إلى جانب المعلمين في اجتماعات معلمي المواد الدراسية، يوفر المدير هيكلًا مدرسيًا يشجع جميع المعلمين على المشاركة في تحسين أداء التعلم .

٦- التخطيط التعليمي. المعلمون لديهم ملكية في تحسين التعليم. يتم إجراء التغييرات في التعليمات وفقًا للبيانات كما تم تحليلها من قبل المعلمين والمدير. يناقش المعلمون احتياجات أطفال محددين مع متخصصين ومساعدتي تدريس. ومن عناصر هذا البعد: المعلمون مسئولون عن الأداء الأكاديمي للطلاب، يجتمع المعلمون بشكل متكرر مع مساعدتي التدريس والمتخصصين لمناقشة الاحتياجات التعليمية لطلاب معينين، يجتمع

المعلمون بشكل متكرر مع بعضهم البعض لمناقشة الاحتياجات التعليمية لمجموعة معينة من الطلاب بشكل غير رسمي

٧- تحسين التعلم والتعليم. يقوم المدير والمعلمون بفحص وتقييم فعالية التعلم والتدريس باستخدام أدوات مختلفة ، مثل التقييمات على مستوى الإقليم وتقييمات المدرسين وعمل الطلاب وخطط الدروس وما إلى ذلك. يستخدم المعلمون الملاحظات من أداة التقييم لتحسين تعليم الفصل. المدرسة لديها خطة تحدد البرنامج التعليمي. ومن عناصر هذا البعد : تقوم المدرسة بفحص ومناقشة عينات عمل الطلاب، يستخدم المعلمون ملاحظات التقييم والتقويم من الإدارة لتحسين التدريس في فصولهم الدراسي، غالبًا ما يكون للمعلمين ملاحظة للدرس، ويكون لديهم نقاش احترافي بعد الملاحظة، يستخدم المعلمون الملاحظة والتقييم لتحسين البرنامج التعليمي في هذه المدرسة، تستخدم المدرسة نتائج التقييمات على مستوى الإقليم لتحسين البرنامج التعليمي في هذه المدرسة.

رابعاً: القيادة الموزعة ودور المدير:

تتحد أدوار مدير المدرسة في هونج كونج في ضوء القيادة الموزعة بقدرته على تقييم أداء المدرسة من خلال سبعة أبعاد وهي:

(Sally Wai-Yan Wan, Edmond Hau-Fai Law & Keith Ki Chan, 2018, 120)

١- قياس فعالية المخرجات: تشير فعالية المخرجات إلى ما إذا كان الفريق يحقق أهدافه في الوقت المحدد، في حدود الميزانية وعلى مستوى عالٍ، ومن عناصر هذا البعد: يسلم الفريق التزاماته بفعالية، الفريق قادر على إكمال الأهداف المحددة، الفريق فعال في تنفيذ الحلول، يقدم الفريق تغييرات مهمة، هذا الفريق ينجح عمله بفعالية.

٢- فعالية الجودة: تشير فعالية الجودة إلى ما إذا كان الفريق ينتج باستمرار جودة عالية من مخرجات العمل، ومن عناصر هذا البعد: الفريق يؤدي واجبات بدقة وثبات، جودة نتائج الفريق عالية جداً، الفريق يزيل مشاكل الممارسة، وليس فقط الأعراض.

٣- فعالية التغيير: تشير فعالية التغيير إلى ما إذا كان الفريق قادرًا على حل المشكلات بفعالية. تم تضمين ما مجموعه ثلاثة عناصر. على سبيل المثال ، ومن عناصر هذا البعد: يغير الفريق سلوكه واستراتيجياته لتلبية متطلبات الموقف، يولد الفريق معرفة

جديدة معاً في عمليات حل المشكلات والتخطيط لأهداف جديدة للتحسينات، يتعامل الفريق بشكل مناسب وفعال مع المشكلات الجديدة في البيئة المتغيرة.

٤- فعالية التنظيم والتخطيط: تشير فعالية التنظيم والتخطيط إلى ما إذا كان الفريق يحدد الهدف ويقوم بوضع خطط عملية لتحقيق أهدافه. ومن عناصر هذا البعد: يقوم الفريق بتطوير خطط عملية، يضع الفريق أهدافاً وأولويات لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، الفريق يعمل على مشاكل مهمة، الفريق له أولوياته مباشرة

٥- الفعالية الشخصية: تشير الفعالية الشخصية إلى ما إذا كان الفريق يقوم بإبلاغ تقدمه بشكل استباقي إلى الأعضاء الآخرين في الفريق. ومن عناصر هذا البعد: يطلع الفريق الأشخاص المعنيين على علم بالتقدم المحرز، يعلم الفريق بنشاط تقدمه غالبية المعلمين.

٦- فعالية القيمة: تشير فعالية القيمة إلى ما إذا كانت مساهمة الفريق في المدرسة تعتبر ذات قيمة، ومن عناصر هذا البعد: ساهمة الفريق في تحسين المدرسة أهم قيمة، ويقدم الفريق إسهامات هامة في تعلم الطلاب.

٧- الفعالية الكلية: تشير الفعالية الكلية إلى ما إذا كان الفريق يحقق تقدماً جيداً نحو تحقيق أهدافه بشكل عام. ومن عناصر هذا البعد: يحرز الفريق تقدماً جيداً في ميثاق الفريق، هذا الفريق هو المختصة ومسئول. الفريق فعال بدرجة عالية .

خامساً: القيادة الموزعة وأدوار المعلمين كقادة:

ترتبط قيادة المعلم ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الموزعة. "فكرة القيادة الموزعة لها صدى كبير مع فكرة" قيادة المعلمين، على الرغم من هذا القرب المفاهيمي، فإن طبيعة هذا الصدد هي في الأساس متبادلة. فالقيادة الموزعة، كنهج ثقافي، تضع الأساس لإنشاء قيادة المعلم ونموها بينما قيادة المعلم تمنح القيادة الموزعة هويتها، تعتبر قادة المعلمين شكل من أشكال من القيادة الموزعة ومن ثم يلعب المعلم العديد من الأدوار الرئيسية لتحقيق فكرة القيادة الموزعة ومن أهم هذه الأدوار : (Cheung, A. C. K., and P. M. Wong, 2011,455, Lai, E., and D. Cheung. 2013,326, Law, Edmond. H. F. 2011, 397)

١- الأدوار الإدارية:

- يعمل المعلمون كقادة من خلال مساعدة الإدارة المدرسية في تنفيذ المهام التشغيلية أو من خلال المشاركة في عملية صنع القرار. يشارك قادة المعلمين في عملية تحسين المدرسة كأعضاء في فريق تحسين المدارس الذين يساعدون في إعادة تصميم المدارس وبهذه الصفة يساعدون في تطوير خطة تحسين المدارس وفي نقل أهداف الخطة إلى ممارسات

الفصل الدراسي المشاركة في الملاحظات الصفية هي دور آخر يساعد في إدارة المدرسة، ويشترك قادة المعلمين أيضًا في اجتماعات على مستوى المدارس والمنطقة التعليمية. في هذا الدور، يساعدون في وضع سياسات تعليمية، ووضع خطط لتطوير الموظفين وحتى مراقبة وتقييم وإدارة برامجهم الخاصة بقيادة المعلمين، وفرض العديد من الوظائف الإدارية لقادة المعلمين، بما في ذلك وضع معايير لسلوك التلميذ، واتخاذ قرار بشأن التتبع، ووضع سياسات الترقية والاحتفاظ، وتحديد ميزانيات المدارس، وتقييم أداء المعلم، واختيار المعلمين الجدد، واختيار مسئولين جدد.

- يعمل المعلمون في الأدوار القيادية مع زملائهم لإيجاد ثقافة تعاونية وتحسين التدريس في جميع أنحاء المدرسة. تتمثل إحدى طرق تحقيق ذلك في توجيه المعلمين الجدد لمساعدتهم على أن يصبحوا أكثر فاعلية في الفصل الدراسي، على غرار التوجيه للمعلمين الجدد، قد يعمل قادة المعلمين كمدرسين ويهذه الصفة، يخدمون بصفة استشارية، ويساعدون المعلمين الآخرين على التخطيط للتدريس، وتجربة ممارسات جديدة، والتعرف على التغييرات التي تحدثها خطط تحسين المدارس

- العمل كمورد غير رسمي لزملائهم، وتبادل الأساليب الجديدة وفتح فصولهم الدراسية للمعلمين الآخرين لمراقبة ممارساتهم، ويحتل قادة المعلمين دورًا بارزًا في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية قدرات الموظفين، إن إنشاء وتعزيز العلاقات مع زملائهم من خلال بناء الثقة وتشجيع الآخرين على تبني أدوار قيادية هي وظيفة شائعة أخرى لقيادة المعلمين. أخيرًا غالبًا ما تتجاوز أدوار قادة المعلمين في التعاون خارج المدرسة حيث يعملون على إقامة علاقات مع أولياء الأمور والمجتمع.

## ٢- أدوار تربوية

إلى جانب تبادل تقنيات التدريس الجديدة مع زملائهم وقيادة التطوير المهني ، يشارك قادة المعلمين في أدوار أخرى تؤثر على التدريس في المدرسة. يعملون في لجان لاختيار الكتب المدرسية وغيرها من المواد التعليمية، يشارك قادة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تشكل المناهج الدراسية في المدرسة، وتساعد على تطوير وتنفيذ برامج تعليمية جديدة. أنهم يشاركون أيضا في وضع معايير لسلوك الطلاب وسياسات إدارة الفصول الدراسية على مستوى المدرسة.

## ٣- أدوار البحث

ترتبط قيادة المعلمين بتعلم المعلمين، ويتولى قادة المعلمين دور الباحث أو محلل المشكلات أثناء قيامهم بواجباتهم القيادية. يشارك قادة المعلمين في إجراء الأبحاث العملية لتحديد وحل المشكلات الخاصة بمدارسهم يعد جمع وتحليل البيانات على مستوى المدرسة لأغراض توليد الحلول نشاطاً آخر يقوم به المعلمون في الأدوار القيادية لا تعمل هذه الأنواع من الأنشطة فقط على تحديد الحلول وتحسين فعالية قادة المعلمين ، ولكنها تعمل أيضاً على صياغة سلوكيات القيادة لأعضاء هيئة التدريس الآخرين وربما تشجع الآخرين على تولي أدوار.

ومما سبق يتضح أن يضطلع قادة المعلمين غير الرسميين بالعديد من الواجبات نفسها التي يضطلع بها المعلمون في المناصب الرسمية مثل تبادل الخبرات في إدارة التعليم والفصول الدراسية ، ومساعدة زملاء العمل في واجبات الفصل والانخراط في التجارب التعاونية للتقنيات التعليمية ، وتقديم حلول للمشاكل التنظيمية. من خلال تعريف القيادة على أنها عملية للتأثير الاجتماعي ، ينص على أنه "يمكن للمدرسين أن يكونوا قادة مؤثرين في مدرسة دون لقب رسمي أو مسؤولية إدارية. ويتم دعم هذه المهام التي يمكن أن يتحملها المعلمون خارج الأدوار القيادية الرسمية من خلال نظريات القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة الموزعة، يشجع قادة المعلمين على تطوير حلول وأفكار مبتكرة لجعل المدرسة أكثر فعالية.

سادساً: أنماط القيادة الموزعة:

يتضمن النشاط القيادي ثلاثة عناصر أساسية: القادة، الأتباع ، والموقف فإن التفاعل بين كل مكون مستمر وممارسة القيادة تشكل النشاط الذي يؤديه كل فرد، أربعة مكونات للقيادة الموزعة: مهمة القيادة ووظيفتها، وتفعيل المهام، التوزيع الاجتماعي للمهمة، والتوزيع الظرفي للمهمة، في الواقع ، ليست القيادة من هذا المنظور مجرد وظيفة لما يعرفه ويفعله أي مدير أو مجموعة أخرى من القادة من وجهة النظر هذه هي الأنشطة التي يشارك فيها القادة ، بالتفاعل مع الآخرين في سياقات معينة حول مهام محددة. (Prasertratana, S, et al, 2013, 1611)

المكون الأول، ووظيفة القيادة والمهمة، يفضل ممارسة القيادة كمهام محددة. تتضمن هذه المهام تطوير رؤية مدرسية، وعقد اجتماعات تأديبية مع الطلاب وأولياء الأمور، ومراقبة تدريس المناهج في الفصل الدراسي، وتوفير وظائف القيادة إطاراً لتحليل مهام القيادة واستكشاف علاقتها بالابتكار التعليمي، فإن العنصر الثاني يتمثل في تفعيل مهام القيادة يتجاوز مجرد تحديد الهوية والتحليل إلى سنها الفعلي. علاوة على ذلك ، غالباً ما يكون هناك فرق بين ما يفعله الناس وما يقولونه حول ما يفعلونه، وهو تمييز يمكن الحفاظ عليه دون نية مزدوجة من أجل تحليل ممارسة القيادة، فإن فهم كيفية أداء قادة المدارس للمهام اليومية أمر بالغ الأهمية، على سبيل المثال لاكتساب نظرة ثاقبة على الممارسة، نحتاج إلى فهم المهمة لأنها تتكشف من منظور ومن خلال نظريات الاستخدام للممارس، يركز المكون الثالث على التوزيع الاجتماعي للمهمة. من هذا المنظور ، يتم توزيع ممارسة القيادة بين القادة الرسميين وغير الرسميين وكذلك بين التابعيين داخل المدرسة. على وجه التحديد، فهم كيفية عمل القادة في المدرسة معاً ، وكذلك بشكل منفصل، لتنفيذ وظائف ومهام القيادة جانب مهم في التوزيع الاجتماعي لممارسة القيادة، أن التوزيع الاجتماعي للمهمة يتجاوز مجرد تقسيم العمل أو الازدواجية ويتحرك نحو "سن مهام القيادة كما يحتمل أن تمتد على ممارسة اثنين أو أكثر من القادة والتابعين. (Dimmock, C.A , 2000, 200)

المكون الأخير يتضمن التوزيع الظرفي لممارسة القيادة، التي تصف ممارسة القيادة باعتبارها شبكة متداخلة من المواقف والقادة والأتباع، نظرية النشاط والإدراك الموزع ، تؤكد على أن المواقف ليس خارج نشاط القيادة ، بل هو أحد العناصر الأساسية المكونة له، تتوافق مع توسيع نطاق ممارسة القيادة بما يتجاوز الهياكل العادية التي تحد من إدخال أدوات جديدة

والتي قد تؤثر على نشاط القيادة داخل المنظمة، ويتميز التوزيع الظرفي لممارسة القيادة عن نظريات القيادة الأخرى لعدة أسباب. أولاً ، نشاط القيادة هو ، بدرجات متفاوتة موزع أو ممتد على جوانب مختلفة من الموقف، بما في ذلك الأدوات واللغة والهيكل التنظيمي، الموقف جزء من الممارسة ويعمل على التأثير على نشاط القيادة من داخل النشاط، ثانياً ، قد يعمل الموقف على تمكين أو تقييد النشاط القيادي، في حين أن النشاط المعوق قد يبدأ في تغيير الموقف على مدار فترة زمنية. أخيراً، يتعامل التوزيع الظرفي بشكل أساسي مع أنشطة القيادة اليومية، وليس فقط الأنواع العامة من الأدوار القيادية أو التنظيمية، في النهاية، لم تعد ممارسة القيادة بمنظوراً أوسع تحد من القدرة التنظيمية. (Dimmock, C.A, 2000, 202).

ويمكن تحديد القيادة الموزعة في ثلاثة أنواع مختلفة:

(Leung, Kam Bor ,2008, 76-77)

- ١- التوزيع المتعاون: يميز ممارسة القيادة التي تمتد على عمل اثنين أو أكثر من القادة الذين يعملون معاً في المكان والزمان لتنفيذ نفس روتين القيادة.
- ٢- التوزيع الجماعي: يميز الممارسة التي امتدت على عمل اثنين أو أكثر من القادة الذين يسنون روتين القيادة من خلال العمل بشكل منفصل ولكن بشكل مترابط.
- ٣- التوزيع المنسق: يشير إلى إجراءات القيادة التي تنطوي على الأنشطة التي يجب القيام بها في تسلسل معين.

والأشكال المنسقة للقيادة الموزعة قد تأخذ ثلاثة أشكال: (Leung, Kam ,2008, 77)

(Bor

- التعاون التلقائي: من وقت لآخر، تتجمع مجموعات الأفراد ذوي المهارات والقدرات المعرفية المختلفة ، ومن مختلف المستويات التنظيمية ، لتجمع خبراتهم وتنظيم سلوكهم طوال مدة المهمة ثم يتم حلها
- علاقات عمل بديهية: يظهر هذا الشكل من أشكال القيادة الموزعة المتسقة مع مرور الوقت حيث يعتمد اثنان أو أكثر من الأعضاء التنظيميين على بعضهم البعض ويطوروا علاقات عمل وثيقة، وكما يجادل جرون Gronn ، "القيادة واضحة في مجال الدور المشترك مشمولة بعلاقتهم
- الممارسة المؤسسية: نقلاً عن اللجان والفرق باعتبار تجسيدها الأكثر وضوحاً في ممارسة القيادة الموزعة.



سابعاً: السياق المجتمعي

أ- تغيير القيادة المدرسية في سياق هونج كونج والبحث عن القيادة الموزعة:

شهد مجتمع هونج كونج العديد من التحديات المتمثلة في تحول كبير بسبب البيئة الاقتصادية المتغيرة والتنافسية السريعة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ وكذلك الانتقال السياسي في يوليو ١٩٩٧ من كونها مستعمرة بريطانية إلى منطقة إدارية خاصة من الصين. في مثل هذا السياق ، كان لدى صانعي السياسات والجمهور توقعات جديدة وعالية لدور ووظائف التعليم المدرسي، من عام ١٩٨٤ إلى عام ٢٠٠٠ ، أصدرت لجنة التعليم سبعة تقارير رئيسية (لجنة التعليم، ١٩٨٤ ، ١٩٨٨ ، ١٩٩٠ ، ١٩٩٢ ، ١٩٩٣ ، ١٩٩٦ ، ١٩٩٧) وعدداً من تقارير المراجعة ومقترحات الإصلاح (لجنة التعليم، ١٩٩٩ أ، ١٩٩٩ ب ، ٢٠٠٠ أ ، ٢٠٠٠ ب)، في السنوات العشر الأخيرة أيضاً ، قام مكتب التعليم والقوى العاملة بتنفيذ العديد من المبادرات لتغيير كل جانب أساسي من جوانب النظام المدرسي، من الهيكل الإداري إلى تنظيم المناهج الدراسية ؛ من إدارة المدرسة وإدارتها إلى التدريس والتعلم في الفصل ؛ من تطبيق تكنولوجيا المعلومات إلى نظام الفحص ؛ ومن التقييم الخارجي والداخلي للمدرسة إلى المساءلة أمام أصحاب المصلحة. شهدت هونج كونج بشكل أساسي موجتين من الإصلاحات التعليمية في العقدين الأخيرين ، مثل العديد من المناطق الأخرى في العالم. (Yin

Cheong Cheng, 2009.66)

وبدأت الموجة الأولى من تطور الإدارة في هونج كونج في منتصف الستينيات واستمرت حتى أواخر الثمانينات. في هذه الفترة ركز التعليم في هونج كونج على التوسع في توفير وإنشاء المرافق، وأطلق على هذه المرحلة اسم "العصر الكمي لتطوير التعليم" في هونج كونج خلال هذه المرحلة ، كانت القيادة المدرسية إدارية بشكل تقليدي فمعظم مديري المدارس لم يهتموا بضرورة مشاركة الأدوار القيادية في ضوء البيئة المدرسية الثابتة والمستقرة.

(Cheng Y.C, 2001)

والموجة الثانية من الإصلاحات التعليمية في التسعينيات، في أعقاب التحركات الدولية نحو التسويق والمساءلة والجودة في التعليم بهدف تلبية توقعات أصحاب المصلحة ، ظهرت الموجة الثانية من الإصلاحات التعليمية في أجزاء مختلفة من العالم. كانت معظم جهود السياسة موجهة نحو ضمان جودة ومساءلة المدارس أمام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بدأت هونج كونج ، شأنها شأن نظيراتها في المنطقة، موجة ثانية مماثلة من

إصلاحات التعليم من خلال تقرير لجنة التعليم (١٩٩٧) رقم ٧ والمبادرات الأخرى التي اقترحتها حكومة منطقة هونغ كونغ الإدارية الخاصة منذ عام ١٩٩٧. وفيما يلي موجز للإصلاحات والمبادرات الرئيسية: (Allan Walker & James Ko, 2011, 372-373)

- التوجيه الاستراتيجي وبيئة السياسات. يخطط مديرو المدارس للمستقبل ويضمنون مشاركة المجتمع المدرسي في هذه العملية. يقومون بدمج الجوانب الإستراتيجية للسياسة من البيئة الاجتماعية والتعليمية والسياسية بشكل استراتيجي في تخطيطهم لتحسين المدرسة والطلاب.
- التدريس والتعلم والمناهج. يقوم المدرء بتنسيق البرامج لتحقيق التماسك عبر المناهج الدراسية وتحقيق الترابط بين المناهج والتدريس والتعلم. جنبا إلى جنب مع مجتمعاتهم المدرسية ، فإنها تضمن أن جميع الطلاب تجربة مناهج واسعة ومتوازنة وذات صلة من خلال الأنشطة الرسمية وغير الرسمية وخارج المناهج الدراسية
- نمو وتطور القائد والمعلم. يقوم المدرء بتعزيز وتمكين التطوير المهني والوظيفي المستمر للمعلمين وأنفسهم. أنها تعزز تبادل المعرفة المهنية الحديثة والممارسات المستنيرة التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب في إطار التزام عام بتحسين الطالب والمدرسة
- إدارة الموظفين والموارد. يخلق المديرون روحًا تعاونية لإدارة الفريق تركز على استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة لتحقيق أهداف تحسين المدارس وتحقيق الطلاب.
- ضمان الجودة والمساءلة. يبني المديرون أنظمة لضمان الجودة والمساءلة بالتنسيق مع مجتمعاتهم المدرسية التي توفر التغذية الراجعة للطلاب والمعلمين وغيرهم بهدف ضمان تحسين المدرسة. تلبى هذه الأنظمة أيضًا متطلبات المعلومات الخاصة بالوكالات الخارجية فيما يتعلق بالأداء المدرسي.
- الاتصالات الخارجية والاتصال. يبني المديرون روابط بين المدرسة والمجتمعات المحلية والوطنية والعالمية. وبذلك ، فإنها تمكن مجتمعاتهم المدرسية من المساهمة في المجتمع الأوسع وتطوره

وأتاح إصلاح التعليم في هونغ كونج في العقد الماضي أرضاً خصبة للأشكال الموزعة من القيادة لتمارس في المدارس. هناك ثلاثة أسباب رئيسية لذلك - التوسع المفاجئ في الأدوار القيادية نتيجة للسعي إلى تعليم جيد ؛ طلب الخبرة الجماعية من العاملين في المدرسة في أوقات التعقيد المتزايد في جميع أنحاء البيئة التعليمية ؛ ونمو "الحكم المشترك" نتيجة لسن نمط الإدارة المعتمدة علي المدرسة، في معالجة تغيير دور المدير في إطار الإصلاحات

التعليمية في العقد الماضي في هونج كونج ، لخص Y. L. Jack Lam (2001, 443) مجموعة جديدة من الأدوار لمديري المدارس:

- قائد تحويلي، يستتبع إعادة الهيكلة ومشاركة السلطة في الحكم الجماعي
- مدير شفاف مسئول عن أعماله أمام اللجان والمجالس المدرسية والمعلمين
- قائد تعليمي في إعادة تنظيم المناهج وتحسين جودة التعلم والتعليم .
- قادر علي الاتصال الجيد لإقامة علاقات أوثق مع الآباء والمجتمعات المحلية،
- مستكشف وباحث عن مصادر جديدة للتمويل لتحسين أداء المدرسة.

وتتوافق هذه الأدوار مع توقعات وزارة التعليم بشأن القيادة الرئيسية المطلوبة للقرن الحادي والعشرين، بما في ذلك التوجيه الاستراتيجي وبيئة السياسات؛ التعلم والتعليم والمناهج؛ نمو وتطور المدير والمعلم؛ إدارة شؤون الموظفين والموارد؛ ضمان الجودة والمساءلة؛ والاتصال الخارجي والتواصل مع العالم الخارجي (Education Department, 2022, 15). التوسع المفاجئ للأدوار يجبر مديري المدارس على توزيع قيادتهم على الإدارة الوسطى وكذلك على المعلمين في الخطوط الأمامية.

وفي مواجهة الإصلاح في هونج كونج، دُعي قادة المدارس إلى تعزيز قدرة المنظمة المدرسية على التعامل مع التغييرات، تم تحويل البيئات المؤسسية المعتادة للمدارس إلى بيئات مهام تنافسية مثل السوق. فالمدارس في عام ٢٠٠٣ سعت إلي وضع خطط التطوير الإستراتيجية بشكل مستمر لتحسين الذات نتيجة لمطالب الجمهور بتحسين مستمر في جودة التعليم، وتنفيذ المراجعة الخارجية للمدرسة والتقييم الذاتي للمدرسة، وفي عام ٢٠٠٤، تم النجاح في إقرار مشروع قانون التعليم المتمثل في الإدارة القائمة علي المدرسة، وفرض الحكم المشترك بين أصحاب المصلحة، بما في ذلك مديري وقادة المدارس والمعلمين والآباء وقادة المجتمع. هذا الحكم المشترك سيزيد بلا شك من تعقيد البيئة المدرسية. في مواجهة المطلب العام للأداء ومع تزايد تعقيد العمل ، لم يعد النموذج الخارق للقيادة مطبقاً (Ben Jensen, Phoebe, Downing, and Anna, 2017, 8)

مع زيادة تفويض السلطة للمناهج المدرسية والهيكل الأكاديمي للمدرسة، يُجبر قادة المدارس على مشاركة قيادتهم التعليمية مع المعلمين لتطوير المناهج المدرسية، والاستراتيجيات التربوية والتقييم بما يتناسب مع احتياجات الطلاب، من الضروري وجود ثقافة تعاونية أقوى في القضايا التعليمية لتوجيه المدارس نحو التنفيذ الناجح لهذا الإصلاح الجديد.

إن ازدياد شعبية مجتمعات التعلم المهني إلى جانب النمو الجماعي لخبرة المناهج الدراسية يؤدي إلى زيادة توزيع دور المدير كقائد وحيد في المدرسة. استجابة لهذا المسعى، امتد هدف رفع جودة التعليم إلى أبعاد مختلفة بما في ذلك الهيكل الأكاديمي، الإدارة والحوكمة والقيادة وكذلك المناهج الدراسية . ويضطر مديرو المدارس إلي مجموعة واسعة من الإصلاحات في السياق التعليمي في هونغ كونج تشجع علي تبني فكرة القيادة الموزعة عندما تتوقف القيادة التقليدية الهرمية عن تقديم إجابات جاهزة للمشاكل المعقدة. تقوم العديد من المدارس بتوسيع نطاق قيادتها "لتسخير الخبرة الجماعية، للتعامل مع البيئة المدرسية المعقدة من خلال القيادة الموزعة (Peter Gronn, 2000,333)

ب- سياق الإصلاح التعليمي الذي يؤدي إلى نمو القيادة الموزعة في هونغ كونج:  
ومن أهم ملامح هذه الإصلاحات: أصبح السعي للحصول على تعليم جيد الهدف الرئيسي للإصلاح التعليمي منذ أواخر الثمانينيات في هونج كونج عندما كان نظامه التعليمي يواجه تحديات من ثلاثة اتجاهات: "التغيير في النظام السياسي والمناخ السياسي ، وظهور مجتمع المعرفة، ونظام التعليم غير الفعال لذلك اتجهت الحكومة في هونج كونج إلي مجموعة من الإصلاحات تتحقق من خلال تبني نمط القيادة الموزعة:(Cheng, K.M., 2002, 45)  
- جودة التعليم من خلال الحكم المشترك والإدارة المعتمدة علي المدرسة: في عام ٢٠٠٠ تم تكليف معظم المدارس في هونغ كونج بممارسة عناصر الإدارة المعتمدة علي المدرسة وأثر ظهور هذا النمط في تغيير أدوار قادة المدارس في خمسة عناصر وهي:

( ACSBM , 2000, 1)

- ١- وضع إجراءات رسمية لتحديد أهداف المدرسة وتقييم التقدم المحرز
- ٢- توفير الوثائق التي تحدد ملامح المدارس وخطط التنمية وميزانياتها ووسائل تقييم التقدم المحرز
- ٣- إعداد الدساتير المكتوبة للجان إدارة المدارس
- ٤- مشاركة المعلمين وأولياء الأمور والخريجين في إدارة المدارس وتطويرها وتخطيطها وتقييمها واتخاذ القرارات
- ٥- وضع إجراءات وموارد رسمية لتقييم الموظفين وتنمية قدراتهم. وتتطلب الإدارة المعتمدة علي المدرسة احترافاً جديداً من المعلمين وقيادة محسنة من مديري المدارس والتزاماً أعمق من أولياء الأمور والمجتمع. عندما تُمنح المدارس الفردية مثل هذه الفرص لتطوير

خصائصها وأساليبها الخاصة ، فإنها غالباً ما تكافح لتحقيق ذلك في عملية تمكين المهنيين وأصحاب المصلحة ، يتعين على مديري المدارس الشروع في تغيير أساسي في كل من أسلوب الإدارة ونموذج الحكم السائد إذا لم يتم معالجة الإدارة المعتمدة على المدرسة بشكل مناسب ، فقد تظهر العديد من الآثار الجانبية المؤلمة.

وقد يعاني المدراء من الإحباط من خلال عدم استعدادهم للقيام بمهام جديدة. قد يكونون محبطين أيضاً بسبب المستويات الجديدة لمشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المدرسة، وليس لديهم كفاءة وقدرة لتحقيق الإدارة الذاتية للمدرسة، واستجابةً لضغط العمل الذي يصاحب تطبيق الإدارة المعتمدة على المدرسة، يُجبر المديرون على توزيع بعض وظائفهم القيادية على المعلمين والإداريين.

ج- جودة التعليم من خلال إصلاح المناهج:

يشتمل إصلاح المناهج الدراسية في هونج كونج على تحول نموذجي من قاعدة موضوعية تقليدية إلى منظور متعدد الموضوعات، ومن التعلم القائم على المعرفة إلى التعلم القائم على المهارات ومن التركيز على الامتحان إلى التقييم المستمر، كل هذا ينطوي على تخطيط مفصل من أجل النجاح، يجب على المديرين أيضاً المشاركة في برامج التطوير المهني لإتقان المفاهيم الجديدة للإصلاح وتصميم مثل هذه الأنشطة لمعلميهم، يحتاجون أيضاً إلى إعادة تصميم الهيكل الإداري للمدرسة ليناسب ميزة المناهج الدراسية ؛ لخلق الوقت والمساحة للمعلمين والطلاب داخل الفصول الدراسية وخارج المدرسة؛ ووضع استراتيجيات لتنفيذ عناصر الإصلاح بالترتيب الصحيح، يتطلب الضغط الذي يتعرض له المعلمين في ظل هذا الإصلاح من مديري المدارس قضاء المزيد من الوقت في مجالات دعم المعلمين والاستشارات الشخصية. بالكاد لم يستطيع قادة المدرسة أداء جميع هذه الأدوار القيادية ما لم يكونوا مستعدين لتوزيع بعض قوتهم ومسؤولياتهم. (Edith Lai & Derek Cheung, 2013, 323)

د- جودة التعليم من خلال ضمان الجودة

في ضوء الاتجاه العالمي المتمثل في تفويض عملية اتخاذ القرارات من خلال الإدارة المعتمدة على المدارس ، تم استبدال إجراء فحص ضمان الجودة بنظام مكون من عنصرين التقييم الذاتي للمدرسة، ومراجعة المدرسة الخارجية في هذا الإطار الجديد لتطوير المدارس والمساءلة، يتعين على المدارس تقييم أدائها في أربعة مجالات من مؤشرات الأداء هي الإدارة والتنظيم ؛ التعلم والتدريس ؛ دعم الطلاب وأخلاقيات المدرسة وأداء الطالب، وهذا يمثل عبء إضافي على مديري المدارس، لا تؤثر زيادة عبء العمل على المعلمين في الخطوط الأمامية

فحسب، بل تضع أعباء إضافية للتخطيط والتنسيق والرصد على أكتاف المديرين، نوعية القيادة هي العامل الأكثر أهمية للنجاح في مراجعة المدرسة الخارجية، إن القيادة الفعالة هي مفتاح النجاح، ليس فقط في التقييم الذاتي ، ولكن أيضًا في كيفية النجاح في مراجعة المدرسة الخارجية والاستفادة من نتائج هذه التقييمات لصالح المدرسة. ولتحقيق هذا لابد من إتباع نمط قيادي قائم على المشاركة والثقة في قيادة المعلمين وهو نمط القيادة الموزعة (Education and Manpower Bureau, 2006, 3)

فإن برامج الإصلاح المكثفة في هونج كونج التي هدفها السعي للحصول على تعليم جيد قد تم تنفيذها بشكل تدريجي. لقد اقترنت تيارات الإصلاح الثلاثة التي تهدف إلى رفع جودة التعليم من خلال الإدارة القائمة على المدرسة وإصلاح المناهج الدراسية وضمان الجودة بتوسع كبير في الأدوار القيادية، فمن المتوقع الآن أن يكون المدير هو قائد المدرسة وصانع القرار الرئيسي والميسر والرئيس التنفيذي والقائد التعليمي والمسوق وقائد الفريق ووكيل، هذه المجموعة من الأدوار تتجاوز قدرة القادة الأوحده. لا يمكن الوفاء بالأدوار الموسعة إلا من خلال فريق للقيادة ، بدلاً من قائد واحد، من خلال القيادة المشتركة أو الموزعة، وبالتالي ، كان توسيع الأدوار القيادية بمثابة حافز لنمو القيادة الموزعة في مدارس هونغ كونج، زادت مسؤوليات القيادة في عصر الإصلاح ليس فقط من حيث الكم ، ولكن أيضًا في التعقيد. السبب الثاني لشعبية القيادة الموزعة في هونغ كونج يأتي من التعقيد المتزايد للعمل الذي يواجهه قادة المدارس. (Shun Wing Ng, 2010, 1841)

هـ- التعقيد المتزايد يتطلب خبرة جماعية

أن تعقيد المهام هو متغير رئيسي في تشكيل استجابة القيادة الإنتاجية. القيادة التقليدية تكون منتجة إذا كانت المهام بسيطة نسبيًا، في حين أن أشكال المشاركة والقيادة أكثر تشاركًا هو الأسلوب الأفضل في الاستجابة للمهام المعقدة نسبيًا ، فالقيادة الموزعة هي إستراتيجية تجمع بين الإدراك الجماعي للمنظمة لتحقيق المهام المعقدة والأهداف التنظيمية المتشابهة والمركبة، يتمثل هدف الإصلاح الرئيسي في تعليم هونج كونج في تحسين جودة المدارس، توفير القيادة للتحسين المستمر في المدارس أمر صعب وخاصة عندما يتمثل هدف الإصلاح الرئيسي في تعليم هونج كونج في تحسين جودة المدارس يعد توفير القيادة للتحسين المستمر للمدرسة أمرًا صعبًا خاصة عندما يتعين على القادة ضمان استمرار عمل المدارس بسلاسة يومًا بعد يوم. هذا المزيج من التقدم إلى الأمام مع الحفاظ على الاستقرار يجعل

سياق التعليم أكثر تعقيداً، العديد من تدابير الإصلاح تؤدي إلى زيادة التعقيد في مدارس هونج كونج. الإدارة البشرية تحت الإدارة القائمة على المدرسة ليست مهمة سهلة. عندما يتم دعوة المعلمين ليصبحوا قادة، فإن تضارب المصالح بين هيئة المدرسة والموظفين والعملاء يخلق حتماً صراعات على السلطة من أجل التعامل مع هذا الصراع المعقد بين الأشخاص ، يتعين على مديري المدارس لذلك، توزيع بعض أدوارهم القيادية. (Kenneth Leadwood et al,2007,47)

و- تعليم المعلمين وتدريبهم.

أصبح الدور القيادي لمديري المدارس حاسماً في التنفيذ الفعال للتغييرات التعليمية والإدارة المدرسية. وقد أنشأت الحكومة مختلف فرق العمل أو اللجان لإنشاء إطار يطلب من مديري المدارس الطموحين ومديري المدارس المعيّنين حديثاً ومديري المدارس العاملين متابعة التطوير المهني المستمر وتعزيز الكفاءة القيادية، بالنظر إلى المبادرات التعليمية المعقدة للغاية على مستوى موقع المدرسة، فإن كيفية امتلاك مديري المدارس للكفاءة اللازمة لقيادتها وتنفيذها في مثل هذا الوقت القصير تعد مسألة بالغة الأهمية. (Cheng, Y.C., & Walker, A., 2008, 507)

وتم التعرف على القيادة الموزعة على نطاق واسع من قبل صانعي السياسة باعتبارها واحدة من أفضل أسلوب للقيادة لتحسين نتائج الطلاب وتحسين أداء المدرسة هذا ليس استثناء في هونج كونج. في التسعينيات من القرن الماضي ، بدأت الإدارة القائمة على المدارس في المدارس على نطاق الإقليم بأكمله ، في حين يتم تشجيع لامركزية السلطة من المدير إلى المعلمين في إدارة المدارس وإدارتها. في إصلاح المناهج الدراسية الحديثة، يتم الترويج مرة أخرى لفكرة القيادة الموزعة في عملية صنع القرار في المناهج التعليمية في مختلف القطاعات التعليمية، بما في ذلك التعليم المبكر والتعليم الابتدائي والتعليم الثانوي.

واجهت هونج كونج تحديات في الساحة الاقتصادية الدولية، وقد تبنت فلسفة إدارية جديدة وقوة لامركزية في نظامها التعليمي لمواجهة التحدي الاقتصادي. وركزت حكومة هونج كونج سياستها التعليمية على تحسين جودة التعليم واقترحت تغييراً شاملاً لإصلاح المدارس في القطاع العام في الاستراتيجيات والإجراءات المالية والإدارية في عام ١٩٨٩. وفي عام ١٩٩١، نشر فرع التعليم والقوى العاملة وإدارة التعليم بهونج كونج وثيقة السياسة المسماة مبادرة إدارة المدرسة وضع إطار للجودة في مدارس هونج كونج، تدعم وثيقة مبادرة إدارة

المدارس إعادة هيكلة المدارس في هونج كونج بنموذج الفعالية المدرسية ، أي لتحسين كفاءة وفعالية إدارة المدرسة وتحقيق أفضل جودة للتعليم في جميع النظم. مبادرة إدارة المدارس بهونج كونج يعادل الإدارة المحلية للمدارس في المملكة المتحدة ، الإدارة الذاتية للمدرسة في أستراليا ( Hon Keung Yau&Alison Lai Fong Cheng,2011,111 )

لذلك، يتعين على قادة المدرسة إدارة المدرسة مع العديد من القادة لأداء جميع وظائف القيادة، والسماح للمعلمين بالمشاركة في عمليات صنع القرار وتعزيز التعاون المتبادل، نظراً لأن المدارس الكبيرة التي تتسم بتعقيد المهام وتشابكها ، فإن النظرة التقليدية لقيادة المدرسة غير مجدية لصالح القيادة الموزعة. وهذا ما اهتمت به الحكومة في هونج كونج لتطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس.

#### القسم الرابع: التحليل المقارن

يتناول هذا الجانب عرضاً تحليلياً مقارناً للقيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج من حيث: أهمية القيادة الموزعة، مبادئ القيادة الموزعة، وممارسات القيادة الموزعة، ودور كل من المدير والمعلم في تطبيق ممارسات القيادة الموزعة.

أ- أهمية القيادة الموزعة:

تتشابه كل من الولايات المتحدة وهونج كونج في الاهتمام بتطبيق القيادة الموزعة في إدارة المدارس بهدف تفعيل العملية التعليمية ورفع مستوى تحصيل وإنجاز الطلاب ، والبحث عن أفضل الأساليب القيادية وتطبيقها، حيث أن توزيع القيادة من شأنه يحدث تحولاً في المدرسة، ويلهم الموظفين والمعلمين إلى إتباع ممارسات فاعلية أفضل مما يؤثر بالإيجاب على مستوى تحصيل الطلاب وهو الهدف الاسمي لقادة المدارس.

فأهمية القيادة الموزعة في الولايات المتحدة يتمثل في أن عندما يعمل الناس معا بطريقة تجمع بين مبادرتهم وخبرتهم فالنتيجة هي منتج أو طاقة أكبر من مجموع أعمالهم الفردية، والقيادة الموزعة أثناء ممارستها تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الإصلاح المدرسي وتحسين التعليم، أما أهمية القيادة الموزعة في هونج كونج تتمثل في أن ممارسة القيادة الموزعة بشكل جيد يساعد قادة المدارس المعلمين على التفكير في أدوارهم بشكل مختلف عن طريق تحمل المسؤوليات خارج الفصل الدراسي لغرض تحسين المدرسة بشكل عام.

ويرجع هذا التشابه إلى إيمان القيادة السياسية في كلا من الدولتين بأهمية المشاركة والعمل الجماعي في العمليات الإدارية من خلال تطبيق النمط اللامركزي في إدارة التعليم،



والتوجه نحو تبني الإدارة الذاتية للمدرسة لدورها وأهميتها في تهيئة جو ومناخ مدرسي حيوي يساعد علي التطوير والانجاز وتحسين التعليم، كما أن الدولتين تتبني حركة تطوير المناهج وحركة المعايير لتحقيق الجودة الشاملة.

وتختلف الدولتين في بداية الاهتمام بتطبيق القيادة الموزعة، حيث سبقت الولايات المتحدة دولة هونج كونج في الاهتمام بتطبيق القيادة الموزعة حيث تعتبر الولايات المتحدة من أوائل الدول المهتمة بتطبيق القيادة الموزعة في إدارة المدارس. ويرجع ذلك إلي قوة ونفوذ الولايات المتحدة، وقدرتها الاقتصادية والتكنولوجية علي قيادة التغيير في جميع النواحي ومنها التعليم وكفاءة المدارس، وحرصها علي تحقيق الميزة التنافسية علي مستوى العالم.

ب- مبادئ القيادة الموزعة:

تتشابه كل من الولايات المتحدة وهونج كونج في المبادئ التي تقوم عليها ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس، فالقيادة الموزعة لا تعني مجرد تفويض بعض الصلاحيات إلى أفراد في مستويات تنظيمية مختلفة، بل يجب أن يمثل ذلك جميع الأفراد داخل المؤسسة (فريقاً قيادياً) يتشارك في قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية، مما يتيح الفرصة لإعداد قادة للمستقبل وتدريبهم، ويتعامل مع كل فرد من منسوبي المؤسسة مسئولاً ومحاسباً كقائد في مجاله أو موقعه التنظيمي عن تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق تقدمها وتميزها المؤسسي.

ويمكن تفسير اختلاف توجهات كل رؤية حسب ظروف كل دولة، فالولايات المتحدة تهتم دائما بالسبق والابتكار والمنافسة وتحقيق الطفرة في مخرجات العملية التعليمية من خلال القيادة المدرسية الفعالة التي تتماشى مع تطبيق اللامركزية الإدارية في إدارة شئون التعليم أما هونج كونج فتهتم باللاحق بالدولة المتقدمة علي المستوى الآسيوي والعالمي في مجال التعليم عن طريق إحداث نقلة نوعية، وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة بمختلف المؤسسات التعليمية بحيث يجب أن تتسم هذه الثقافة بالثقة المتبادلة، والإيمان بقيمة العمل بروح الفريق، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك؛ بما يدعم ممارسات القيادة الموزعة.

ج- ممارسات القيادة الموزعة :

تشابه كل من الولايات المتحدة وهونج كونج في أبعاد ممارسة القيادة الموزعة ونظراً لافتناع المسؤولين بالدولتين بأن القيادة الناجحة والفعالة تصنع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات التعليمية وارتفاع مستوى أدائها، لأن نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لإستمراريتها، وتُعد الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية (لعليا-الوسطى-التنفيذية) أحد المُدخلات الرئيسة في النظام التعليمي الذي لا يصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا تتحقق أهدافه دون توافر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم، كما أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة التعليمية يُعد أحد أهم أسباب نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها وتميزها؛ لذا كان الاهتمام بأنماط القيادة والذي يُعد من أهم تلك الأنماط التي تقوم على المشاركة مدخل القيادة الموزعة.

وتختلف كل من الدولتين في التطبيق الفعال لأسلوب القيادة الموزعة، حسب توافر متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في كل دولة، وتختلف كل دولة في تقديرها لترتيب المتطلبات المطلوبة، حيث تهتم دولة هونج كونج بتوفير المتطلبات هيكلية: وتكون من خلال تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسات التعليمية؛ بحيث تكون أكثر دعماً للعمل بروح الفريق وللحفاظ على تدرج السلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات التنفيذية، والمتطلبات مالية أو تقنية، فمن الضروري توفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة، التي تضمن تفعيل عملية الاتصال بين الأفراد والقيادات داخل المؤسسة كافة، وتبادل الخبرات والآراء بينهم وتقديم حوافز للمعلمين بالمدارس - وفق قواعد ومعايير محددة - للأفراد والمؤسسات التي تنجح في تطبيق القيادة الموزعة، بينما تهتم الولايات المتحدة بتوفير متطلبات بشرية: وذلك من خلال تدريب القيادات التعليمية على مهارات استخدام مدخل القيادة الموزعة، وكذلك تدريب منسوبي المؤسسات التعليمية كافة على المهارات القيادية المختلفة التي تجعلهم مؤهلين لمساعدة القادة في المستويات الإدارية المختلفة وإعانتهم على تطبيق مدخل القيادة الموزعة، وتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها قادة المؤسسات التعليمية والمتطلبات الفنية: أن يتم توزيع المهام القيادية بين جميع أفراد المؤسسة التعليمية وقادتهم بما يضمن تطوير الأداء المؤسسي، حيث يكون فيه توسيع لدائرة المشاركة القيادية داخل المؤسسة، وتبني سياسة التفويض، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات، وعمل

متابعات مستمرة لمدى تطبيق مدخل القيادة الموزعة داخل المؤسسات، ويتم من خلال تحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق، والعمل على علاجها والتغلب عليها.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف وفقاً لقوة تأثير التطورات المتسارعة والمتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات التي ظهرت مع بدايات القرن الحادي والعشرين علي كل دولة علي حده، والتي أحدثت تحولات وتغيرات عديدة في شتى مجالات الحياة الإنسانية وخاصة في مجال إدارة الأعمال والتجارة وإدارة المؤسسات التعليمية، إذ أن النمط المتمركز حول المدير، أو اقتصار الإدارة علي أفراد محددين لم يعد مناسباً لتسيير العمل الإداري بالمدرسة.

د- دور المدير والمعلمين في تطبيق ممارسات القيادة الموزعة:  
تتشابه كل من الولايات المتحدة وهونج كونج في الاهتمام بالتطوير المهني لكل من المعلم والمدير لدورهما الهام الذي يتوقف عليه نجاح تطبيق أسلوب القيادة الموزعة بالمدارس ويمكن تفسير ذلك في ضوء بعض المفاهيم التالية:

- مجتمعات التعلم المهنية: إذ أصبحت مجتمعات التعلم المهنية اتجاهاً عالمياً لإصلاح التعليم، وانتشرت انتشاراً واسعاً خلال العقدين الماضيين، وأصبحت تمثل ظاهرة تربوية في كثير من المجتمعات مثل الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وغيرها من الدول، كما أن عملية تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني تتوقف على مدى توافر النمط القيادي الذي يسمح بتنمية القدرات القيادية لدى العاملين، ومشاركتهم في عمليات صنع القرار وتوزيع الأنشطة القيادية عليهم وممارستهم لها، وحثهم على التعلم بصورة جماعية تعاونية من خلال فرق العمل.

- التحسين المدرسي: يرى الباحث أنه يمكن تعريف التحسين المدرسي بأنه قدرة المدرسة على إعادة تشكيل ثقافتها وقيمتها ومعاييرها وسياستها وهيكلها، ووضع خططها الإستراتيجية وصياغة أهدافها، وذلك من خلال فرق العمل التعاونية والعمل الجماعي المشترك، بما يؤدي إلى التحسين المستمر للمدرسة وزيادة إنتاجيتها ورفع مستوى كفاءتها.

- تمكين القيادات: حيث أن إدارة التعليم بالولايات المتحدة وهونج كونج تهتم بتطبيق النمط اللامركزي، إلي جانب الإدارة التشاركية بالمدارس، فإن البلدان يتبعان أسلوب تمكين القيادات المدرسية وتنميتها أكاديمياً ومهنياً من خلال مراكز التنمية المهنية .

- الميزة التنافسية: تسعى العديد من الدول ومنها الولايات المتحدة وهونج كونج للحصول على الميزة التنافسية، والتي يمكن تحقيقها من خلال التعليم، وتعتبر القيادة المدرسية أهم عناصر المنظومة التعليمية بما يملكه القائد المدرسي من مهارات وقدرات توجه العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها، للقيادة المدرسية أدوار جديدة ووظائف متجددة تواكب ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تغيرات في ظل عصر التنافسية.

وتختلف كلا من الدولتين في التركيز والاهتمام ببعض أدوار المعلم في قيادة المجتمع المدرسي بالتشارك مع مديري المدارس، حيث تهتم الولايات المتحدة بدور المعلم وقادتهم ومديري المدارس كميسرات للتعلم المهني من خلال بناء مجتمعات التعلم المهنية داخل المدارس الأمريكية لتعزيز التعاون بين قادة المعلمين ومدير المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة، بينما تهتم دولة هونج كونج بدور المعلم وقادتهم ومديري المدارس كباحثين تربويين من خلال قيامهم بإجراء الأبحاث العملية لتحديد مشكلات الطلاب والمدرسة وجمع البيانات والمعلومات لتحليلها وابتكار الحلول المناسبة بطريق جماعية صنع القرار الفعال.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف برغبة كل دول من الدولتين في تحقيق بيئة مدرسية داعمة ومحفزة على التعلم: ولكن تختلف الدولتين في الأيدولوجية والوسيلة لتحقيق ذلك، حيث تعتقد الولايات المتحدة أن مجتمعات التعلم المهنية هي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف، أما دولة هونج كونج تعتقد أن البحث عن حلول لمشكلات كل من الطلاب والمدرسة هي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف.

القسم الخامس: الخطوات الإجرائية لدعم ممارسات القيادة الموزعة في إدارة المدرسة المصرية في ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج

بناء على ما تقدم من عرض الإطار النظري المتعلق بماهية القيادة الموزعة، بالإضافة إلى عرض ملامح القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة وهونج كونج، والمقارنة التحليلية التفسيرية، توصل الباحث إلى ن تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس المصرية تحتاج إلى ما يلي:

أ- متطلبات ثقافية: حيث يحتاج تطبيق ممارسات القيادة الموزعة إحداث نقلة نوعية وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس المصرية، كما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية بحيث تشمل هذه الثقافة بناء هيكل تشاركي يعمل فيه القادة والعاملون معا لتحسين

العملية التعليمية، ويسهم في دعم الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات اللازمة لصنع القرارات المدرسية المشتركة، وتحول المدرسة إلى فريق من المتعلمين داخل مجتمع تعلم مهنية، ويتسم الثقافة التنظيمية بالثقة المتبادلة، والإيمان بقيمة العمل روح الفريق وتشجيع الأفكار الإبداعية وتهينة المناخ الذي يسمح بذلك مما يدعم ممارسات القيادة الموزعة.

ب- متطلبات بشرية : من الضروري لتدعيم ممارسات القيادة الموزعة تدريب العناصر البشرية التي يتكون منها المجتمع المدرسي - كما يحدث في المجتمع الأمريكي وهونج كونج - علي كيفية العمل معا كفريق تعاوني أو تدريب القادة علي تفويض الأطراف المعنية ومشاركتهم في صنع القرار، وتشجيعهم علي التساؤل بطرق تعاونية، وحفزهم، والعمل علي تطوير قدراتهم، وتوزيع المسؤوليات علي أعضاء المدرسة لزيادة شعورهم بالملكية والمحاسبية إلي أقصى حد.

ج- متطلبات هيكلية: عن طريق تغيير الهياكل التنظيمية للمدارس من الهرمية التي تشجع الروتين والتقليدية في التفكير والممارسة، إلي الأفقية بحث تكون أكثر دعماً للعمل روح الفريق وممارسة اللامركزية في الإدارة وتفويض السلطة، والتنمية المهنية وتبادل الخبرات والمشاركة في صناعة القرار المدرسي، وتسمح بتمكين العاملين ودعم استقلاليتهم ومشاركتهم في قيادة المدرسة، وتدعم ترتيبات تدرج السلطة، وتبني هياكل مرنة غير ثابتة تسمح للأفراد بالتعلم وإحداث التغييرات والقدرة علي التكيف السريع مع التغييرات المعاصرة.

ومن ثم يقترح البحث الحالي مجموعة من الاحتياجات التدريبية لكل من قادة المدارس والمعلمين لتحقيق هذه المتطلبات، وخطوات إجرائية للتغلب علي تحديات قيادة الفرق الموزعة، وتدعيم ممارسات القيادة الموزعة.

أولاً: الاحتياجات التدريبية.

تحدد أهم الاحتياجات التدريبية لتدعيم ممارسات القيادة الموزعة لدى قادة المدرس والمعلمين بالمدارس المصرية في :

- تنمية القدرة علي المرونة وتقبل آراء العاملين والمعلمين
- تنمية القدرة علي العمل الجماعي وتكوين فرق العمل، وتعزيز روح العمل التطوعي لدي المعلمين.
- تدعيم القدرة علي استخدام الأساليب الحديثة للتنمية المهنية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي

- تطوير القدرة علي استخدام أحدث أساليب الرقابة والمحاسبية الفعالة التي تخلق حالة من الثقة بين المدير والمعلمين، وتنمية روح الفريق في العمل.
- الإلمام بأنواع السلطة والهيكل التنظيمية، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار المدرسي واتخاذها
- القدرة علي تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء النظام الإداري للمدرسة.
- القدرة علي منح الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات
- القدرة علي توفير مناخ وثقافة عمل فعالة للمعلمين تسهم في تحفيز قدراتهم علي الإبداع والتميز.
- القدرة علي إدارة العلاقات وتشجيع كل أنواع التفاعل بين أفراد المدرسة، مما ينمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال وذلك في جو يسوده الاحترام والثقة والتفاهم.
- القدرة علي التعلم والتدريب، فالمدير يملك مهارات وخبرات بإمكانه أن ينقلها إلي الآخرين لتحسين سلوكياتهم المتعلقة بإنجاز العمل.
- القدرة علي تفويض السلطة للمعلمين الذي يملكون الثقة والدعم اللازم لأداء المهمات والأعمال المطلوبة.
- القدرة علي بناء ثقافة مدرسية مبنية علي تعاون ملموس بين مدير المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي في عملية اتخاذ القرار، مما يوفر الثقة والفاعلية المرتفعة التي تتيح جو من الصراحة والأمانة بين العاملين
- القدرة علي توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة.
- القدرة علي التحول من الشكل الرأسي إلي الشكل الأفقي في القيادة للتكيف مع القوي الجديدة والتغيرات الهيكلية
- القدرة علي تبني أساليب قيادية ديمقراطية قائمة علي الحوار والمشاركة الفاعلة
- القدرة علي تشكيل اللجان المدرسية وإعطائهم الصلاحيات اللازمة التي تتناسب مع مهامهم المكلفين بها.
- امتلاك مدير المدير المدرسة وأعضاء الفريق المدرسي المعارف والمهارات المرتبطة بالقيادة الموزعة كمهارات العمل التعاوني ومهارات التواصل والحوار، ومهارات صنع واتخاذ القرار، مهارات التفاوض وحل الصراعات.

- امتلاك مديري المدارس الرؤية الواضحة لتنفيذ أبعاد القيادة الموزعة والشجاعة والجرأة في توزيع الأدوار القيادية من قبل المدير إلى المرؤوسين

- القدرة علي القيام بأدوار متعددة وشاملة داخل المدرسة لمواكبة أهمية تطبيق القيادة الموزعة ومن هذه الأدوار القائد التعليمية ، وقائد التطوير المهني ، والمشرف والمقيم، والمحفز بالإضافة إلي الحفاظ علي الرؤية المشتركة للمدرسة

ثانياً: الخطوات الاجرائية للتغلب علي تحديات ممارسة القيادة الموزعة تساعد عوامل بناء الثقة والرضا بين أعضاء الفريق في التغلب علي تحديات قيادة الفرق الموزعة ويمكن تحقيقها على أفضل وجه بإتباع الخطوات الست التالية:

أ- الاختيار الاستراتيجي لأعضاء الفريق.

ب- تطوير رؤية لإدارة كل موقع في نفس الأهداف العامة .

ج- تطوير الالتزام والثقة. د- إيجاد القيادة التنظيمية من خلال بناء فرق تتمتع بالسلطات.

هـ- تسهيل التعلم التنظيمي. و- تقييم الأداء المؤقت وإعادة اختيار أعضاء الفريق في حالة ضعف فعالية الأداء القيادي

أ- اختيار أعضاء الفريق بشكل استراتيجي

الخطوة الأولى التي يجب على القادة مراعاتها في إدارة الفرق الموزعة هي كيفية تشكيل فريق يمكنه العمل معاً بفاعلية، الاستراتيجيات التي يجب أن يأخذها القائد في الاعتبار هي عملية اختيار أعضاء الفريق المناسبين الذين لديهم خبرة في حياتهم المهنية ولديهم أيضاً علاقات عمل جيدة مع زملائهم أعضاء الفريق. هذه العملية هي أهم إستراتيجية لفريق موزع فعال لأن هذه العملية ستمنع العديد من المشاكل التي قد تحدث أثناء العمل في فريق موزع. عندما يبدأ القائد بالخطوة الأكثر أهمية، سيتم تطوير الخطوات الأخرى لبناء الثقة والرضا بين أعضاء الفريق بسهولة أكبر. بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار أعضاء الفريق هي:

١- تحديد الخصائص ومتطلبات الوظيفة المطلوبة لأعضاء الفريق الموزعين. بادئ ذي بدء يجب على القادة تحديد الخصائص ومتطلبات الوظيفة المطلوبة للفريق الموزع من خلال النظر في: الخبرة السابقة لأعضاء الفريق، وخبرتهم في كل مجال، العلاقة بين أعضاء الفريق في المشاريع السابقة. (هل عملوا جيداً معاً؟ ما هي نتيجة أداء الفرق في المشاريع السابقة؟)،

٢- يجب مراعاة الخلفيات الثقافية للموظفين في هذه الخطوة لأنه إذا تمكن القائد من اختيار أعضاء الفريق الذين لديهم تشابه في ثقافتهم وطريقتهم في التواصل، فيمكن تخفيف برامج الاتصال المحتملة بين أعضاء الفريق في هذه الخطوة، وقياس تلك الخصائص. يجب على القائد أن يبدأ بخطوات أساسية في أسلوب مقابلة الوظيفة باستخدام مقابلة منظمة تتكون من أسئلة موجهة للعمال حول المهمة الوظيفية لاختيار المرشح المناسب لكل متطلبات الوظيفة في تكوين فريق العمل الموزع.

٣- تقييم الموظفين من خلال النظر في أداء العمل الجماعي. يجب على القائد تقييم أعضاء الفريق من خلال النظر في الأسئلة والصفات على النحو التالي: إلى أي مدى يتعرف أعضاء الفريق على النزاع ويحلونه. هل يشارك أعضاء الفريق ويتعاونون في حل المشكلات. هل يتواصلون بشكل مفتوح وداعم؟ هل يقومون بتنسيق ومزامنة الأنشطة بشكل فعال؟ ، يجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين على الاعتماد على بعضهم البعض، حيث يمكن للشخص غير متوافق مع أعضاء الفريق أن يسبب مشاكل لجهد المجموعة بأكملها. يحتاج أعضاء الفريق إلى المرونة والتسامح إذا أرادوا الاندماج في وحدة فعالة.

ب - وضع رؤية من أجل إدارة كل موقع في المدرسة في نفس الأهداف العامة تضمن تحديات إدارة الفريق الموزع تطوير رؤية من أجل إنجاز المهام القيادية المطلوبة بشكل فعال. أولاً ، هناك حاجة إلى إنشاء صورة واضحة للمهام والتأثير على أعضاء الفريق لإشراكهم، وخلق شعور مشترك بالهدف وتطوير الرؤية للعمل في نفس الأهداف العامة. ثانيًا بعد مشاركة الهدف في إنشاء رؤية للمهام مع الفريق الموزع، يجب على القائد أن يسمح لأعضاء الفريق بتطوير عملية صنع قرار بطرق مشتركة. عندما يتم تقاسم صنع القرار، بشكل عام يتم إظهار مستويات عالية من الالتزام من قبل أعضاء الفريق. وعندما يتم تأسيس التزام عالي في فريق موزع ، سيساعد أعضاء الفريق بعضهم البعض على إدارة المهام بنجاح عندما يواجه بعض الفريق مشاكل.



### ج- تطوير الالتزام والثقة

يتطلب الفريق الموزع الثقة لتحقيق النجاح: لا تكفي التكنولوجيا بمفردها. لذلك تعد الاجتماعات الأولية وجهاً لوجه وبناء العلاقة بين أعضاء الفريق أفضل البدائل لبدء بناء الثقة في بعض الأحيان، سيكون الاجتماع وجهاً لوجه المقترح لبناء الالتزام والثقة بين أعضاء الفريق أكثر فعالية إذا تم ترتيبه من خلال التركيز في الأنشطة الهامة الموضحة الطريقة الأكثر فعالية لبناء الثقة أو إصلاحها هي أنه يجب على القادة تحديد أوقات للقاء لأعضاء الفريق في موقعهم في المراحل الأولى من المهام، يجب على القادة توجيه الأعضاء حول الغرض والجدول الزمنية للمهام، وجود هذه النوعية من جلسات بناء الفريق وجهاً لوجه في المراحل الأولى من دورة المهام، يوفر بناء الثقة في المنظمة الذي يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

### د- إيجاد القيادة التنظيمية من خلال بناء فرق تتمتع بالسلطات

موضوع آخر يتحدى أنماط القيادة في إدارة الفرق الموزعة هو كيف يمكن للقائد إدارة الفريق بنجاح بين الصعوبات في المناطق الزمنية والثقافة والمواقع المختلفة، الحقيقة هي أن قادة الفريق لديهم الكثير من الأدوار والمسؤوليات ويصعب عليهم إدارة وقتهم للحفاظ على عمل الفريق بشكل فعال. لذلك فإن الطريقة الأكثر فعالية للقادة هي بناء فريق مفوض كثير من السلطات، وخلق قيادة تنظيمية على مستويات مختلفة. وهذا من شأنه أن يقلل من مهام القادة لإدارة الفريق. وسيتمكن أعضاء الفريق من حل المشكلات بشكل فعال بأنفسهم عندما لا يمكنهم الاتصال بقائدهم. يجب على القائد القيام بذلك أثناء بناء الالتزام والثقة في الفريق الموزع، لتحسين إدارة الفريق، يجب على القائد أن يقيم جلسات عمل لحل قضايا الفريق الرئيسية وتطوير العمليات المشتركة، مما يساعد الفريق على تعزيز الفهم المشترك لقيم وأهداف المهام. علاوة على ذلك، ستساعد هذه الجلسة أعضاء الفريق في مواقع مختلفة على فهم العمليات والاتفاق عليها ومواءمة عملهم مع الأهداف التنظيمية.

#### ه- تسهيل التعلم التنظيمي

وأخيرًا، فإن العملية الأخيرة التي تمثل تحديًا لقائد فريق موزع هي تسهيل التعلم التنظيمي. بعد أن عقد القائد اجتماعات أولية بما في ذلك وجها لوجه في المراحل المبكرة ، سيسهل العاملان التاليان المزيد من التعلم التنظيمي بشكل أكثر فعالية:

- يجب على القائد توفير ميسرين للتدريب لتطوير وتنفيذ تمارين بناء الفريق. قد يتم إثارة الجدل بأن الفريق يفتقر إلى الوقت المتاح. إذا أدرك القائد ضرورة التعلم التنظيمي المستمر وحاول أن يجعل ذلك ممكنًا ، فيمكن إنشاء الكثير من الفوائد وزيادة الإنتاجية والرضا بين أعضاء الفريق.

- يجب أن يسمح قائد الفريق للفريق باتخاذ القرارات من أجل بناء القدرة القيادية للفريق وتسهيل التعلم التنظيمي. إن أدوار القائد هي فقط فحص وإعادة فحص المهمة وإعطاء التعليقات لأعضاء الفريق حول قراراتهم ومهامهم للتأكد من أنهم يتبعون نفس الهدف التوجيهي. ثم بطبيعة الحال، يتعين على القادة تقديم الدعم حسب الحاجة لتطوير التعلم التنظيمي.

و- تقييم أداء الفريق وإعادة اختيار أعضاء الفريق في حالة ضعف فعالية الأداء القيادي بعد إكمال الخطوات الخمس في تطوير الفريق الموزع، يجب على القادة أيضًا توفير أنظمة تقييم لكل خطوة لضمان أفضل أداء في كل مرحلة. ومع ذلك ، إذا استمرت المشاكل في الظهور، فيجب على القادة تحديد أسباب تلك المشكلات واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها. على سبيل المثال، إذا حدثت مشاكل بسبب عدم تطابق خصائص بعض أعضاء الفريق مع فريقهم يجب على القادة التفكير في إعادة اختيار أعضاء الفريق مرة أخرى.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ١- أحلام محمود حسين الجندي، تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ، مج ٦٥ ، ع ١ ، يناير ٢٠١٧، ص ص. ٤٤٧-٤٩١ .
- ٢- أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه بور حماد، القيادة الموزعة : أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد، ع ١٠، يونيو ٢٠١١، ٤٥٣-٤٩٩.
- ٣- أحمد محمد فتحي أحمد عجوه، القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية علي المدارس الابتدائية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة : كلية التجارة، مج ٣٦، ع ١، ٢٠١٢، ١-٣٠ .
- ٤- أسامة محمد المصاروة، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة النجاح الوطنية، مج ٣٣، ع ١، ٢٠١٩، ١-٢٦.
- ٥- أمجد محمود محمد درادكة، درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية: جامعة عين شمس، مج ٤، ع ١٥، ٢٠١٤، ٣٩٩-٤٢٦ .
- ٦- أيمن عايد محمد ممدوح ، آلية مقترحة لتفعيل مبدأ مشاركة الجهود المجتمعية كمدخل لتحسين الإدارة الذاتية للمدرسة المصرية، مجلة مجمع:جامعة المدينة العالمية ، ع ١٠، أكتوبر ٢٠١٤، ٦٩٣-٧٦٧.
- ٧- أيمن فؤاد عبد أبوزر ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوي الفاعلية الذاتية لدي معلمهم، رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة : فلسطين، ٢٠١٥.
- ٨- إيناس محمد إسماعيل عبد الله، القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالنفاؤل الأكاديمي لمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٥.
- ٩- بهاء الدين عربي محمد محمد عمار، تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ١٠٢، يناير ٢٠١٩، ٢٢٧-٣٣١.

- ١٠- حسن محمد حسن العسيري، القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٥، ع ١١٤، أكتوبر ٢٠١٨، ص ٣٣٣ - ٣٧٢.
- ١١- خالد عطية يعقوب، تصور مقترح للاعتراف في الإدارة المدرسية في مصر في ضوء خبرة إسبانيا، المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول - التعليم وتحديات المستقبل، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج، سوهاج، مج ٢، ٢٠٠٩، ١٩٥-٢٢٢.
- ١٢- سميرة مصطفى صايمه، درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، مج ٦، ع ٢٠، ٢٠١٧، ٢١٣-٢٣١.
- ١٣- سوسن بنت سعود بن عبد الله اليعقوبية، درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٤، ع ٣، ٢٠١٥، ٧٨-٩٩.
- ١٤- شاكرا محمد فتحي أحمد، القيادة المتميزة للمدرسة، مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ٣، ع ٩، يونيو ٢٠١٦، ١١-١٢.
- ١٥- صالح بن غرم الله بن هندي الكناني، القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية علي مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويبية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع ١٠٨، إبريل ٢٠١٩، ١٩٦-٢١١.
- ١٦- عباس عبد مهدي الشريفي، القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتمة، مج ٣٢، ع ٤، ٢٠١٧، ١٣-٤٢.
- ١٧- عبد الغني عبود وآخرون، التربية المقارنة والألفية الثالثة: الأيدولوجيا والتربية والنظام العالمي الجديد، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥م.
- ١٨- عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة، تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع ٢١، يناير ٢٠١٧، ٣٨٩-٤٧٦.
- ١٩- عزة أحمد محمد الحسيني، إيمان زغلول راغب أحمد، الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٨، ع ١٧، ديسمبر ٢٠٠٥، ١٧-١٣٤.

٢٠- عماد عبد الحميد فرغلي رمضان، دور القيادة الموزعة في تحقيق معايير الجودة بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية : جامعة أسيوط ، ٢٠١٩ .

٢١- محمد الأصمعي محروس، المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود، المجلة التربوية: جامعة سوهاج- كلية التربية، مج ٤٠ ، إبريل ٢٠١٥ ، ٥٦٧-٥٨٨ .

٢٢- محمد رجب محمد ربيع، درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر: غزة، ٢٠١٧ .

٢٣- محمد علي عليوه عزب، سعيد محمود مرسي، الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المقومات والمعوقات والمقترحات: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية: جامعة الإسكندرية ، مج ٢٠ ، ع ٤٠ ، ٢٠١٠ ، ٢٥٣-٣٥٠ .

٢٤- محمد عمر العامري، رؤية تربوية لقيادة مدرسة المستقبل، مجلة جامعة الزيتونة: جامعة الزيتونة، ع ١٠ ، ٢٠١٤ ، ١-١٢ .

٢٥- محمود أبو النور عبد الرسول، تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته، التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد ١١، ع ٢٣ ، سبتمبر ٢٠٠٨ ، ٢٣١-٢٨١ .

٢٦- نبيل سعد خليل، دراسة مقارنة الإدارة التعليمية في كل من فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكان الإفادة منها في مصر، التربية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة السادسة، ع ٩ ، يونه ٢٠١٣ ، ٧٧-١٤٦ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

27- Advisory Committee on School-based Management, Transforming schools into dynamic and accountable professional learning communities School-based Management Consultation Document. Hong Kong: Printing Department,2000.

28-Ali Çağatay Kılınç,A Quantitative Study of the Relationship between Distributed Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Perceptions of Turkish Primary School Teachers, Journal of Curriculum and Teaching. 3 (2), 2014..69-78

29-Allan Walker & James Ko, Principal leadership in an era of accountability: A perspective from the Hong Kong context, School Leadership and Management 31 (4) September 2011, 369-392

30-Alma Harris, Distributed leadership: Implications for the role of the principal. Journal of Management Development.Vol.31 No.1, 2012,pp.7-17,doi:10.1108/02621711211190961.

- 31-Alma Harris, Crossing boundaries and breaking barriers Distributing leadership in schools, International Networking for Educational Transformation, London,2005,1-31.
- 32- Alma Harris, Distributed leadership Different Perspectives Institute of Education, London,2009.
- 33- -Alma Harris, Distributed leadership: Implications for the role of the principal. Journal of Management Development. 31 (1), 2012, 7-17,doi:10.1108/02621711211190961.
- 34- Ben Jensen, Phoebe Downing, and Anna Clark, “Preparing to Lead: Hong Kong Preparation for Principal ship Program. Case Studies for School Leadership Development Programs in High-Performing Education Systems, Washington, DC: National Center on Education and the Economy, 2017.
- 35- Blair Mascall.et.al., The relationship between distributed leadership and teachers’ academic optimism, Journal of Educational Administration, 46 (2), 2008, 214-228.
- 36-Botha, R. J. & Triegaardt, P. K., Distributed leadership towards school improvement: Case study in South African schools. International Journal of Educational Sciences, 7(2) 2,2014. 309-317.
- 37-Carl P. Grant,The Relationship between Distributed Leadership and Principal’s Leadership Effectiveness in North Carolina, degree of Doctor of Philosophy, Graduate Faculty : North Carolina State University,2011.,15-23.
- 38-Cheng, K.M.,The Quest for Quality Education: The Quality Assurance, Movement in Hong Kong. In Joshua Ka-ho Mok ,David Kin-Keung Chan (Eds.). Globalization, and Education - The quest for quality education in Hong Kong (pp. 41-66). Hong, Kong: Hong Kong University Press.2002.
- 39- Cheng, Y.C, Towards the Third Wave of Education Reforms in Hong Kong: Triplization in the New Millennium. Paper presented in the International Forum on Education Reforms in the Asia-Pacific Region, The Hong Kong Institute of Education, 14-16 February, 2001, Hong Kong.
- 40-Cheng, Y.C., & Walker, A., When reform hits reality: The bottleneck effect in Hong Kong primary schools. School Leadership and Management,28,(5),2008, 505- 521.
- 41-Cheung, A. C. K., and P. M. Wong. “Effects of School Heads’ and Teachers’ Agreement with the Curriculum Reform on Curriculum Development Progress and Student Learning in Hong Kong.” International Journal of Educational Management, 25(5).2011. 453–473.
- 42-Chia-Yen Chiu, Paul E Tesluk, and Bradley P. Owens, Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader

- Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability, *Journal of Applied Psychology* ,101(12),September 2016,pp.1-51.
- 43-Davis, Monique Whittington , Distributed Leadership and School Performance, degree of Doctor of Education, The faculty of The Graduate School of Education and Human Development, The George Washington University 2009.
- 44-Dimmock, C. A.. “Hong Kong’s School Reform: Importing Western Policy into an Asian Culture.” In *Future School Administration: Western and Asian Perspectives*, edited by C. A. Dimmock and A. Walker, 191–224. Hong Kong: Chinese University Press. 2000.
- 45-Dufour, R., & Eaker, R. *Learning by doing: A handbook for professional learning Communities at work*. Bloomington, IN: Solution Tree, 2016.
- 46-Edith Lai & Derek Cheung ,Implementing a new senior secondary curriculum in Hong Kong: instructional leadership practices and qualities of school principals, *School Leadership & Management*, 33, (4), 2013,,322-353.
- 47-Edmond Hau-fai Law, *Developing Distributed Curriculum Leadership in Hong Kong Schools*, Library of Congress Cataloging, New York.2017,p,70.
- 48-Education and Manpower Bureau, *The Impact Study on the Effectiveness of External School Review - Phase II Report*. Hong Kong.2006.
- 49-Education Department. *Continuing Professional Development for School Excellence - Consultation Paper on Continuing Professional Development of Principals*. Hong Kong: Education Department. 2002.
- 50-Firas Jalal Shakir ,et.al, Perceptions towards Distributed Leadership in School Improvement ,*International Journal of Business and Management* 6(10); October 2011,256-264.
- 51-G. N. Shava and F. N. Tlou, Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership, *African Educational Research Journal*,6,(4) December 2018, 279-287.
- 52-Gary Wayne Street, *Engaging Staff In The Development Of Distributed Leadership*, Doctor Of Education, Washington State University, College of Education, December 2011.
- 53-Hairuddin Mohd Ali & Salisu Abba Yangaiya, Investigating the Influence of Distributed Leadership on School Effectiveness:A Mediating Role of Teachers’ Commitment, *Journal of Educational and Social Research*,5 (1) S1, April 2015,163-174.
- 54-Hon Keung Yau & Alison Lai Fong Cheng, Principals and Teachers’ perceptions of School policy as a key element of School-Based Management in Hong Kong Primary Schools, *e-Journal of*

- Organizational Learning and Leadership ,9(1),Spring 2011, 109-120.
- 55-Hord, S. M., & Sommers, W. A, Leading professional learning communities: Voices from research and practice. Thousand Oaks, CA: Corwin Press,2008.
- 56-[http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership\\_web/textonly/introduction.htm](http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership_web/textonly/introduction.htm),last visit 20/11/2019.
- 57-Jamallulail Abdul Wahab.et.al,The Relationship between Head teachers' Distributed Leadership Practices and Teachers' Motivation in National Primary Schools, Asian Social Science; 9,(16); 2013,161-167.
- 58-James P. Spillane, Richard Halverson, and John B. Diamond. Investigating school leadership practice: A distributed perspective. Educational Researcher, 30,(3) ,APRIL 2001, 23-29.
- 59-John A. De Flaminis ,The Design and Structure of the Building Distributed Leadership in the Philadelphia School District Project, American Educational Research Association: Annual Meeting,14 April 2009,.
- 60-John Mac Beath, Leadership as distributed: a matter of practice, School Leadership & Management, 25,(4),2005,349-366.
- 61-Jorge Ávila de Lima, Department networks and distributed leadership in schools, School Leadership and Management, 28,(2), April 2008, 159-187, DOI:10.1080/13632430801969864.
- 62-Karen Seashore Louis, Beverly Dretzke and Kyla Wahlstrom, How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey, School Effectiveness and School Improvement, 21, (3), September 2010,315–336.
- 63-Karyn m. J. Christy ,A Comparison Of Distributed Leadership readiness In Elementary And Middle Schools, Degree Doctor of Education, The Faculty of the Graduate School : the University of Missouri, May 2008.
- 64-Kenneth Leithwood , Blair Mascall , Tiiu Strauss , Robin Sacks , Nadeem Memon & Anna Yashkina Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System, Leadership and Policy in Schools,. 6,(1), 2007,37-67, DOI: 0.1080/15700760601091267.
- 65-Kenneth Leadwood et.al, Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System, Leadership and Policy in Schools,.6(1).2007,37-67.
- 66-Kenneth Leadwood, Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning, National College for school leadership, University of Nottingham, 2006,.60.



- 67-Kim Turnbull James, et.al, Leaders as Lead Learners A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders, *Management Learning* , 38,(1),2007,. 79–94.
- 68-Kowalski, Theodore J., "Planning and Managing School Facilities" Educational Leadership Faculty Publications. Paper 60,2002  
[http://ecommons.udayton.edu/eda\\_fac\\_pub/60](http://ecommons.udayton.edu/eda_fac_pub/60)
- 69--Lai, E., and D. Cheung.. “Implementing a New Senior Secondary Curriculum in Hong Kong: Instructional Leadership Practices and Qualities of School Principals.” *School Leadership & Management*,33(4),2013, 322–353.
- 70-Law, , Edmond. H. F. ,“Exploring the Role of Leadership in Facilitating Teacher Learning in Hong Kong.” *School Leadership & Management*, 31 (4),2011,. 393–410.
- 71- Leung, Kam Bor,The scope and pattern of distributed leadership and its effects on organizational outcomes in Hong Kong secondary schools, Degree of Doctor of Education, The Chinese University of Hong Kong, September 2008.
- 72-Lisa Ross,et.al., Distributed Leadership and Teachers’ Affective Commitment, *journal of the National Association of Secondary School Principals*, *journal of the National Association of Secondary School Principals Bulletin(NASSP Bulletin)*, 2016, 100(3),. 159–169.
- 73-Lokman Mohd Tahir, et.al, Challenges in distributed leadership: evidence from the perspective of head teachers, *International Journal of Educational Management*, 30 (6), 2016,.848-863.
- 74- M. Cecilia Martinez, et.al, Leadership Alignment: The Challenge Of Distributed Leadership ,Paper Presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association Montreal, Canada, March, 2005, Paper available at: <http://www.cepa.gse.rutgers.ed>.
- 75-Machiel Bouwmans, et.al, Towards distributed leadership in vocational education and training schools: The interplay between formal leaders and team members, *Educational Management Administration & Leadership*,, 47,(4),2019,.555–571.
- 76-Margaret O’donovan,The Challenges of Distributing Leadership in Irish Post-Primary Schools, *International Electronic Journal of Elementary Education*,, 8,(2), 2015,.243-266.
- 77-National Association of Elementary School Principals (NAESP), Foundation About,2013,Retrieved form  
[https://www.naesp.org/naesp\\_foundation/about\\_us](https://www.naesp.org/naesp_foundation/about_us).
- 78-National Staff Development Council. (2008). Professional development in the United States of America: Trends and challenges. Retrieved from  
<http://www.learningforward.org/docs/pdf/nsdcstudy2013.pdf>

- 79-NCLB ,No Child Left Behind Act of 2001: Reauthorization of the elementary and secondary education act: 107-110 (H.R.1), (2002, January 8).
- 80-NCSL (2007). Distributed Leadership, Available at:[http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership\\_web/textonly/introduction.htm](http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/distributedleadership_web/textonly/introduction.htm),last visit 20/11/2019
- 81-NEA(The National Education Association) “About NEA.”.Accessed February 21, 2019. <http://www.nea.org/home/2580.htm>.
- 82-Norma Ghamraw, Teachers Helping Teachers: A Professional Development Model that Promotes Teacher Leadership, International Education Studies; 6, (4); 2013,.171-182.
- 83-OECD , School leadership for systemic improvement in Finland A case study report for the OECD activity Improving school leadership, Paris, December 2007.
- 84-Pamela S. Angelle. An organizational perspective of distributed leadership: A portrait, of a middle school. Educational Research Complete,33,(5), 2010,.1-16.
- 85-Paul M. Arsenault, Anderson Hall , A Case Study of a University Leadership Seminar, Journal of Leadership Education 6(1), 2007,.14-27.
- 86- Pearl I. Onukwugha, Distributed Leadership in Schools, Teacher Practices, and Student Learning ,Doctoral dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, April 30, 2013.
- 87-Peter Gronn ,Distributed properties - A new architecture for leadership. Educational Management & Administration, 28(3),2000,. 317-338.
- 88-Peter Gronn. (2006). The significance of distributed leadership. Educational Leadership Research. <http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/index7.html>.
- 89-Habegger, S., The principal’s role in successful schools: Creating a positive school culture. Principal, 87(6),2008,pp. 42-46.
- 90-Philip A. Woods, Distributed Leadership for Equity and Learning, Revista Lusófona de Educação,.30,2015,. 175-187.
- 91-Prasertratana, S, et al, Distributed Leadership : Structural Equation Model. Prodedia – Social and Behavioral Science,.116, 2013,. 1610 – 1614.
- 92-Richard Bolden, Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, International Journal of Management Reviews,13,2011,.251–269, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x.
- 93- Ronald H. Heck, Philip Hallinger, Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement, American Educational Research Journal,

- 46,(3),September2009,659–689,DOI:  
10.3102/0002831209340042.
- 94- Sally Wai-Yan Wan, Edmond Hau-Fai Law & Keith Ki Chan, Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools, *School Leadership & Management*,. 38, (1), 2018,. 102–141.
- 95 -Shannon, G. S. *Nine characteristics of high-performing schools* (2nd Ed.),2007, Retrieved from <http://www.k12.wa.us/research/.../NineCharacteristicsOverviewKeyPoints.p>.
- 96-Shun Wing Ng,The leadership capacities of aspiring principals in Hong Kong, *Procedia Social and Behavioral Sciences*,. 9, 2010,. 1840–1844.
- 97- Sia Suok Suok, *Distributed Leadership And Student Performance*, Master of Education (Management and Administration),Faculty of Education: University Technology Malaysia,2013.
- 98-Spillane.James& Shere. Jennifer,A distributed Perspective on school Leadership: Leadership Practice as stretched over people and place, Paper Presented at the annual meeting of the American Research Association,San Diego,CA,2004,pp.1-41.
- 99-Tapio Juhani Lahtero,et.al.,Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership, *Educational Research and Reviews*, 14,(10),May, 2019, pp. 340-348.
- 100- Terrence E. Deal , & Kent D. Peterson. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.,9
- 101-Tony Bush, *Distributed Leadership: The Model of Choice in the 21st Century*, *Educational Management Administration & Leadership*,41,(5),2013,543-544.
- 102-Trevor Arrowsmith, *Distributed leadership in secondary schools in England: the impact on the role of the Headteacher and other issues*, *Management in Education*, 21,(2),2007. 21-27.
- 103- Uppaluri, V., *Distributed leadership: A new-age quality strategy*. Fairbanks, AK: University of Alaska Fairbanks Press. 2008.
- 104-Wilkinson, D., *Distributed leadership briefing paper*. Leeds, England: University of Leeds Press, 2007.
- 105-Y. L. Jack Lam, *Defining the Effects of Transformational Leadership on Organizational Learning: A Cross-Cultural Comparison*, *School Leadership and Management*, 22,(4), 2001, 439-452.
- 106-Yaakob Daud, et.al., *Distributive Leadership Among Leaders In Effective Schools* ,*Journal of Teaching and Education*,.4,(3),2015,.423–433.

- 107-YI-Hsuan Chen, Principals' Distributed Leadership Behaviors And Their Impact On Student Achievement In Selected Elementary Schools In Texas, Doctor Of Philosophy, Office of Graduate Studies of Texas A&M University, ,2007.
- 108-Yin Cheong Cheng, Hong Kong educational reforms in the last decade: reform syndrome and new developments, International Journal of Educational Management, 23, (1), 2009, 65-86.
- 109-Yusuf Hadijaya, School Based Management At Matauli State Senior High School Pandan, International Refereed Research Journal 17, (4), Oct. 2015, .55-66.
- 110- Zhang, J. and Faerman, S.R, Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system. European Journal of Information Systems, 16,(4),2007, . 479-493