



جامعة المنصورة
كلية التربية



**تصور مقترح لتحقيق القيادة الموزعة لدى مديري
مدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت
”دراسة تحليلية“**

إعداد

عبير سالم عيد مفرح

إشراف

أ.د/ مجدى صلاح طه
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

أ.د/ محمد عطوة مجاهد
أستاذ أصول التربية - كلية التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

تصور مقترح لتحقيق القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "دراسة تحليلية"

عير سالم عيد مفرح

إن أهداف الإدارة المدرسية قد تغيرت واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد عملية روتينية تسعى لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق تعليمات تقتصر على الجانب الإداري، بل أضحت معنية بالنواحي الفنية وشؤون الطلاب وأداء المعلمين، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي وغير ذلك، كما يواجه مدير المدرسة العديد من الضغوط والتحديات والمتطلبات المعاصرة التي تستوجب سلوكاً قيادياً حيويًا تتوافر فيه الكفاءة والفاعلية والقيادة الموزعة.

حيث نبعت أهمية القيادة الموزعة لدى مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي، كونها المرحلة التي تتعامل مع أكبر قدر ممكن من تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي التي تستوعب الغالبية العظمى من الطلاب، ولكونها المرحلة التي تمثل همزة الوصل بين مرحلة التعليم الأساسي والتعليم الجامعي، الأمر الذي يجعل الإدارة المدرسية مطالبة بتحقيق رسالتها في القيام بأعباء العملية التعليمية من خلال القيادة الموزعة. (سعيد، ٢٠١٢، ٣٣٢)

وقد نبعت أهمية القيادة الموزعة أيضاً من قدرة المديرين على التأثير على الموظفين داخل المدارس بحيث يشمل التأثير على عقولهم، وقلوبهم، ونفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق للمؤسسة التعليمية وتؤكد الاتجاهات الحديثة في تطوير التعليم على "ضرورة العمل على الارتقاء بمستوى أداء القيادات التعليمية فهناك ارتباط قوي بين نوعية الأداء في أي نظام تعليمي ونوعية أداء المعلمين العاملين فيها" (خنفور، ٢٠٢١، ٣٤١).

وقد أدرك صناع السياسات التربوية أن المدارس لا يمكن أن تكون أفضل جودة من مستوى المديرين بها، ذلك لأن المدير يمثل محور الارتكاز في تحقيق الأهداف التربوية التي يتبناها النظام التعليمي وعلى عاتقه تقع مسؤولية تحويل الأفكار والرؤى التجديدية إلى نواتج تعليمية، لأن نوعية المعلم هي مفتاح تحقيق الجودة في النظام التعليمي باعتباره أحد أهم الدعائم التي يركز عليها تحسين النظم التعليمية". (المحاسنة، ٢٠١٣، ٦٦)

إن واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تتطلب تفعيل القيادة الموزعة ومنها كما أكدت دراسة قاسم (٢٠٢٤، ٢٧) : مشكلات ترتبط بإدارة المدرسة مثل ضعف القيادات الإدارية ، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية ، ومشكلات ترتبط بالمعلم مثل عدم التكيف الوظيفي، وضعف الإعداد المهني والعلمي ، وأخرى ترتبط بالطالب وتتضمن مضايقات الطالب لإدارة المدرسة، وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والطالب والمعلم ومشكلات بالعمليات الإدارية تشمل ضعف عملية التوجيه والتخطيط وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة ، وعدم فعالية التنظيم الإداري، ومشكلات مرتبطة بالمناهج مثل مشكلة طول المناهج وصعوبتها ومشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانات مثل مشكلات المبنى المدرسي ونقص التجهيزات التربوية ، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى الأداء داخل المدارس.

مشكلة الدراسة

إن القيادة الموزعة تعد مطلباً للقيادة الناجحة، فهي تهدف إلى تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها والقائد المبدع هو الذى يتميز بقدرته على التكيف والتجديد ويقوم بإعادة النظر فى القضايا داخل المدرسة ليتعامل معها بالقانون ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما تعمل على تعزيز مفهوم التعلم المستمر كأساس للتنمية المهنية المستدامة للمديرين والمعلمين، حيث توفر القيادة الخادمة فرص التنمية المهنية لهم دون التقيد بالحدود الزمانية والمكانية التى تحول دون حصول كثير منهم على فرص التعلم والتدريب الضرورية للارتقاء بمستويات كفاءتهم وفعاليتهم فى العمل. (سليمان، ٢٠١٦، ٢٢٣)

فالربط بين المديرين والقيادة الموزعة أصبح هو الضمان لاستمرار ارتفاع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، فالقادة ذوي المرونة التنظيمية عادة ما يتسمون بصفات الشخص المبدع، ويسعون لتحفيز العاملين معهم للسعي المستمر للوصول لمستوى أداء أفضل، مما يساهم لتحقيق المصلحة ويرفع وعي القيادة والتابعين والمنظمة ككل.

وتعد القيادة الموزعة من الاتجاهات الحديثة التي تركز على ترسيخ علاقة تشاركية بين القائد التربوي ومن يرأسهم في الشؤون الإدارية والأكاديمية من تقييم لأدائهم، واتخاذ القرارات، والاتصالات الإدارية الفعالة، والتحفز المستمر في سبيل الوصول للأهداف التربوية والتعليمية المأمولة.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما التصور المقترح لتفعيل القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت في زيادة مستوى أداء المعلمين؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي إلى عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة؟
- ما المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق القيادة الموزعة؟
- ما متطلبات تفعيل القيادة الموزعة لمديري المدارس قبل الجامعي بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- تستهدف الدراسة الحالية صياغة تصور مقترح لتفعيل القيادة الموزعة مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التالية:
- ١- تحديد الإطار الفكري للقيادة الموزعة.
 - ٢- تحديد المعوقات التي تواجه المديرين في مرحلة التعليم قبل الجامعي في تحقيق القيادة الموزعة بدولة الكويت.
 - ٣- تحديد متطلبات تفعيل القيادة الموزعة لدى المديرين بمرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها تلقي الضوء على جانب مهم من جوانب القيادة المدرسية وهو درجة تحقيق القيادة الموزعة لدى المديرين داخل المدرسة، حيث تسعى الدراسة إلى تقديم مفهوم فكري وتطبيقي للقيادة الموزعة كمدخل لتعزيز مستوى الأداء لدى المديرين.

الأهمية التطبيقية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من نشر وتعزيز ممارسة القيادة الموزعة لدى قادة المدارس والعاملين في مرحلة التعليم قبل الجامعي حيث يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة عدد من الجهات مثل إدارة التخطيط والتطوير التربوي من خلال تعزيز مفهوم القيادة

الخدمة والتي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية وتنقيف القادة حول كيفية ممارسة القيادة الخادمة في كافة المجالات الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المنوط
الأهمية المجتمعية تقدم الدراسة نهجاً جديداً يسهم في تحسين أداء المديرين ليتناسب مع التطورات والتحديات التي تفرضها الأوضاع الحالية لتطورات العملية التعليمية.
منهج الدراسة وأدواتها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث تم عرض وتحليل وتفسير الظاهرة المراد دراستها وذلك من خلال جمع المعلومات حول القيادة الموزعة لدى مديري مدارس مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ودورها في زيادة مستوى أداء المديرين، وما إذا كان هناك معوقات تعوق تفعيل هذا الدور في المدرسة، والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيقها وتحديد متطلبات تفعيل القيادة الموزعة داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

القيادة الموزعة :

ويعرفها البحث الحالي على أنها: " أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى إشراك جميع العاملين داخل المدرسة وتمكينهم من المشاركة في صناعة القرارات التي تتعلق بالعمل المدرسي ومشاركتهم في التخطيط الفعلي لإحراز التحسين المستمر لكل مجالات العمل المدرسي على أن يتم في إطار فرق العمل وحلقات الجودة والمناقشة الدورية لكل القضايا المدرسية.

مرحلة التعليم قبل الجامعي:

يستهدف قطاع التعليم قبل الجامعي كافة المؤسسات التعليمية التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التعليم حكومية كانت أم غير حكومية، وبمراحلها المختلفة: (رياض أطفال، تعليم أساسي، ثانوي عام، ثانوي فني، التعليم المجتمعي، والمديريات والإدارات التعليمية).

الدراسات السابقة

تتمثل الدراسات السابقة فيما يلي:

(١) دراسة طالب (٢٠١٩): " متطلبات تفعيل القيادة الموزعة لدى مديرات الثانوية العامة بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الدمام ومتطلبات تفعيلها، والكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة في الاستجابات نحو درجة الممارسة تعزى لمتغيرات القطاع التعليمي والعمل الحالي والخبرة وحجم المدرسة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستطاعت الدراسة أن تتوصل إلى مجموعة من التوصيات منها: استحداث أنظمة للقضاء على الروتين الإداري داخل المدارس، اختيار المديرين الأكفاء داخل المدارس، تشجيع المناخ المحفز على الإبداع والابتكار.

(٢) دراسة الأقرم والعدساني (٢٠٢٣) " متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات الثانوية العامة بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات "

وقد هدفت الدراسة إلى تفعيل القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في الدمام، وهدفت إلى معرفة فلسفة القيادة الخادمة داخل المدارس الثانوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة مقدمة إلى مجموعة من المديرين، واستطاعت الدراسة أن تتوصل إلى مجموعة من النتائج المختلفة منها: ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتفعيل الدورات التدريبية التي تتعلق بفلسفة القيادة الخادمة، وتزويد المدارس الثانوية بالمعلمين المؤهلين والمدرسين على ذلك.

(٣) دراسة أبو رملية (٢٠٢٣) بعنوان " الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت استبانة على عينة بلغ عددها (٢٥٥) معلما ومعلمة في مدارس مدينة القدس الشرقية، وكان من أبرز نتائجها أن بلغت درجة الرضا الوظيفي ومستوي الانغماس بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة معرفة أسباب الرضا الوظيفي داخل المدرسة، و تجنب المواقف التي تزيد من الحدة بين الموظفين في العمل المدرسي.

(٤) دراسة ناصر (٢٠٢٣) بعنوان " القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"

وقد هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظر المعلمين، وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في محتفظة النقب، وهدفت إلى وضع مجموعة من المتطلبات التي تحقق القيادة الموزعة داخل المدارس الابتدائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستطاعت أن تتوصل إلى مجموعة من النتائج منها: ضرورة تحفيز المعلمين ماديا لتحسين مستواهم، وتعزيز ممارسات القيادة الموزعة داخل المدارس.

(٥) دراسة (Hantoosh 2021) بعنوان : القيادة المرنة ودورها في تحقيقها النجاح التنظيمي

بين التعليم والقيادة. (FLEXIBLE LEADERSHIP AND ITS ROLE IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL SUCCESS AMONG EDUCATIONAL LEADERS

EDUCATIONAL LEADERS) هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة المرنة ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي بين القادة التربويين ولتحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، حددت الباحثة مجتمع البحث بكافة القيادات التربوية في الوزارة من التعليم العالي بدولة العراق ، واختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية مقدارها (١٥٠) مفردة، ولجمع البيانات والمعلومات المطلوبة استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وجاءت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالي من القيادة المرنة والنجاح التنظيمي بين القادة التربويين، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تسليط الضوء على مفهوم (القيادة المرنة) ومفهوم (النجاح التنظيمي) في المنظمات والعمل على دعمهم مع ضرورة العمل على تحسين مناخ العمل للقيادات المساهمة في رفع مستوى النجاح المؤسسي، والعمل على إرسال بعثات للقيادات التربوية للخارج للاطلاع على آخر المستجدات في مجال الإدارة.

(٦) دراسة شارما بعنوان (Sharma,2022) بعنوان اتجاهات مديري المدارس القيادية الجودة

والامكانيات (Attributes of School Principals-Leadership Qualities & Capacities

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين مستوى إدراك المعلمين لإمكانيات القيادة لدى مديرهم، معلما ٣٠٠ وجوده القيادة في تقمص الأدوار، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والراحة، وتم اختيار (معلمة في مدارس ماليزيا، كما تم تصميم استبانة لأبعاد القيادة، وتوزيعها على العينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين تصورا وإمكانية في الوصول إلى أبعاد وإمكانيات القيادة ومتوسط أداء بالنسبة لمعايير القيادة، بالإضافة لوجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى إدراك المعلمين لأبعاد القيادة وبين إمكانيات المديرين القيادية.

تعليق عام على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات والبحوث السابقة يتضح ما يلي:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

١. استهداف فئة مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي لاكتساب مفهوم الإدارة الموزعة.
٢. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في الاعتماد على المنهج الوصفي.
٣. الاستفادة من متطلبات القيادة الموزعة لدعمها داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي.

أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

تتمثل أوجه الاختلاف فيما يلي:

١. اتخاذ مرحلة التعليم قبل الجامعي كلها محك ونموذج في أساليب القيادة الخادمة.
٢. استخدام أهداف القيادة الموزعة في تحقيق متطلباتها داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي.

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة

(١) مفهوم القيادة الموزعة

يعبر مفهوم القيادة الموزعة عن أوجه الدعم التي تجعل من المؤسسة التعليمية مكانا يحقق لها التميز والسيق والتفوق يجعل من جمعي أفراد العمل المدرسي قادرين على زيادة إنتاجية المدرسة والارتقاء بمستوي أداء جميع العاملين داخل المدرسة، ومن هذه المفاهيم مايلي:

تعرف كما يري قحوان (٢٠١٢، ٧٦) على أنها " حالة نفسية تتضمن المكونين هما التفاني الذي يشير إلى التوافق المعرفي، ومقدار الوقت الذي ينفذه الفرد في التفكير الذي يقود إلى قوة التركيز في العمل."

يعرفها عباس (٢٠٢٣، ١١٣) "بأنها القدرة الإيجابية للفرد للتكيف مع جميع ضغوط العمل من أجل تحقيق الأهداف وترتبط المرونة التنظيمية بمجموعة من العوامل كالثقة والتشجيع والدعم والنظرة الإيجابية".

يعرفها فريوان (٢٠٢٢، ١١٣) على أنها " حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل، ومقارنة التوقعات والمعتقدات الداخلية التي تحقق القيادة الخادمة."

يعرفها (Attia,2020, 45) على أنها " مدخل إداري يعمل على الاهتمام بمصالح المرؤوسين والتعاطف معهم وتقديم الرعاية المناسبة لهم."

يعرفها (Baker,2018,13) بأنها القدرة الإيجابية للفرد للتكيف مع جميع ضغوط العمل من أجل تحقيق الأهداف وترتبط المرونة التنظيمية بمجموعة من العوامل كالثقة والتشجيع والدعم والنظرة الإيجابية.

يعرفها شاكر (٢٠١٧، ٨٨) على أنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة، فالقيادة تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة "

يعرفها (Sultan,2014,43) قدرة المنظمة علي العمل بشكل مريح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة، وبأسلوب سريع وفعال ومستمر وذلك من خلال حرصها الدائم علي تقديم المنتجات والخدمات التي تتميز بالجودة العالية وتحقيق الأداء المتميز.

ويعرفها البحث الحالي على أنها: : أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى إشراك جميع العاملين داخل المدرسة وتمكينهم من المشاركة في صناعة القرارات التي تتعلق بالعمل المدرسي ومشاركتهم في التخطيط الفعلي لإحراز التحسين المستمر لكل مجالات العمل المدرسي على أن يتم في إطار فرق العمل وحلقات الجودة والمناقشة الدورية لكل القضايا المدرسية.

وهذه المفاهيم كلها تؤكد على أن القيادة الموزعة تعمل على القدرة في إنجاز المهام المطلوبة، و إدراك الفرد لقدراته التي تؤهله على القيام المكلف به، وتطوير الأداء الذي يشمل الأقوال والأفعال والسلوك، وتنمية الطاقات التي يمتلكها الفرد وقد تكون مكتسبة أو موروثه، واكتساب المعارف التي تكفل التميز للمنظمة.

(٢) أهداف القيادة الموزعة

تحاول القيادة الموزعة أن تسهم في نجاح المعلم داخل مدرسته ومساعدته على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التربوية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدي الغالبية العظمي من المعلمين وتحسين الأداء في سبيل الوصول زيادة الانتاجية وتحسين نوعية العمل، لذا تهدف القيادة الموزعة كما أكدت دراسة قاسم (٢٠٢٤، ٤٣) إلى تحقيق ما يلي:

- ❖ الرفع من كفاءة وفاعلية الأداء الكلي للاستراتيجية لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية وتحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.
 - ❖ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المدارس.
 - ❖ تخفيض الحوادث واصابات العمل نتيجة الخبرة التي تحدث للموظفين داخل المدرسة من خلال التعاملات اليومية غير المألوفة.
 - ❖ اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية من المهارات البشرية تحتاجها في الحاضر والمستقبل.
 - ❖ الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل، وبصفة خاصة في نوعية المنتج التعليمي إذا كان قادرا على الابتكار والتنظيم داخل المؤسسة التعليمية.
 - ❖ تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعماقها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها .
 - ❖ استقرار في دوران العمل المدرسي مما يضمن متابعة إنتاج المدارس لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل.
- الأمر الذي يتطلب بدوره إعادة النظر إلى المديرين، وتغيير النظرة إليهم من مجرد اعتبارهم أدوات لتحسين النظام التعليمي، إلى كونهم مشاركين في تطوير النظام المدرسي، ومن كونهم وسائل إلى كونهم غايات، ومن كونهم مجرد موظفين في النظام المدرسي، إلى كونهم صناع قرارات في إدارة النظام التعليمي.

(٣) أهمية القيادة الموزعة داخل المدارس

هناك العديد من الأسباب والمبررات التي تؤدي إلى الاهتمام بالقيادة الموزعة داخل المدارس منها كما أشارت إليها دراسة عقيل (٢٠١٧، ٢٣) ما يلي :

١. الرغبة في تلافى نواحي القصور التي أظهرتها نتائج تقويم الخدمات والمناهج القائمة، للوصول بها إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية الداخلية والخارجية.
٢. الاستجابة لرغبة الرأي العام الذي تعكسه وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية حول تطوير العملية التعليمية وأساليبها، وطرق الإدارة وأساليب التقويم داخلها
٣. مواكبة التغييرات والمستجدات التي طرأت في مجال العلوم الأساسية والتربوية مثل معايير الجودة.
٤. الاستجابة لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن بينها تنمية العنصر البشري القادر على الاسهام بفاعلية في هذه التنمية وقيادتها.

٥. الرغبة في الارتقاء بواقع العملية التربوية؛ للحاق بركب الحضارة الإنسانية، والاسهام فيها أسوة بالدول المتقدمة.
٦. فعالية المنهج في تنمية المفاهيم العلمية والتكنولوجية من أجل مواكبة العالم الرقمي، والتعامل معه بكل ثقة واقتدار.

ويمكن عرض أهداف القيادة الموزعة كما أكدتها دراسة خليل (٢٠١٨، ٦٥) كما يلي:

١. توجيه الموظفين نحو الالتزام والفاعلية في أداء الواجبات الوظيفية، وزيادة درجة الارتباط والمشاركة في العمل التعليمي.
٢. زيادة شعور العاملين بالراحة النفسية أثناء العمل، وبذل المجهود الإضافي من أجل تحقيق جودة العمل التعليمي.
٣. زيادة الشعور بالإخلاص والحماس والرضا عن العمل وتحقيق الراحة النفسية.
٤. وضع رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها في بؤرة اهتمام كل المعلمين وكافة العاملين بها.

(٤) أبعاد القيادة الموزعة داخل المؤسسة التعليمية

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر مفهوم القيادة الموزعة لأنه يعبر عن درجة التصاق المدير نفسياً بعمله مع إبراز أهمية العمل بالنسبة له في المحيط المدرسي والمجتمعي، وفي ضوء ذلك فإن أبعاد القيادة الخادمة تتمثل فيما يلي:

البعد المهاري:

إن سرعة تطور الحياة في المجتمع وتغير مطالبها تحتم على المدرسة أن تساير الحياة خارجها في تطورها وتغيرها من حيث التقدم العلمي الكبير في جميع الميادين وتقدم وسائل المعرفة وتطور مفهوم العمل؛ حيث يستلزم تعليم المعلم تعليماً مستمراً لتدعيم العمل بالمعرفة المتطورة والمهارات المتجددة.

وهذه المهارات تتمثل في استعداد المدير إلى تكوين علاقات طيبة مع كل العاملين بالمدرسة، وامتلاك المدير لمجموعة من المهارات والمعلومات والمعارف والتوجهات التي تساعد المدير على سرعة إنجاز العمل بكل دقة وطواعية وتحقيق الجودة التعليمية المطلوبة من أجل اشباع حاجات جميع العاملين داخل المدرسة وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع. القرني (٢٠١٨، ٥٣)

البعد الانساني: فالتطورات التي وصلت إليها العلوم التربوية والنفسية من نظريات للتعلم وطرق التدريس؛ تحتم على المعلم ضرورة الاطلاع على تلك التغيرات للاستفادة منها وتطبيقها في الواقع الميداني؛ فالعناية بعملية التنمية المهنية للمعلمين تصب في إطار التنمية الذاتية التي يقوم بها الفرد بنفسه فيعلم نفسه بطريقة مستمرة طوال حياته؛ كما أن العمل على توجيه هذه العملية ونجاحها يجعل من مهنة التعليم عملاً محبباً إلى نفس المعلم ومجدداً لنشاطه الذهني. (ناصر، ٢٠٢٣، ١٢٣)

بعد بيئة العمل المدرسي: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للمعلم، مثل الهيكل التنظيمي المدرسي وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة؛ كما تشمل العوامل الخارجية المؤثرة مثل السياسات التعليمية، والعوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

وتعمل العوامل البيئية على تحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة التغييرات التي سوف تحدث داخل بيئة العمل من خلال تحليل قدرات المنافسين والفرضيات التي يستخدمونها داخل بيئة العمل، ويمكن حصر معرفة عوامل نجاح بيئة العمل المدرسي كما حددتها دراسة جفين (٢٠٢١، ٢٣٢) من خلال ما يلي:

❖ معرفة حجم الاختلافات التي تحدث داخل بيئة العمل.

❖ البحث والتطوير الدائم الذي تقوم به المؤسسة التعليمية من أجل دراسة عوامل النجاح والفشل.

❖ معرفة طرق تقنيات المخرجات في أسواق العمل.

❖ حجم الشركاء المتعاونين مع المؤسسة التعليمية من أجل إنجاز العمل التعليمي.

والعوامل البيئية لا تتوقف عند حدود البيئة الداخلية، وإنما تتطرق إلى تطوير وتحليل المنافسين وما يطرأ عليها من تحديث واستخدام الأساليب العلمية المتطورة، ذلك أن المؤسسات التعليمية تقوم برصد حركة المنافسين في البيئة التعليمية لضمان نجاح العملية التعليمية.

البعد المادي: تتمثل العوامل المادية في الأجور والترقيات، المكافآت والتأمينات وتعد الأجور وسيلة مهمة لتحقيق الرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح ومن الجدير ذكره أن هناك من يخالف هذا الرأي وينظر للأجور على أنها من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا. (زكي، ٢٠٢٢، ١٢)

والبعد المادي يساعد على تحقيق القيادة الموزعة من خلال صناعة القرارات الصائبة التي تعود على المؤسسة التعليمية بالنفع، وذلك من خلال الفهم الصحيح لظروفها، وموقفها، والعمل على طرح الحلول والبدائل الاستراتيجية الملائمة، والتعامل السليم مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة للاستفادة القصوى من كافة الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تعود بالنفع على الآخرين.

بعد العلاقات الإنسانية في نطاق المؤسسات التربوية شهدت الأونة الأخيرة اهتماماً متزايداً بفاعلية البيئة المدرسية في تطوير وتنمية العمل التربوي فعدت لذلك المؤتمرات والندوات وأجريت الدراسات، سعياً للبحث عن أنسب الأساليب والوسائل لزيادة فاعلية البيئة المدرسية، حتى تحقق أهدافها المنشودة في تطوير وتنمية المجتمع، وقد أشارت الدراسات التربوية إلى أن فاعلية البيئة المدرسية تزداد بزيادة فاعلية العلاقات الإنسانية، وذلك لأن المناخ التعليمي المادي والمعنوي يؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى الأداء التدريسي والإداري داخل المؤسسة التربوية. (العازمي، ٢٠١٧، ٩٨)

الأبعاد التنظيمية: وتتمثل كما تؤكد دراسة نصر (٢٠٠٧، ٣٨٩) في درجة كفاءة الموظفين في أداء الأعمال ودرجة الاستجابة للشكاوي، والسرعة في تقديم الخدمة، ودرجة الاستعداد القصوى لمساعدة الطلاب والتعاون مع أولياء أمورهم لحل المشكلات، فالأبعاد التنظيمية: وتتمثل في القوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات اللازمة للحصول على الخدمة التعليمية، ومدى بساطتها، وسهولة إجرائها، وخلوها من الروتين والتعقيد، ومدى توصيف التكنولوجيا وتقنياتها المستحدثة في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى إجراءات تحسين الخدمة المقدمة والارتقاء بها.

وهذه الأبعاد كلها تؤكد على الأهمية اشراك العاملين في اتخاذ القرار لما لذلك من تأثير كبير في أعمالهم وأدائهم، وضمناً لوضوح رؤية المؤسسة، وتبادل الآراء، ويعزز في نفوس العاملين روح التعاون والرضا والالتزام الوظيفي، ويكفل ديمقراطية الإدارة في الاستماع للعاملين وتقبلها مع مراعاة الوقت والإمكانات المتاحة والسرية في القرارات.

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي في تحقيق القيادة الموزعة

(١) المعوقات التي تتعلق بالكفاءة الأكاديمية

تعد إدارة الكفاءات الأكاديمية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وبالتالي فهي تواجه تحديات متعددة، ويتوجب معالجتها، ويمكن توضيح هذه التحديات كما ذكرها (الحمدان، ٢٠١٤، ٥٠):

١. إدارة الكفاءات تتطلب منهجية منضبطة عند تحليل العمل، والتحقق من دقة مخرجاته.
 ٢. تتطلب التزام مادي كبير لتغطية تكاليف الاستقطاب، والاحتفاظ بالكفاءات، والبيئة المحفزة لذلك.
 ٣. تتطلب وجود عدة أفراد للقيام بالعمليات المختلفة لإدارة الكفاءات.
 ٤. قلة أعداد الكفاءات التي تتميز بتخصصاتها النادرة، والتي تنسجم مع احتياجات سوق العمل.
 ٥. احتياجها للوقت الكبير لصياغة الخطط والعمل بموجبها بدقة، وتنفيذها، وتقييمها، والإفادة من التغذية الراجعة.
 ٦. قصور في توافر كفاءات أكاديمية حديثة التخصصات ولهم طموحات عالية، وتتطلع إلى استقطابهم الجامعات محلياً وعالمياً، وبالتالي يتوجب العمل على استثمارها.
- (٢) المعوقات التي تتعلق بالدور التربوي للمديرين**
وتتمثل هذه المعوقات كما أكدت دراسة حموش (٢٠١٨، ٤٣) فيما يلي:
١. التغيرات الكبيرة التي تشهدها العملية التعليمية في المدارس، والتطورات التقنية والتكنولوجية والتي فرضت نفسها على التعليم؛ مما دفع بالمعلم إلى التطلع إلى تدريب كفاءاتها على التعليم التقني.
 ٢. مستحدثات القرن الحادي والعشرين، ومتطلبات السوق وريادة الأعمال يتطلب وجود كفاءات أكاديمية متخصصة في العملية التعليمية وتطورتها.
 ٣. انخفاض معدل البرامج الرسمية التي تهتم بتدريب الكفاءات الأكاديمية من المعلمين واستثمارها.
 ٤. قصور في مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.
 ٥. مقاومة التغيير وإدارة الكفاءات من قبل بعض الأفراد، وضعف الثقافة التنظيمية التي تعزز إدارة الكفاءات من المعلمين.

- (٣) المعوقات التي تتعلق بالبعد السلوكي**
إن المعوقات السلوكية تعبر عن قصور المدير في اتخاذ دور إضافي يؤثر في البيئة التعليمية، بحيث تؤثر على سلوكه بشكل سلبي، ومن نفاها البعد السلوكي كما أشارت إليها دراسة العنيزي (٢٠١٢، ٥٤) فيما يلي:
١. قصور في إنجاز العمل التعليمي والإداري على أكمل وجه.
 ٢. تجاهل وجود الرقابة والمحاسبية في التعليم.
 ٣. عجز في التوافق بين قدرة المعلم وطبيعة العمل.
 ٤. قصور في الالتزام بالمواظبة عند الحضور للعمل.
- (٥) المعوقات التي تتعلق بالمشاركة المجتمعية**
وتتمثل المعوقات التي تتعلق بالمشاركة المجتمعية كما حددتها دراسة جاسم (٢٠٢٣، ٣٨) فيما يلي :
١. قصور في تحقيق الشراكة المجتمعية مع الجماعات من أجل التضامن والتعاون في مجال الأنشطة والدعم، والتنسيق مع الإدارات التعليمية من أجل الارتقاء بأهداف القيادة الخادمة.
 ٢. قصور في استقطاب ذوي التخصصات النادرة والتي تنسجم مع متطلبات العصر، وتكثيف برامج التدريب للأكاديميين، وتدعم الثقافة التنظيمية المحفزة للعمل، وإشراك الكفاءات في القرارات والتغيير وتعزيز بقاء الأكاديميين المميزين في عملهم وغير ذلك من جوانب إيجابية من شأنها مواجهة التحديات المتعلقة بإدارة الكفاءات الأكاديمية.

٣. قصور بتحليل العمل في جميع الأقسام والوحدات الجامعية، وتصميم العمل لتحديد مواصفات العمل ومتطلباته، ومعايير اختيار الموظفين.
٤. نقص في استقطاب الكفاءات وفق معايير عالية تخدم التخصصات النادرة والحديثة، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
٥. قصور في برامج التدريب والتأهيل لتمكين الكفاءات من المهارات اللازمة كتدريبهم على استخدام المنصات التعليمية .
٦. تغافل نظام الحوافز لما له من علاقة إيجابية في الرضا الوظيفي، والتطور المهني، واستدامة المؤسسة الجامعية، وهنا لا بد من تحقيق مبادئ العدالة التنظيمية والتقويمية والتوزيعية في الحوافز والترقية مما يشجع الأكاديميين على تحقيق أهداف الجامعة، وتجويد مخرجاتها التعليمية، وضمان تميزها.

المحور الثالث: تصور مقترح لتحقيق القيادة الموزعة داخل التعليم قبل الجامعي منطلقات التصور المقترح وتتمثل فيما يلي:

- إن منطلقات التصور المقترح للقيادة الموزعة لدي مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي يتطلب إظهار مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتبناها مرحلة التعليم قبل الجامعي بهدف تحقيق التميز الإداري، والذي يشمل الأفراد والعمليات، وتوفير بيئة عمل مناسبة للجميع، وتلبية وإشباع حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تشجع الجميع على استمرارية ونجاح التعليم الثانوي، وكذلك تضمن تحقيق جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
- الأمر الذي يجعل منطلقات التصور المقترح تتمثل فيما يلي :
١. تمثل القيادة الموزعة لدي المديرين أحد المتطلبات الأساسية لتطوير عمل المدارس، حيث أنه لم يعد كافي أداء العمل الإداري داخل المدارس بمجموعة من الطرق التقليدية العادية، إنما يتطلب الأمر توافر مجموعة من الكفاءات الإدارية تستطيع إدارة العمل بكفاءة واقتدار، من خلال الاعتماد على الأساليب الإبداعية والابتكارية في الإدارة، والبحث دوماً عن محفزات السلوك القيادي بالاعتماد على الاتجاهات الجديدة في الإدارة.
 ٢. إن القيادة الموزعة أصبحت مطلوبة بضرورة تقبل متغيرات العصر في ضوء عدد ونوعية العاملين الملتحقين بمرحلة التعليم قبل الجامعي ، وقدرة المديرين على التفاعل مع مفاهيم القيادة الخادمة.
 ٣. الاهتمام بجودة الخدمات التعليمية التي تقدم داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي وذلك في إطار التعاون بين مؤسسات الإدارة التعليمية والمجتمع الخارجي .
 ٤. الانطلاق من الإدارة الديمقراطية داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي ، والذي يعني تحسين الأداء المدرسي من قبل جميع العاملين، وتحسين الأداء بطريقة مستمرة، وتحقيق الارتقاء بالمنتج التعليمي.
 ٥. مشاركة أكبر قدر ممكن من الأفراد العاملين داخل المدارس في تحقيق أهداف القيادة الموزعة بما يحقق متعة ورفاهية التوجه نحو فكر الجودة في العملية التعليمية.
 ٦. زيادة الالتزام الوظيفي من قبل الجميع و دعم العلاقات الانسانية والاجتماعية بما يحقق طموحات الجميع من جراء تحقيق القيادة الخادمة.
 ٧. تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير العلاقات الإنسانية التي تدعم التحسينات في الأداء اليومي للعمل المدرسي.

أهداف التصور المقترح

تتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي:

1. وضع خريطة مبدئية لصناعة مستقبل أفضل للإدارات مرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت من خلال توظيف أهداف القيادة الموزعة داخل المدارس.
2. مساعدة مديري مدارس مرحلة التعليم قبل الجامعي على سرعة تحقيق أهداف القيادة الخادمة ومن ثم استثمار الوقت لصالح المدرسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

متطلبات تحقيق التصور المقترح

المتطلبات التنظيمية لتحقيق القيادة الموزعة

وتتمثل فيما يلي:

1. يسمح بإجراءات تعديلات على الوظائف التي تتطلب جهداً بدنياً من خلال تقليل الطاقة التي يتم إنفاقها في أداء الوظيفة ومواءمة متطلبات القوي البشرية العاملة لنفسها.
2. يحصل على التغذية الراجعة الجيدة للوظيفة بالصورة التي تمنح المرؤوسين خيار القيام بمهام مختلفة وفقاً لاحتياجاتهم الشخصية والاجتماعية وعاداتهم وتقاليدهم وظروفهم في العمل المدرسي.
3. إعادة تصميم العمليات المطلوبة داخل المؤسسة التعليمية، بحيث تتجزأ فرق العمل على اتخاذ القرار المناسب في حل المشكلات.
4. تعزيز القدرة على المنافسة: يساهم مفهوم القيادة الخادمة في تعزيز القدرة على المنافسة، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة وذات جودة عالية.

المتطلبات البشرية

وتتمثل فيما يلي:

1. توفير القيادة الفعالة التي تستطيع توفير اتصال متناغم بين كل العاملين داخل المدرسة حتى يستطيع كل الأفراد العمل وسط بيئة تعليمية تتعرض لكثير من التطورات والتحديات الداخلية والخارجية من خلال دعم المبادرات الإبداعية لصالح العمل التعليمي.
2. دعم الأفكار الإبداعية التي تعتمد على إثارة الحماس نحو الأفكار وتنقيحها بشكل يفيد العمل داخل المدرسة، وخاصة تلك التي تتعلق بجودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل المدرسة للمتعلمين وإلى أعضاء المجتمع الخارجي.
3. تنمية المثابرة لدى الهيئة الإدارية ومعاونيهم من خلال وضع نظام مرن يركز على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتشجيعهم على دعم قنوات الاتصال المفتوحة مع المسؤولين عن إدارة المدارس.

المتطلبات التدريبية

- 1- تنمية المدير في كافة الجوانب أكاديمياً ومهنياً وثقافياً وأيضاً الجوانب الإبداعية وتحفيزه على أن يشمل تنميته مهنيًا هذه الجوانب الإبداعية، وذلك عن طريق تبنى مجموعة من الأهداف السليمة تدعم الاتجاهات الإيجابية للقيادة الخادمة وتجعل المدير قادراً على الإسهام في تطوير المنظومة التعليمية بجعله باحثاً عن المعلومات الجديدة.
- 2- رفع الروح المعنوية بين المديرين لتحسين مستوى أدائهم، وإثارة التنافس الشريف بين المعلمين، وإذكاء روح الحماس فيما بينهم وتحمل مسؤوليات إضافية بإعادة النظر في المكانة الاجتماعية ورفع الدعم المعنوي للمدير وتنمية القدرات الإبداعية في شتى مجالات التخصص.
- 3- زيادة الرغبة في الترقى لدرجة أعلى، وتقوم الإدارات التعليمية المشرفة على التعليم بوضع

- البرامج الخاصة للمعلمين المؤهلين لشغل هذه الوظائف .
- ٤- تشجيع التطوير الذاتي للمدير ، والتدريب على كيفية تنفيذ هذا الأمر بفعالية باستخدام مصادر متعددة لجمع المعلومات ، والإلمام بثقافة التعلم المستمر ، والرغبة المتجددة في التطور وإظهار كفاءات عالية في البحث عن المعارف .
- ٥- تزويد المدير بالمستجدات في مجال تخصصه وفي مجال تقنيات التعليم الحديثة ومعرفة استراتيجيات التدريس المختلفة وذلك بمداومة الدراسة والاطلاع على المستجدات التربوية والحرص الدائم على الاتصال والتواصل مع قيادات المدارس المختلفة ، ومحاولة إشباع حاجات المدير المهنية بصفة مستمرة .
- ٦- إكساب المديرين مهارة توليد المعارف الجديدة ومشاركة الآخرين فيها من خلال عمليات التنمية المهنية التي تساعد على تنمية مهارات الذكاء التي تشتمل على معرفة المعلومات ، ومهارة الإبداع مما يؤدي لتحقيق قيمة مضافة لكل من الفرد والمجتمع والبيئة التعليمية .

المتطلبات المعرفية

وتتمثل فيما يلي:

- ١- مواكبة الإطلاع على الجديد المناسب في كل مجال من تخصصه العلمي و المهني ، الأمر الذي يجعل المدير في موضع تعلم دائم .
- ٢- إدراك مجموعة التحديات التي يموج بها العالم من حوله ، و من أجل البحث عن الكيفية التي يتلاءم بها فكر المتعلمين مع متغيرات العصر ، فهما و نقدا و تحليلا و مشاركة في إحداث التغيرات المستقبلية على النمو المرغوب ، و هو ما يدعم هويته الحضارية بخصوصيتها المتميزة .
- ٣- استثمار التقدم التقني و أدواته في إثراء عملية التعليم و التعلم سواء من خلال تقديم خبراتها في المنهج أو استخدامها كتقنية مساعدة في تقديم خبرات المواد الدراسية .
- ٤- التخلي عن استرجاع ذاكرة المعرفة تدريسيا و امتحانا ، ليصل إلى المواءمة بين ثقافتني الذاكرة و الإبداع معا ، و تحليل المعرفة المتعمقة و المتطورة في مجال التخصص و الذي أصبح شرطا أساسيا لنجاحه في العملية التعليمية .
- ٥- مساعدة التلاميذ على تحصيل العلوم الحديث و التقنية الجديدة .
- ٦- استبدال المناهج التقليدية التي ما عادت تتناسب مع متغير عصر العولمة ، ففي ظل الحاجة إلى مهارات ذهنية قادرة على التعامل مع نظم الإنتاج الكثيفة ، و التركيز على التعلم بدلا من التعليم ، حتى يكتسب المهارات اللازمة للتعامل مع ثقافة الاستدامة .

صعوبات تنفيذ التصور المقترح

١. مقاومة بعض المديرين لآليات التطوير الإداري.
٢. نقص بعض مهارات التعامل مع المعلمين بقيم القيادة الخادمة.
٣. مركزية اتخاذ القرارات داخل العملية التعليمية.
٤. نقص مهارات التعامل مع بعض المديرين في استخدام التقنيات الحديثة.

المراجع

١. أبورملية، ميساء محمد (٢٠٢٣): "الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدي معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٢، المجلد ٣٩،

٢. الأقرم، جنى عبدالله والعدساتي، عبدالله محمد (٢٠٢٣): "متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدي مديرات الثانوية العامة بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط العدد ١٢، المجلد ١٩، ديسمبر، ١١٢-١٤٥.
٣. العازمي، مزنة خالد (٢٠١٧): "درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل"، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، المجلد ٢، العدد ٢٥، ٨٠-١١٥.
٤. العنيزي، يوسف محمد (٢٠١٢): "إعداد المعلم في دولة الكويت على ضوء متطلبات الجودة التربوية في القرن الحادي والعشرين"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد ٤٠، السنة ١١، ٣٣-٥٥.
٥. القرني، صالح علي (٢٠١٨): "مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريده وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدي المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٤، المجلد ٣٤.
٦. المحاسنة، إبراهيم (٢٠١٣): "إدارة وتقويم الأداء الوظيفي بين النظري والتطبيقي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.
٧. جاسم يوسف كندري (٢٠٢٣): تصور مستقبلي لتفكي وتمهين التعليم بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة حلوان، العدد ٣، نوفمبر، ٣٧-٨٧.
٨. جفين، آلاء عقاب (٢٠٢١): متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد ١٢، ديسمبر، ٢٢٠-٢٧٦.
٩. حموش، أحمد محمد (٢٠١٨): مستوى الانغماس الوظيفي لدي ديري المدارس في مديرية تربية المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تربية المفرق، جامعة آل البيت الأردن.
١٠. خليل، ميرفت خالد (٢٠١٧): العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي (الأردن، دار أسامة للنشر).
١١. خنفور، ابتسام عبود (٢٠٢١): متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدي مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، العدد ٣٦، ٣٣٠-٣٧٦.
١٢. زكي، محمد حمدي (٢٠٢٢): "القيادة الكمومية والابتكار التنظيمي في المدارس الخاصة بمحافظة المنيا في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤، الجزء الأول، ١٦-٦٥.
١٣. طالب، بدر عبدالله (٢٠١٩): "درجة مساهم القيادة الموزعة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظة حوطة وبني حريق من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد الرابع، ٢٢-٦٧.
١٤. سعيد، سلمى سعود (٢٠١٢): "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية على مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة جدة"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، القاهرة، المجلد ٥، العدد ٤، ٣٢٠-٣٧٧.
١٥. سليمان، عادل ظلال (٢٠١٦): "تصور مقترح لمعايير اختيار القيادات المدرسية في مصر على ضوء أدوارهم التربوية وبعض التوجهات العالمية"، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ٥، يناير، ٢١١-٢٨٧.
١٦. شاكر، جار الله (٢٠١٧): "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على العاملين بفعالية الإدارة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد ٣، المجلد ١٢، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.

١٧. عباس، شادي حاتم (٢٠٢٣): "الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بممارسة مديري المدارس للقيادة المرتكزة على المبادئ من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الفلسطينية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٢، ١٠٠-١٤٣.
١٨. عقيل هاشم زبيدي (٢٠١٧): "آليات الاستغراق الوظيفي لدي معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة بحث تطبيقي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العدد ٩٨، المجلد ٢٣.
١٩. فريوان، منيرة محمد (٢٠٢٢): "درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٣٨، الجزء ١٠، ١٨٠-٢٢٣.
٢٠. قاسم، عبدالله أحمد (٢٠٢٤): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالانغماس الوظيفي لدي معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السادات.
٢١. قحوان، محمد (٢٠١٢): التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة الشاملة، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
٢٢. مذكور، على أحمد (٢٠٠٧) : معلم المستقبل نحو أداء أفضل (القاهرة: دار الفكر العربي، ط٢).
٢٣. ناصر، رزق أبو عرار (٢٠٢٣): "القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٢، المجلد ٣٩، مارس، ٨١-١٠٤.
٢٤. ناصر، سارة فايز (٢٠٢٣): متطلبات تطوير ادارة المدارس الثانوية في ضوء مدخل العدالة التنظيمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ١، المجلد ١٢٢، أبريل، ١١٦ - ١٤٥.
٢٥. نصر، سمحية حسن (٢٠٠٧): دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في غزة، الجامعة الاسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية

26. Attia, Noor,(2020): The Role Of A Principal In Creating A School Climate In Which New American Students Thrive: An Ethnographic Case Study Of Amid west Magnet School(University of North Dakota)
27. Baker, J(2018):conflict Approaches of Effective and infective project **Management afield studies**, NO.2 VO.5. 1-32
28. Hantoosh, Ateka Abdullah (2021). Flexible Leader ship and its role in achieving organizational success among educational leaders , Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology ,V 18, No (1), pp 1567-214
29. Sharma , S. (20٢٢) , Attributes of School Principals-Leadership Qualities & Capacities , Institute of Prrincipalship , University of Malaya, Kuala Lampur, Malaysia
30. Sultan, Hassan (2014):"Organization Climate and conflict Management Methods in Secondary School in Taif and Relationship

between them the point of view principles and teacher, World Education Journal, NO.3, VO. 47.

31. Tiwa, Tellma (2021): School Organizational Climate and Its Relationship with Teachers' Innovative Work Behavior in Junior High Schools, Education and Humanities Research, VO.63, 380- 399.