



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
المجلة التربوية لتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة أسيوط

=====

## القيادة الموزعة وعلاقتها بالجودة في التعليم قبل الجامعي

إعداد

**عماد عبد الحميد فرغلى رمضان**

عضو إدارة قياس الجودة بمديرية التربية والتعليم بأسيوط  
قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسيوط.

تحت إشراف

**د/ رباح رمزى عبد الجليل الضبع**      **د/محمد مصطفى محمد مصطفى حمد**

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسيوط

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة أسيوط

﴿ المجلد الأول - العدد الثانى - أبريل ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المستخلص

يهدف البحث إلى توضيح الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة والأهداف الخاصة بها والمهارات المطلوبة لتحقيقها، وكذلك الوقوف على مدى تطبيق أبعاد القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط، وإلى أي مدى تقتنع القيادة المدرسية بتوزيع القيادة، وإلى أي مدى يقبل المعلمون ما قامت القيادة بتوزيعه من مهام قيادية عليهم، كما يهدف البحث إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الموزعة وتحقيق متطلبات الجودة.

ولقد تكونت عينة الدراسة من أربعة وثلاثين مديراً، ومئتين وسبعة وسبعين معلماً في ست إدارات تعليمية بمحافظة أسيوط.

كما قام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة ممثلة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوى المعتمدة بمحافظة أسيوط للتعرف على واقع مهارات القيادة الموزعة لديهم.

## ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

تناول الباحث في هذا الفصل تفسير نتائج الدراسة الميدانية والتي تم الحصول عليها من خلال تفسير نتائج الاستبانة الخاصة بواقع دور القيادة الموزعة في تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي استخلص منها الباحث أن للقيادة الموزعة دوراً واضحاً في تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط، كما اتضح للباحث أن جميع محاور الاستبانة لها دوراً واضحاً في معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط.

## ما يتعلق بالمجتمع:

- تطبيق نهج القيادة الموزعة يؤثر إيجاباً ليس على المدرسة فقط وإنما يمتد تأثيرها إلى المنظومة المجتمعية كافة.
- للقيادة الموزعة آثار إيجابية على المعلمين والقادة وعلى التعليم نفسه. فيجب أن تكون القيادة الموزعة فعالة، وأن تدار بشكل جيد، وأن تكون موجهة نحو الهدف، وأن تخطط وتطور باستمرار.

### ما يتعلق بمديري المدارس:

- اعتراف مديري المدارس بدور القيادة الموزعة فى تطوير القدرات القيادية لدى المعلمين وسلطوا الضوء على مجالين رئيسين هما: زيادة التركيز على عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة، وتطوير المهارات القيادية والمواهب الفردية بين المعلمين وتوفير فرص ممارسة القيادة فى الأدوار الرسمية وغير الرسمية.
- تغيير دور مديري المدارس الإدارى إلى دور إدارى أفضل، يتيح مزيداً من الوقت لإدارة مدرستهم كوحدة تنظيمية.

### ما يتعلق بالمعلمين:

- التفاعل والتعاون بين المديرين والمعلمين، والاعتراف بالخبرة التى يمتلكها كل منهما.
- التركيز على ممارسات القيادة الموزعة يساعد فى التغلب على بعض القيود المفروضة على استخدام التغذية الراجعة التقييمية التى تستهدف الانفراد بالقيادة.
- إجراء مسح شامل لقدرات المعلمين القيادية، لإشراكهم فى الأدوار القيادية، وتحفيز جهودهم وإبرازها.
- وضع المعلم المناسب فى المكان المناسب وعدم محاباة بعض المعلمين على حساب الآخر.
- يضع المعلمون آمالهم على القيادة الموزعة لإظهار مهاراتهم القيادية وتمكينهم فى نهاية المطاف من أن يكونوا قادرين على تطوير أنفسهم.

### ما يتعلق بالمناخ التربوى:

- وجود علاقة إيجابية معتدلة بين ممارسة القيادة الموزعة والتزام المعلمين الفاعل.
- هناك علاقة إيجابية بين القيادة الموزعة والالتزام العاطفى للمعلمين فى المدارس.
- أسلوب القيادة الموزعة أسلوب يعمل على التواصل مع الآخرين ومع الإدارة فى المدرسة.
- وجود علاقة إيجابية بين توزيع القيادة والجوانب الوجدانية للمعلمين فى المدارس الحكومية والخاصة.

### معوقات للقيادة الموزعة:

- الخوف من اللوم عند الإخفاق فى عمل تطويرى ما.
  - قلة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يمارسون أدوراً قيادية فى المدرسة.
  - ضعف تدريب المعلمين على ممارسة أدوار قيادية.
  - الروح الاستبدادية فى الممارسات الإدارية البيروقراطية المتأصلة والهرمية التى ورثتها من تقاليد الفصل العنصرى.
  - الخوف من فقدان السلطة وكذلك العرقية الثقافية والتحيزات بين الجنسين.
  - عدم وجود قيم واضحة وأهداف موحدة.
  - على الرغم من أن مديرى المدارس يمارسون هذا النوع من القيادة، فإن المشاركين لم يحددوا ممارساتهم بمفهوم أو توزيع القيادة الموزعة.
  - ضعف التشجيع والدعم من مديرى المدارس.
  - ضعف وجود رؤية مشتركة للموظفين وعدم الاستقلالية.
- وفى نهاية البحث وضع الباحث تصوراً مقترحاً لتفعيل دور القيادة الموزعة فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط من خلال تحديد دور كل طرف من أطراف العملية التعليمية فى تحقيق أبعاد القيادة الموزعة للوصول إلى جودة مدارس التعليم قبل الجامعى.

## مقدمة :

إن التعليم هو السبيل الوحيد لتحقيق التنمية الشاملة في أى بلد، فالتعليم هو الذى يزود الفرد بالمعلومات ويصقل المهارات ويكسب القيم والاتجاهات ويعرس فى نفوس المجتمع حب العلم وحب العمل الجماعى، ومن أجل أن نرتقى بالمنظومة التعليمية نحتاج إلى نوعية متطورة من القيادة ذات فكر مستقبلى تمتلك مهارات اكتشاف قدرات وخبرات من حولها وتستطيع وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.

ومع بداية الألفية الجديدة سعت الدولة إلى تحسين المنظومة التعليمية فعملت على إنشاء هيئة وطنية مستقلة عن وزارات التربية فى مصر - بدءاً من وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالى وانتهاءً بالأزهر الشريف - هى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد التى سعت إلى وضع معايير قياسية للجودة تسعى المدرسة إلى تحقيقها.

وفى سعى المدرسة لتحقيق معايير الجودة يكون للقيادة دورٌ هامٌ فى تهيئة المجتمع المدرسى وتوزيع المهام على كل من له صلة بالعملية التعليمية بغرض التخطيط وتحديد المسؤوليات وإنجاز وتحقيق الأهداف.

وجاءت القيادة الموزعة كأحد الاتجاهات الحديثة فى أنماط الإدارة المعاصرة للتغلب على المشكلات الإدارية الحالية فالقيادة الموزعة عملية مشتركة يتم من خلالها تعزيز القدرات الفردية والجماعية للأفراد بقصد بلوغ هدفهم بطريقة فعالة، وذلك عكس نظرية القائد البطل الذى بإمكانه تأدية كل المهام القيادية بذاته دون توزيع مهامها على جميع أعضاء المجموعة والمؤسسة" (yukl,2002.p.432)<sup>(1)</sup>.

كما أوضح "أحمد محمد فتحى" تعريف القيادة الموزعة على أنها " عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين لإنجاز العمل على نحو فعّال، حيث يتم توزيع الأعمال والوظائف القيادية بين جميع أفراد فريق العمل فى المؤسسة"<sup>(2)</sup>.

(1) Yukl, G.A. *Leadership in Organizations* , 5th ed , New Jersey, Upper Saddle River Library ,2002 ,p.432 .

(2) أحمد محمد فتحى أحمد عجوة، "القيادة الموزعة : دراسة تطبيقية علي المدارس الابتدائية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، المجلد ٣٦، العدد ١، ٢٠١٢م، ص ١ - ٣٠.

فالقيادة الموزعة مرادفة للعمل الجماعي، فهي عمل مشترك تسعى من خلاله الأطراف المعنية إلى توحيد جهودها، من أجل خلق محيط ومناخ صحيين لإنجاح عملية التعليم<sup>(١)</sup>.

وأكد هاريس وموجيس (Harris & Muijs) على أن القيادة الموزعة تحقق تطوير الفاعلية المدرسية وتطوير الفاعلية التدريسية كما أنها تسهم في التطوير المدرسي مما يؤدي إلى تطوير أداء المنظومة التعليمية من خلال توزيع الأدوار وتكوين فرق عمل<sup>(٢)</sup>.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن الكثير من التحديات التي تقف عائقاً أمام تطويرها كما تزداد التحديات الدولية وإثبات الذات وتحديد المصير يوماً بعد يوم على المستوى الدولي والعالمي، فنرى الدول تنهض من سباتها وتنتقل من مصاف الدول الفقيرة والنامية إلى الدول العظمى والمتقدمة.

وأكدت العديد من الدراسات كدراسة (سوسن بنت سعود بن عبد الله اليعقوبية، ووجيهة ثابت العناني ٢٠١٥م)، ودراسة (عبدالكريم السكر، ٢٠١٢م)، ودراسة (أحمد محمد فتحي أحمد عوجة، ٢٠١٢م)، ودراسة (أحمد عبد الفتاح الزكي، ٢٠١١م)، دراسة (نبيل أحمد محمود العرابيد، ٢٠١٠م) على وجود مشكلة ضعف الولاء التنظيمي بسبب سوء قواعد العدالة التوزيعية، ومشكلة ضعف اكتشاف مهارات وخبرات العاملين وبالتالي مشكلة ضعف التوزيع المناسب لتلك المهارات والخبرات والإفادة منها في تطوير وتحسين الأداء، ومشكلة محدودية تفعيل مبدأ المشاركة الديمقراطية في القيادة ومحدودية توزيع الأدوار القيادية على الصف الثاني من قيادات المدرسة.

وتظل بوابة التعليم هي الملاذ والملاجأ الهام وربما الوحيد الذي تسلكه الدول من أجل تحقيق التقدم ورفاهية الشعوب، حتى أشكال الصراع العالمي تستند على التعليم سواء أكان صراعاً اقتصادياً أم سياسياً أم عسكرياً.

(1) Katzenmeyer, M., & Moller, **Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers**, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1996.

(2) Muijs D & Harris A, " **Teacher leadership: principles and practice** ", University of Warwick, UK, 2003

وعندما نتفحص حال التعليم نجد أن القيادة ( العليا والمتوسطة والصغيرة ) هي الحلقة الأهم في ارتفاع أو انتكاس التعليم، ويستطيع أى ذى بصيرة أن يقارن بين مستوى المدارس من خلال مستوى القيادة التي تشرف على هذه المدرسة خاصة الإدارة الصغيرة أو التنفيذية أو الإشرافية والتي نقصد بها مدير المدرسة.

فمهارات القيادة في التعرف على ما لديه من إمكانيات وتوظيف هذه الإمكانيات وتوزيع المهام والمسؤوليات بأسلوب يضمن التنفيذ الجيد في التوقيت المناسب ويتابع ويحفز من حوله هي حجر الزاوية في تحقيق جودة حقيقية تخرج منتجاً تعليمياً ممتازاً ويضمن رضا العاملين عن أنفسهم وعن قيادتهم.

"كما أن الإدارة الحديثة تعاني من مشكلات ترجع أسبابها إلى غياب الولاء التنظيمي وإلى عدم توظيف العلاقات الاعتمادية بين العاملين في المؤسسات التي من شأنها بناء الفريق الإداري المتعاون القادر على بناء الفريق الإداري المتعاون القادر على بلوغ الأهداف بالوسائل المناسبة وبالكفاءة المطلوبة، وتأتي العدالة التوزيعية كرافعة تحفيزية تمتلك من القوى الكاملة ما يجعلها مؤثرة"<sup>(١)</sup>.

وهنا تبرز أهمية دور القيادة الموزعة على كافة المستويات في تقسيم العمل واختيار الكفاءات وإدارة العمل الجماعي والبعد عن المركزية واستبعاد نظرية القائد الأوحيد الذي يقوم وينفذ كل الأعمال والأدوار وإذا غاب ليوم واحد انهارت المنظومة.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لتضع تصوراً مقترحاً لتطبيق مدخل القيادة الموزعة للتغلب على تلك المشكلات ولتطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط من أجل تحقيق جودة العملية التعليمية.

### أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

تتضح أهمية الدراسة النظرية في التعرف على القيادة الموزعة ومدى تأثيرها في رفع مستوى الأداء في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط لتحقيق معايير الجودة.

(١) عبد الكريم السكر، " أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٨ العدد ٣، ٢٠١٢م، ص ٥٢١.

### الأهمية التطبيقية:

من خلال النتائج التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية سوف يتم تقديم تصور مقترح يسهم في تفعيل مهارات القيادة التوزيعية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعرف مفهوم القيادة الموزعة ومهاراتها.
2. الوقوف على مدى تطبيق مهارات القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط.
3. تعرف العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الموزعة وتحقيق متطلبات الجودة.
4. التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط.

### دراسات سابقة:

### دراسات عربية:

1. دراسة (سمية مصطفى صايمة ٢٠١٧م):<sup>(١)</sup>

استهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وكانت نتائج الدراسة كما يأتي:

لم تظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارستهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين القيادة الموزعة في مجال المناخ المدرسي بالتحديد تعزى لمتغير الوظيفة (معلم، مدير) لصالح المدير.

(١) سمية مصطفى صايمة، "درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد السادس، العدد (٢٠)



وفي ضوء نتائج الدراسة، فلقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

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.

٢. دراسة (إيناس محمد إسماعيل عبد الله ٢٠١٥م): (١)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة، وعلاقته بمستوى التفاوض الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

١. إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.
٢. إن مستوى التفاوض الأكاديمي للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً.
٣. هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الموزعة ومستوى التفاوض الأكاديمي للمعلمين في هذه المدارس.
٤. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.
٥. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفاوض الأكاديمي للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

(١) إيناس محمد إسماعيل عبد الله، " القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاوض الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ٢٠١٥م.

٣. دراسة (سوسن بنت سعود بن عبد الله اليعقوبية، ووجيهة ثابت العاني ٢٠١٥م):<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر النظرية للقيادة الموزعة وتطوير الأداء المدرسي ومعرفة واقع الممارسات القيادية بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وفي ضوء نتائج الدراسة، فلقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

١. إيجاد آلية واضحة من قبل إدارة المدرسة في توزيع المهام وفقاً للخطة السنوية، وإشراك جميع العاملين فيها لتحفيز المجيدين منهم على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات.
٢. ضرورة توفير دورات وبرامج تدريبية في آليات صنع القرار، وتشكيل فرق العمل لتوزيع المهام على جميع العاملين بالمدرسة للمشاركة في صنع القرار، مما يوجد المنافسة بينهم.
٣. إشراك المعلمين في صياغة القرارات الإدارية ومنحهم بعض الصلاحيات، ونشير هنا إلى ضرورة تدريب مديري المدارس أنفسهم على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، ودعمهم من أجل تيسير التحول من الأنماط القيادية التقليدية، إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية.
٤. ضرورة منح المعلمين بعض الصلاحيات، لإقامة مناشط وفعاليات دون الرجوع لإدارة المدرسة، وتشكيل لجان طلابية لها الصلاحيات لتنفيذ الفعاليات المتنوعة، والاهتمام بغرس ثقافة القيادة التوزيعية من خلال تنفيذ تلك الأنشطة المدرسية، والسماح للمعلم بتنفيذ برامج متنوعة تنمي قدرة الطالب على تحمل المسؤولية.

٤. دراسة (أيمن فؤاد عبد أبو زر ٢٠١٥م):<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

(١) سوسن بنت سعود بن عبد الله اليعقوبية، ووجيهة ثابت العاني، "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، بحث مستل من رسالة ماجستير، جامعة الملك قابوس، كلية التربية، ٢٠١٥م.

(٢) أيمن فؤاد عبد أبو زر، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم"، رسالة ماجستير، غزة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، ٢٠١٥م.

وفى ضوء نتائج الدراسة، فلقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

١. عقد دورات وورش عمل تدريبية ومحاضرات للمديرين والمديرات حول مفاهيم القيادة الموزعة وبالأخص الممارسات القيادية المثالية للمدير الناجح وكيفية توظيفها داخل المؤسسة التربوية لزيادة الفاعلية الذاتية لدى معلمهم.
٢. إتاحة الفرصة لمديري المدارس ومديراتها لأداء الممارسات القيادية من خلال زيادة عدد مساعديهم لتقليل انشغالهم بأداء أدوار إدارية روتينية قد تعيقهم عن أداء الممارسات القيادية.
٣. إعطاء صلاحيات أوسع لمديري المدارس الثانوية تمكنهم من توزيع المهام القيادية على معلمهم.
٤. التزام الموضوعية عند توزيع الجدول المدرسى على المعلمين.

#### دراسات أجنبية:

١. دراسة (جيرون برون ٢٠١٨):<sup>(١)</sup>

جاءت الدراسة بعنوان "منهج القيادة الموزعة: كيف يتم التفاعل بين الطالب والمعلم مما يحسن المنهاج".

حيث بينت الدراسة أن الطلاب فى خمس مدارس للتعليم الثانوى الذين شاركوا فى بناء مناهجهم مع أقرانهم ومعلمهم يعتبرون مثالا لتطبيق القيادة الموزعة على الطلاب، من خلال مشاركتهم فى بناء المناهج الدراسية، وإعطاء الفرصة للطلاب لتوجيه تعلمهم وممارسة المواطنة الديمقراطية وتوزع مبادئ القيادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

أن نموذج القيادة الموزعة ساعد الطلاب بوضوح على أن يصبحوا واعين وقادرين على التعبير عن نواياهم فى المنهج الدراسى، مما أدى أن يصبح المنهج أكثر صلة بالطلاب.

(<sup>١</sup>) Bron, Jeroen, Catherine Bovill, and Wiel Veugelers. "Distributed curriculum leadership: how negotiation between student and teacher improves the curriculum." *Journal of Ethical Educational Leadership (JEEL)* (2018):pp 76-98.

٢. دراسة (يوسف إيروول و محمد تورهان ٢٠١٨):<sup>(١)</sup>

وجاءت هذه الدراسة بعنوان "العلاقة بين القيادة الموزعة ومشاركة الأسرة من وجهة نظر الوالدين".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة الموزعة والمشاركة الأسرية في المدارس من وجهة نظر الوالدين، أجريت الدراسة مع (١٤٨٨) من الآباء في المدارس الثانوية في مقاطعة إليزاك بتركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

أن مستوى مشاركة أولياء الأمور في المدرسة، ومستوى تعاملهم مع تعليم أبنائهم، يزداد بالتزامن مع تصوراتهم الإيجابية حول القيادة الموزعة في المدارس، علاوة على ذلك؛ يمكن ملاحظة أن إدراك القيادة الموزعة في المدارس كان مؤشراً هاماً على مشاركة الأسرة.

٣. دراسة (إنغريد كارينو ٢٠١٨م):<sup>(٢)</sup>

وجاءت الدراسة بعنوان "رؤية القيادة التربوية من خلال منظور القيادة الموزعة: دراسة حالة للمدرسة في مدريد، إسبانيا"، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة.

ولقد هدفت الدراسة كهدف عام إلى وصف كيفية ممارسة ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية في مدريد، في ظل وجود مجموعة من الخصائص وظروف المدارس الخاصة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

أن القيادة الموزعة مهمة إدارية معقدة، ومع ذلك؛ وعلى ضوء المواد التي تم تناولها يمكننا القول أن إدارة المدرسة حددت الممارسات القيادية وتم توزيعها على المعلمين لتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال الالتزام الاجتماعي والأخلاقي.

(١) Yusuf Celal Erol & Muhammed Turhan; *The relationship between distributed leadership and family involvement from parents' perspective*, the 12th International Education Management Congress ; 11 :13 May 2017; Educational Sciences: Theory & Practice, (2018), pp 525–540.

(٢) Carreño, Ingrid del Valle García. "A vision of educational leadership through the prism of distributed leadership: Case Study of a school in Madrid, Spain"; *PhD*; Faculty of Education ; Seville University;, Spain; 2018.

#### ٤. دراسة (سيمون ليم وآخرون ٢٠١٨م):<sup>(١)</sup>

وجاءت هذه الدراسة بعنوان "التحقيق في العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة وقيم العمل في سياق المدرسة في سنغافورة"، وكان الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد علاقة بين ممارسات القيادة الموزعة وقيم العمل في مدارس سنغافورة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

أن ممارسات القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقوى الثقافية أو السياقية للمدارس في سنغافورة.

#### تساؤلات الدراسة:

١. ما مفهوم القيادة الموزعة ومهاراتها وما أبعادها ؟
٢. ما واقع دور القيادة الموزعة في تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط.
٣. ما دور أبعاد القيادة الموزعة في تحقيق معايير الجودة بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.
٤. ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الموزعة في تحقيق معايير جودة مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط ؟

#### منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة؛ ومن ثم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وتحليلها لاستخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

#### أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة وتطبيقها على عينة ممثلة من مديري مدارس التعليم الثانوى المعتمدة بمحافظة أسيوط للتعرف على واقع مهارات القيادة الموزعة لديهم.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من أربعة وثلاثين مديراً، ومئتين وسبعة وسبعين معلماً في ست إدارات تعليمية بمحافظة أسيوط وذلك في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م.

(<sup>١</sup>) Simon LIM & all, "Investigating the relationship between distributed leadership practices and work values in Singapore school context.", *National Institute of Education*, Nanyang Technological University, Singapore, 2018.

### حدود الدراسة:

### حدود موضوعية:

القيادة الموزعة وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

### حدود مكانية:

مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

### حدود بشرية:

اقتصرت الدراسة الحالية على مديرى ومعلمى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

### إجراءات الدراسة:

أولاً : للإجابة عن التساؤل الأول: سيقوم الباحث بالتأصيل النظرى لمتغيرات الدراسة بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه السابقة.

ثانياً : للإجابة عن التساؤل الثانى: سيقوم الباحث بتحليل واقع ممارسات القيادة الإبداعية فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

ثالثاً : للإجابة عن التساؤل الثالث: سيقوم الباحث بتحليل دور أبعاد القيادة الموزعة فى تحقيق معايير الجودة بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

رابعاً: للإجابة على التساؤل الرابع: سيقوم الباحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتقديم تصور مقترح لكيفية تفعيل القيادة الموزعة فى تحقيق معايير الجودة فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

### الإطار النظرى

### القيادة الموزعة

### تمهيد:

إن مصطلح القيادة الموزعة مصطلح حديث فى عالمنا العربى ولكنه أصيل ومتجذر فى الثقافة الغربية فلقد أجريت عليه الكثير من الدراسات منذ فترة طويلة وإذا شئنا الدقة من خمسينات القرن الماضى ؛ حيث ذكرت (رندة عبد الله خليفة، ٢٠١٣) أن جيب (Gibb, 1954:45) ناقش هذه الفكرة لأول مرة فى دليل علم النفس الاجتماعى موضحاً أن القيادة الموزعة وظيفة تقوم بها المجموعة وتوالت الدراسات الأجنبية بصورة متصاعدة حتى وصلت خلال أعوام ٢٠١٥ وحتى أغسطس ٢٠١٧ إلى ٢٤ دراسة فى مختلف بلاد وقارات العالم [سنغافورة - أمريكا - الصين - أستراليا - جنوب أفريقيا - ماليزيا - الهند - بوتان - إيطاليا - تركيا] كما سنورد فى الدراسات السابقة.

أما الدراسات العربية فقد انتبعت مؤخراً لأهمية ودور هذا المدخل فكانت أول دراسة عام ٢٠١٠ م على يد كل من (الشثري، ٢٠١٠) تحت عنوان "واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة" وفي نفس العام على يد (الشهراني، ٢٠١٠) تحت عنوان "تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في مدينة جدة في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح"، وتالت بعدها الدراسات والمقالات العربية حتى وصلت إلى العدد سبعة.

### تطور ظهور القيادة الموزعة<sup>(١)</sup>:

يعد الحديث عن القيادة الموزعة حديثاً يتسم بصفتين متضادتين من حيث الأصالة والحدثة فنجد أن (رندة عبد الله خليفة، ٢٠١٣) تقول:

«إن مفهوم القيادة الموزعة أبعد ما يكون عن الجدة والحدثة، ففي أواخر الخمسينات أثيرت إمكانية اتخاذ القيادة شكلاً أو مدخلاً موزعاً في الطبعة الأولى "دليل علم النفس الاجتماعي" (Gibb,1954:45) ولقد ناقش جيب هذه الفكرة لأول مرة موضحاً أن القيادة الموزعة وظيفة تقوم بها المجموعة، وفي السبعينات أعيد طرح هذه الفكرة من قبل منظرين تنظيميين، وباحثين أولوا اهتماماً متزايداً بنماذج المعرفة الموقفية وأنماط التوزيع المتأصلة التي تضمنتها هذه النظرية، وقد أبرز هذا العمل صعوبة فصل العمل عن سياقه، مقترحاً هذه النظرة للقيادة الموزعة (Harris,2007:170).

وتؤكد ذلك أيضاً دراسة أخرى في عام ٢٠١٥ تتحدث عن أصالة هذا المفهوم الحديث، وهذه المرة على يد (إيناس محمد عبد الله، ٢٠١٥)<sup>(٢)</sup>

### ظهور القيادة الموزعة في التعليم:

ولكن متى ظهر مصطلح القيادة الموزعة في التعليم؟. تقول (رندة عبد الله خليفة، ٢٠١٣)<sup>(٣)</sup>:

(١) رندة عبد الله خليفة، "درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣ م، ص ٢٧.

(٢) إيناس محمد إسماعيل عبد الله، "القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتقاول الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ٢٠١٥ م، ص ٢٠.

(٣) رندة عبد الله خليفة، "درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣ م، ص ٤٣.

«الرأى القديم الذى كان يشير إلى أن الإدارى أو المدير يمثل البطل الذى يمكنه تحقيق المعجزات والقادر على حل المشكلات أصبح يمثل الرأى المستبعد الزائل نظراً للرؤية الحديثة عن القيادة الموزعة التى لا تعتمد فقط على الإدارى، مهما يكن هذا الإدارى ولكن تعتمد على مجموعة من الأطراف القادرين على تنفيذ هذه الرؤية، وذلك من خلال توزيع الأدوار المطلوبة على هؤلاء الأفراد».

ولابد للعاملين أن يكون لديهم الإيمان بكيفية التطبيق العملى والنجاح فى تطبيق القيادة الموزعة من أجل جنى الثمار والفوائد المطلوبة منها (Hartly,2009:141).

إن القيادة المدرسية الناجحة لها تأثير إيجابى قوى على المدارس والطلاب، فعند النجاح فى تطبيق هذه القيادة فى المدارس والجامعات والمعاهد العليا تعمل على تنفيذ السياسات الحكومية التى تحتاج إلى الشراكة والتحالف بين العديد من الفئات المهنية والاجتماعية المختلفة.

لا تتطور القيادة الموزعة فى فراغ ولكن يمكن تميمتها ومؤازرتها فى المدارس بتشجيع من العوامل الداخلية والخارجية، والتوزيع ينطبق على مديرى المدارس والمعلمين والتلاميذ، ومن الظروف الملائمة لتقدير توزيع القيادة هى الثقة، فوجب أن تكون هناك ثقة بين المعلمين؛ وبين المعلمين ومدير المدرسة، وبين التلاميذ والمعلمين، وبين التلاميذ ومدير المدرسة وبين التلاميذ أنفسهم، ووجب أن تكون هناك أهداف وغايات مشتركة فى المدرسة تتفق على المضى قديماً نحو نفس الاتجاه، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود ثقافة تشجع المعلمين على قبول المهام القيادية (Oduro,2004:3)، إن استخدام القيادة الموزعة لها آثار إيجابية على المعلمين، فبدلاً من أن يكونوا متلقين سلبيين ومنفذين للمعرفة فقط، فإنهم يمكن أن يصبحوا مولدين للمعرفة الجديدة.

### تعريف القيادة الموزعة:

يستعرض (أحمد الزكى، ٢٠١١م)<sup>(١)</sup> تعريفات القيادة الموزعة ويبدأ بالعالم (بينيت وآخرون، ٢٠٠٣) والذي ركز فى تعريفه على لا مركزية القيادة فيقول: «هي الصيغة التى تسمح بعدم تركيز القيادة فى يد شخص واحد وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين فى المجتمع المدرسى أن يتقلدوا أدواراً قيادية فى المكان الذى يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه وأن يشاركوا فى عملية صنع القرار ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة فى المدرسة».

(١) أحمد الزكى، " القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها فى مدارس التعليم العام بمصر"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد العاشر، يونيو ٢٠١١م، ص ٤٦٤.



أما عن المعنى الاصطلاحي للقيادة الموزعة فقد ورد في معجم مصطلحات التربية<sup>(١)</sup> كما نكر فاروق عبده قلية وأحمد الزكي على أنها: «سمة خاصة بالمؤسسة التي تسمح بتوزيع السلطة على العاملين فيها، من خلال توضيح الأدوار والهيكلة التنظيمية فيها، والتي يمكن إدراكها من خلال العلاقات التنظيمية التي تتضح عن طريق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وإدارة المدرسة من جهة، وبين المعلمين والطلاب من جهة أخرى، كما أنها قدرة القيادة في المدرسة من التأثير على العاملين بالمدرسة وإتاحة الفرصة لهم لبذل مزيد من الجهد، والتعاون بما ينعكس على الأداء المدرسي ككل»، وكما نلاحظ أن التعريف ركز على أربعة أشياء [الهيكلة التنظيمية - التفاعل الاجتماعي - التأثير المتبادل - التعاون].

وعرفها أيضاً محمد محمد الدريج في معجم مصطلحات المناهج وطرق التدريس<sup>(٢)</sup> بأنها: «الاطمئنان إلى وجود العديد من القادة يمكننا من إيجاد مساحات واسعة من الموهبة، وتحمل المسؤولية، والتي يمكن أن ينبثق منها قادة المستقبل، وتعد بسطاً للأدوار ومدتها عبر أفراد مختلفين ومجالات مختلفة وسياقات متعددة، وهذا لا يعني أنها مجرد تفويض Delegation مهام قيادية لأشخاص عدة»، وركز هذا التعريف على تعدد القيادات وكذلك بسط الأدوار.

**ويتضح من استعراض التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة عناصر متضمنة في مفهوم القيادة الموزعة:**

**أولاً:** أن القيادة الموزعة تعبر عن مدخل من القيادة يتفاعل فيه مجموعة من الأفراد في شبكة عمل تفاعلية.

**ثانياً:** أنها تعبر عن انفتاح openness في حدود القيادة أي توسيع للشبكة التقليدية من القادة المعروفين وبالتالي فهي تثير بعض التساؤلات عن أي الأفراد والمجموعات التي تسهم في الأعمال القيادية كما تلفت النظر إلى الدور القيادي غير المتوقع والذي قد يكون مصدره التلميذ أو الروابط الطلابية.

**ثالثاً:** أنها تتطلب النظر إلى أن التنوع في الخبرات يجب أن يكون موزعاً بين عدد كبير من الأفراد داخل المدرسة (NCSL, 2003: 7).

(١) فاروق عبده قلية وأحمد عبد الفتاح الزكي، «معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً»، دار الوفاء لنسبة الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤ م.

(٢) محمد محمد الدريج وآخرون، «معجم مصطلحات المناهج وطرق التدريس»، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تسويق التعريب في الوطن العربي: الرباط، ٢٠١١ م.

**أنماط القيادة الموزعة Patterns of Distributed Leadership: (١)**

أقترحت عدة أنماط للقيادة الموزعة، أخذت أشكالاً متنوعة وارتبطت بشكل مباشر بخصائص المؤسسات التربوية، وحددت هذه الأنماط على أساس الاستمرارية والظهور والتطوير، وعُدت جزءاً لا يتجزأ من خصائص المؤسسة التربوية كالتقييم المشتركة والعلاقات الاجتماعية (Sentochnik;2012).

لقد تكررت ماكيبث (MacBeath;2005) المشار إليها في إنجل سيلفا (Engel\_Silva;2009) أن المدخل الأول للقيادة الموزعة هو مدخل المسميات الوظيفية، والأدوار الوظيفية المناسبة للمؤسسة، أما المدخل الثاني فهو مدخل التوزيع الواقعي (أولبراغماتي)، أي توزيع القيادة حسب الأولوية للأفراد، والمدخل الثالث هو مدخل التوزيع الاستراتيجي، المعتمد على تعيين الأفراد المخطط له من المؤسسة للإسهام بشكل إيجابي في تطوير القيادة في جميع أنحاء المدرسة، أما المدخل الرابع فهو مدخل التوزيع التدريجي الذي يكتسبه الأفراد من خلال إحساسهم بمسؤولية القيادة، والمدخل الخامس هو مدخل التوزيع الفرصي الذي يتيح الفرصة للمعلمين في المدرسة أن يوسعوا أدوارهم القيادية لأنهم أكفاء ولديهم القدرة على قيادة المهّمات في المدرسة، المدخل السادس للقيادة الموزعة، وهو مدخل التوزيع الثقافي، والذي يعني أن ثقافة المدرسة تنعكس وتؤثر في ممارسة القيادة في المدرسة.

وتقول "راو بينج" أنه: (٢) يوجد أربعة أنماط من القيادة الموزعة: (١) التوزيع المخطط له من قبل أعضاء المنظمة؛ (٢) توزيع تلقائي مع القليل من التخطيط؛ (٣) توزيع غير تلقائي مخطط له؛ (٤) التوزيع الفوضوي، ويمكن تصنيف هذه الأنماط الأربعة بشكل أكبر وفقاً لـ "التخطيط": فينتمي المدخلان الأولان إلى أنواع "التخطيط"؛ وينتمي المدخلان الأخيران إلى أنواع "عدم التخطيط"، ويمكن أيضاً تصنيف أنماط التوزيع إلى ثلاثة أنواع: "توع مخطط" (المدخل الأول)؛ "النوع العفوي" (المدخلان الثاني والثالث)؛ "توع فوضوي" (المدخل الأخير) (ليثوود وآخرون).

(١) إيناس محمد إسماعيل عبدالله " القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتقاول الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، عمان، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، ٢٠١٥م، ص ٢٨.

(٢) RAO Chun Ping; "THE PRACTICES OF DISTRIBUTED LEADERSHIP WITHIN AN INSTRUCTIONAL"; *the Degree of Doctor of Education*, TheEducation University of Hong Kong ; April; p48.

## أبعاد القيادة الموزعة<sup>(١)</sup>:

تقول (رندة خليفة، ٢٠١٣) أنه توجد العديد من الأبعاد للقيادة الموزعة في المدرسة مثل:

١. تنظيم المدرسة: الهيكل التنظيمي الذي يسمح للمعلمين بالتعاون مع بعضهم البعض ومع الإدارة.

٢. رؤية المدرسة: هي الآراء التجميعية لطاقتي الموظفين في المدرسة، ومدخلات المعلمين في رؤية المدرسة، بيان المهمة، الأهداف التعليمية، يستطيع المعلمون تأسيس رؤية المدرسة مما يتناسب وأهداف المدرسة مع أهداف المديرية.

٣. ثقافة المدرسة: هي المبادئ التي تحدد المناخ المحيط بالمدرسة وتشجع الإدارة المدرسية المعلمين على القيام بالأدوار القيادية في المدرسة ويتعاون المعلمون في حل المشكلات، ويشعر المعلمون بالاحترام من قبل الزملاء والمدير (Watson&Myers;2007:445).

٤. البرنامج التعليمي: لكل موظفي المدرسة دور في تطوير المناهج حيث تبنى التغييرات التعليمية بناء على البيانات التي يقوم المعلمون والمدير بتحليلها، يناقش المعلمون احتياجات الطلبة مع أخصائيين وتربويين خصوصيين ومساعدين تعليميين.

٥. الأعمال الفنية: هي الأدوات التي يحللها المعلمون والمدير، تقييمات المديرية، تقييم المعلمين، عمل الطالب، خطة الدرس، من أجل تقييم البرنامج التعليمي، يستخدم المعلمون التغذية الراجعة من أدوات التقييم لتحسين التعليم الصفي.

٦. المعلمون كقادة: هناك فرصة للمعلمين في المدرسة للقيام بالأدوار القيادية، فإن قادة المدرسة يملكون الفرصة للتأثير في التطوير التعليمي بين الزملاء، كما يؤثرون في تطوير إنجاز الطالب، ويناقش المعلمون الاستراتيجيات التعليمية ويساعد بعضهم البعض لحل المشاكل.

٧. قيادة المدير: المدير يجب أن يكون على دراية بالمنهاج المدرسي ويشارك مع المعلمين في الدروس ويشجع المدير المعلمين للمشاركة في تطوير إنجازات الطلاب (Hopkins&Jackson;2003:160).

(١) رندة عبد الله خليفة، "درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣ م، ص ٣٤.

### خصائص القيادة الموزعة وسماتها:

يستعرض (أحمد الزكي، ٢٠١١)<sup>(١)</sup> خصائص القيادة الموزعة وسماتها فيقول أن وودز وآخرون (Woods&all;2004) قد ركزوا على ثلاث خصائص رئيسة تميز هذا النمط من القيادة، وهي:

- أنها تملكها الجماعة Group وليس الفرد Individual وأنها نتاج العمل الجماعي Concretive Action.
- أن الحدود مفتوحة فيما يتعلق بمن يمكن أن ينضم إلى الفريق القيادي للمؤسسة.
- أن هناك تنوعاً في الخبرات في مجموعة القادة الذي يمارسون القيادة الموزعة.

كما يكمل أحمد الزكي حديثه فيقول أن جامعة ويست تشيستر (West\_Chester\_University;2007) تورد مجموعة أخرى من خصائص القيادة الموزعة والتي قد تبرر الأخذ بها كاستراتيجية ناجحة لإدارة المؤسسات التربوية، وهي:

- ١ - القيادة الموزعة تجلب النجاح في التعامل مع المشكلات والتهديدات 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.
- ٢- 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.
- ٣- في بيئة العمل بالقيادة الموزعة تؤدي الأخطاء في الغالب إلى اكتشاف مداخل واتجاهات جديدة قيمة.
- ٤- في ظل القيادة الموزعة ليس كل شخص صانع قرار بل يعد كل شخص خبيراً يسهم بخبرته في عملية صنع القرار.

(١) أحمد عبد الفتاح الزكي & وحيد شاه بور حماد، " القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد العاشر، يونيو ٢٠١١ م، ص ٤٦٨.

٥- القيادة الموزعة ليست مخصصة للأفراد الخارجين على عرف الجماعة أو الذين يفضلون العمل وحدهم.

٦- تهتم بالتعاون والثقة وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام؛ فالجميع يتشاركون في نفس الرسالة والأهداف حتى وإن اختلفت طريقة مساهمة كل فرد فيها.

٧- القيادة الموزعة تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فعالية وكفاءة وأهمية أكثر.

٨- في ظل القيادة الموزعة كل فرد له قيمة وتأثير وأهمية في إنجاز العمل.

#### دور المعلم في تطبيق القيادة الموزعة:

توضح "سالي واى" <sup>(١)</sup> أنه يمكن أن تكون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار بطرق مختلفة، حيث يمكن اعتبار القيادة عملية من أعلى إلى أسفل بين القادة الرسميين وأعضاء الفريق في حين أن هذا يمكن أن تتطوى العملية على قادة متعددين، إن مشاركة المعلمين في صنع القرار أمر حيوي للتغيير التعليمي، ووجد من الناحية التجريبية أن مشاركة المعلمين في صنع القرار يمكن أن تعزز تحسين المدارس، وقد ركزت دراسات مختلفة على التأثيرات الإيجابية لمشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار بشأن رضا المعلمين عن العمل والالتزام والثقة تجاه الزملاء، مما أدى بدوره إلى تمكين قيادة المعلم، كما أن قيادة المعلمين تم تطويرها مع زيادة مشاركة المعلمين في صنع القرار، والفرص المتاحة للمعلمين للقيام بمبادرة وقيادة تحسين المدرسة، وعلاوة على ذلك، فإن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار يمكن أن تطور إحساسهم القوي بالملكية تجاه التغيير، كما وجد أن درجة أعلى من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية هي أحد العوامل التي أدت إلى انخفاض غياب المعلمين وقد تبين وجود مقاومة للمعلمين تجاه التغيير وعدم الالتزام بسبب عدم المشاركة في عملية التطوير وصنع القرار، في حين وجد أن مشاركة المعلمين في صنع القرار هو أقوى مؤشر على رضا المعلم، على الرغم من التأثيرات الإيجابية لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

(١) Sally Wai-Yan Wan, Edmond Hau-Fai Law, and Keith Ki Chan. "Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools." *School Leadership & Management* (2017); The Chinese University of Hong Kong; pp 1-40.

يقول (أحمد الزكي، ٢٠١١) الآتي:<sup>(١)</sup> أن المعلم يمكن وصفها على أنها مجموعة من السلوكيات والممارسات القيادية التي تتم بشكل جماعي تستند أساساً على إعادة توزيع السلطة داخل المدرسة بحيث تسند إلى أعضاء الهيئة التدريسية (Muijs&Harris,2006:962)، ويبدو من قراءة الأدبيات المتعلقة بهذا المفهوم أن هناك تعريفات كثيرة ومتداخلة له، ولعل ذلك أحد الأسباب التي جعلت سعيه للحصول على الشرعية داخل مجال القيادة أمراً أكثر صعوبة حسبما ترى هاريس (Harris,2003:315) ومن بين التعريفات العديدة للمصطلح يتبين أن تعريف ميوجس وهاريس (Muijs&Harris,2006:963) أكثرها وضوحاً وشمولاً حيث يعرفان قيادة المعلم على أنها "قدرة المعلمين على ممارسة القيادة من أجل التعليم والتعلم داخل حجرة الدراسة وخارجها"، ويتضح من هذا التعريف أنه في سياق قيادة المعلم يتوقع من المعلمين أن يمتد نشاطهم إلى خارج الحدود الضيقة لحجرة الدراسة ليشمل كافة مناحى العمل المدرسي، كما يؤكد "ميوجس وهاريس" (Muijs&Harris,2006:963) على أن مفهوم قيادة المعلم لا يقف عند الحدود الرسمية فقط، بل يتسع ليشمل الأدوار القيادية الرسمية التي يضطلع بها المعلمون داخل المدرسة والتي تشمل على مسؤوليات إدارية وتربوية مثل رؤساء الأقسام ومنسقى المواد والمراحل، بالإضافة إلى الأدوار القيادية غير الرسمية كالتدريب وقيادة فريق عمل جديد وتشكيل مجموعات للقيام بالبحوث الإجرائية action research.

ويتفق ميوجس وهاريس (Muijs&Harris,2003:440) مع نفس الفكرة حيث يؤكدان على أنه بغض النظر عن التعريف الذي قد يتبناه المرء عن قيادة المعلم فإن المبادئ الأساسية التي ينطوي عليها هذا المفهوم كالعامل الجماعي والتمكين والمسؤولية المشتركة هي نفسها المبادئ التي تعكسها نظرية القيادة الموزعة، كما يشير إلى أن الأدب التربوي عن قيادة المعلم وما يرتبط به من بحوث ميدانية عن كيفية حدوثها في الواقع العملي يمثل نقطة

(١) أحمد عبد الفتاح الزكي & وحيد شاه بور حماد، " القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد العاشر، يونيو ٢٠١١ م، ص ٤٧٥.

انطلاق هامة لفهم الكيفية التي تعمل بها القيادة الموزعة فعلياً داخل المدارس، ومن هنا يمكن النظر إلى قيادة المعلم باعتبارها أحد أشكال التطبيق العملي لنظرية القيادة الموزعة.

وتشير الدراسات المتعلقة بالقيادة عموماً وبالقيادة الموزعة على وجه الخصوص إلى أن ثمة عوامل تشجع مديري المدارس على تبني أساليب قيادية غير ديمقراطية مع مرؤوسيه، يرتبط أحد أهم هذه العوامل بالسياق الخارجى للمدرسة والمتمثل فى السلطات التعليمية المركزية وما تفرضه على المدارس من قيود وإجراءات للمحاسبة تمثل عبئاً على المعلمين والإداريين وتجعل عملية توزيع القيادة أمراً بالغ الصعوبة، فكما يشير والاس (Wallace,2001) تقوم السلطات التعليمية المركزية بوضع الأهداف العامة والمعايير القومية للتعليم وتطلب من مديري المدارس أن يقوموا بصياغة رؤية المدرسة وتحديد أهدافها بما يضمن تحقيق هذه الأهداف والمعايير، ولكي يستطيع المديرون القيام بهذه المهمة عليهم أن يقوموا بإبلاغ هذه الأهداف والمعايير بمرؤوسيه وأن يتأكدوا من تبني المرؤسين لها ومن ثم القيام بتنفيذها على الوجه الذى تريده الحكومة المركزية، ومن هنا يرى (والاس) أن النداءات التى تواجهها السلطات المركزية للمديرين بتبني أسلوب القيادة الموزعة فى مدارسهم قد لا تعبر بالضرورة عن قناعة هذه السلطات بمبدأ المشاركة بقدر ما تعبر عن توجه برجماتى يسعى إلى تشجيع كافة العاملين للإسهام بخبراتهم كل فى مجاله من أجل تطبيق سياسات مركزية لم يشاركوا فى وضعها (Wallace, 2001:155).

### عقبات وعوائق القيادة الموزعة:

ولكن هل للقيادة الموزعة عقبات وعوائق حيث تقول (رندة خليفة، ٢٠١٣) فى هذا السياق:<sup>(١)</sup>

بالرغم من الأدلة البحثية المستقاة من مجالى القيادة وتحسين المدارس التى تبرز مزايا القيادة الموزعة، توجد صعوبات حتمية ومتأصلة مرتبطة بتطبيقها وتكييفها على نطاق واسع داخل المدارس ولا يمكن تجاهل العقبات الهيكلية، والثقافية والسياسية، التى تجعل تنفيذ الأشكال الموزعة للقيادة صعباً فى المدارس، ويبدو واضحاً أن المدارس باعتبارها هياكل هرمية تقليدية المراكز الوظيفية، ونظام الأجور والمرتبات فيها محددة بدقة ووضوح، فلنستجيب فوراً

(١) رنده عبد الله خليفة، "درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها"، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣م، ص ٤٩.

لمدخل موزع، علاوة على ذلك توجد تهديدات متصلة للمكانة والوضع القائم تتطوى عليها القيادة الموزعة:

- تتطلب القيادة الموزعة من شاغلي المراكز القيادية الرسمية أن يتنازلوا عن السلطة للآخرين: وبغض النظر عن التحدي الموجه إلى السلطة والأنا، يحتمل أن يضع ذلك مدير المدرسة في موقف ضعيف ومحفوف بالمخاطر بسبب انعدام الرقابة المباشرة على أنشطة المعلمين.
- العوائق المالية: حيث أن الوظائف القيادية الرسمية في المدارس تُدفع لها زيادات إضافية في المرتب، وبالتالي فإن تأمين حدوث القيادة غير الرسمية في المدارس سوف يستلزم من مديري المدارس استخدام حوافز أخرى والبحث عن طرق بديلة لمكافأة العاملين الذين يتحملون مسؤوليات قيادية (Harris&Muijs,2007:62).

وأضاف سلبين (Spillane) وزملاؤه عوائق أخرى منها:

- مناهج القيادة من أعلى إلى أسفل والهيكل الداخلية للمدارس تشكل عقبات كبيرة أمام تنمية القيادة الموزعة، وهيكل القيادة الهرمي الحالي في كل المدارس يعني أن السلطة مركزة في فريق القيادة أي عند قمة الهرم المدرسي، ومن الممكن أن تحول هذه الهياكل بشدة دون حصول المعلمين على استقلال ذاتي وأداء أدوار قيادية داخل المدرسة نظراً لأنها ترسم حدود الدور والمسؤولية.
- إن القيادة الموزعة تشكل تحدياً رئيساً يتمثل في كيف ينبغي توزيع مسؤولية التطوير ومن سيوزع المسؤولية والسلطة؟ من الواضح أن تطبيق مدخل من أعلى إلى أسفل للقيادة الموزعة أمر ممكن وأن إسناد مسؤوليات التحسين أو التطوير للمعلمين يوفر وسيلة لتمكين الآخرين من القيادة، ولكن سيكون من الهام ضمان ألا تكون القيادة الموزعة تفويضاً خاطئاً فهي تعنى ضمناً توزيعاً اجتماعياً للقيادة يتم بموجبه تقسيم وظيفة القيادة على العديد من الأفراد وإنجاز مهمة القيادة من خلال تفاعل قادة متعددين (Spillane,2001:23).

وتلخص (رندة خليفة، ٢٠١٣) معوقات ممارسة القيادة الموزعة في المدارس في النقاط التالية:

١. زيادة الأعباء مما لا يتيح للمعلمين ممارسة أدوار قيادية، وكذلك عزوف عن طرح أفكار ومبادرات قيادية جديدة؛ خوفاً من تحميلهم أعباء إدارية لتففيها.



٢. عدم الرغبة فى الخروج من المألوف والخوف من التغيير .

٣. ضعف المهارات القيادية لدى بعض المعلمين وتخوفهم من ممارسة أدوار قيادية لأنها تعطى لهم بطريقة شفوية وغير معترف بها رسمياً.
٤. الثقافة التنظيمية السائدة فى المدرسة التى تميل أحياناً إلى المركزية.
٥. الاعتقاد بأن إعطاء ممارسة المعلمين للأدوار القيادية قد يسبب فوضى فى المدرسة.
٦. ضعف عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين.
٧. ضيق الوقت المتاح للمعلمين بسبب تكس الأعمال الإدارية المفروضة على المعلمين.
٨. ضعف الخبرة والثقة لدى المعلمين فقد اعتبرت الريبة وضعف الثقة عائقين يصعب التغلب عليهما.

#### توصيات تطبيق القيادة الموزعة لتحقيق معايير الجودة بمدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط:

١. توعية القيادة بدورها الهام فى مساعدة القائد لمؤسسه فى تحقيق طموحاتهم.
٢. تنبيه القيادة إلى دور التشجيع المادى والمعنوى لمن يقوم بعمل جيد فى استمرار الإجابة والتحسين المستمر ونشر فكرة التجويد لدى سائر الأشخاص وكذلك سائر الأعمال المسندة.
٣. يجب تنبيه القيادة إلى ضرورة الإلمام بما لدى العاملين من مواهب وخبرات وقدرات من أجل وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
٤. توعية القيادة بأهمية تعديل اختياراتها فيمن تفوض لهم السلطة، حيث أقرت بذلك حين وضعت العبارة فى
٥. تدريب القيادة على مدخل القيادة الديمقراطية والتعرف على أبعاده ومدخلاته ودواعى استخدامه.
٦. تدريب القيادة وتوعيتها بأهمية التعرف على الموارد البشرية والمادية التى تملكها المدرسة ومن ثم تصنيف وتوظيف واستثمار هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف.
٧. تبصير القيادة بأهمية الاستفادة من مجلس الأمناء كقادة توزيعيين.
٨. تبصير القيادة بأهمية الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلى فى دعم عمليتى التعليم والتعلم.
٩. توعية القيادة بأهمية إكساب المتعلمين مهارات القيادة من خلال الشفافية والديمقراطية وتعويد التلاميذ على المناخ التربوى الجيد من خلال إجراء انتخابات حرة داخل كل فصل دراسى.

١٠. توعية القيادة بأهمية إتاحة ممارسة القائد الصغير مهامه بحرية داخل الفصل والإشراف على تنفيذه لتلك المهام والتدخل بأسلوب تربوي مناسب عند الضرورة.
١١. تنبيه القيادة بضرورة حصر المهام القيادية بالمدرسة والتعرف على قدرات العاملين ثم توزيع المهام القيادية تبعاً لهذه المهام.
١٢. تنبيه القيادة لضرورة إتاحة فراغات زمنية وفراغات تكليفية للقادة التوزيعيين للقيام بتلك المهام.
١٣. توعية المجتمع المدرسى بأهمية توظيف دروس وأنشطة المنهج الدراسى فى تنمية الروح القيادية لدى المتعلمين.
١٤. توعية القيادة بأهمية الأخذ بمبدأ التحفيز لتهيئة مناخ تربوي داعم.
١٥. توعية القيادة بأهمية تنمية العلاقات الإنسانية فى المجتمع المدرسى

### التصور المقترح:

فى هذا الجزء يعرض الباحث تصوراً مقترحاً لدور القيادة الموزعة فى تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط، وقد تم بناء هذا التصور فى ضوء ما تم عرضه من نتائج الدراسة الميدانية والتحليلية.

#### ١. مفهوم التصور المقترح:

يقوم التصور على مجموعة من المقترحات التى تتناول تفعيل دور القيادة الموزعة فى تحقيق معايير جودة المدارس الثانوية بمحافظة أسيوط.

#### ٢. منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من الجوانب الإيجابية والداعمة التى تتضمنها القيادة الموزعة وتتميز بها وهى:

١. القيادة الموزعة مدخل حديث من مداخل القيادة.
٢. القيادة الموزعة هى المدخل الأكثر مناسبة للمؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها.
٣. تحقق القيادة الموزعة أهداف المؤسسة.

٤. تجر القيادة الموزعة الطاقات الكامنة فى القيادة بل والعاملين فى المؤسسة.

٥. تضمن القيادة الموزعة استثمار كافة الموارد البشرية والمادية.

٦. تساعد القيادة الموزعة على التغلب على ثقافة مقاومة التغيير وتوحد الجهود والأفكار.

٧. تجر القيادة الموزعة الطاقات والأفكار الكامنة داخل العاملين فى المؤسسة.

٨. توفر القيادة الموزعة مناخاً داعماً لإبراز القدرات لدى العاملين فى المؤسسة.

٩. تركز القيادة الموزعة على التنمية المهنية المستدامة وتطوير القدرات الذاتية.

### ٣. أهداف التصور المقترح:

١. تعرف مفهوم القيادة الموزعة ومهاراتها.

٢. توضيح أسباب الأخذ بمدخل القيادة الموزعة.

٣. تطوير مهارة القادة بما يتوافق مع مدخل القيادة الموزعة.

٤. تأصيل صفة التوزيع فى تفكير وممارسات القادة.

٥. توضيح مدى تطبيق مهارات القيادة الموزعة فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

٦. تحديد العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الموزعة وتحقيق متطلبات الجودة.

٧. عرض التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الموزعة لتحقيق معايير الجودة فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط.

### ٤. إجراءات تنفيذ التصور المقترح:

(١) أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف الأول والثانى والثالث: تحديد مفهوم وأبعاد القيادة الموزعة - توضيح أسباب الأخذ بمدخل القيادة الموزعة:

١. محاضرة نظرية عن القيادة الموزعة لتعريف عينة البحث بمفهوم وأبعاد القيادة الموزعة وجهود من قاموا بتطويرها، ونتائج الدراسات السابقة عن القيادة الموزعة.

٢. إعداد مجلة طائفة تحتوى على أبرز مفاهيم القيادة الموزعة ومركزاتها وأبعادها.

(٢) أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف الثالث: تطوير مهارة القادة بما يتوافق مع مدخل القيادة الموزعة:

١. ورشة عمل لعينة البحث عن أساليب ومهارات القائد الموزعة.

٢. حوار مفتوح مع عينة البحث لتوضيح أسباب الأخذ بمدخل القيادة الموزعة.

(٣) أنشطة مقترحة تحقق الهدف الرابع: تأصيل صفة التوزيع فى تفكير وممارسات القادة:

١. ورشة عمل لعينة البحث عن كيفية الأخذ بأسلوب القيادة الموزعة وعلاقته بالممارسات الإيجابية للقادة من أجل تحقيق معايير الجودة.

٢. تنظيم زيارات ميدانية من خلال تبادل الزيارات مع المدارس التي تتحقق بها مهارات القيادة الموزعة.

٤) أنشطة مقترحة لتحقيق الأهداف الخامس والسادس والسابع: توضيح مدى تطبيق مهارات القيادة الموزعة فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط وإيجاد العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الموزعة وتحقيق متطلبات الجودة ثم عرض التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الموزعة لتحقيق معايير الجودة فى مدارس التعليم الثانوى بمحافظة أسيوط:

- ١) عرض تقديمى يوضح نتائج تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتوضيح نتائج تحليل هذا التطبيق وكيف يصب فى اتجاه ارتباط تطبيق القيادة الموزعة مع تحقيق معايير الجودة.
- ٢) إعداد مجلة طائفة تتضمن نتائج الدراسة ومختصر للتصور المقترح.

#### ٥. خطوات عملية لتنفيذ التصور المقترح:

- ١) تلخيص أجزاء من الإطار النظرى للدراسة دون إخلال بالمعنى لتسلم إلى عينة البحث، لتستخدم كمرجع مستقبلى لهم.
- ٢) إعداد اختبار قبلى واختبار بنائى واختبار بعدى لتقييم أثر تطبيق مدخل القيادة الموزعة على عينة البحث ميدانياً.
- ٣) عقد ورشة عمل بعد تطبيق مدخل القيادة الموزعة للتعرف على أهم المشكلات التى واجهت عملية التطبيق والتغلب عليها.

#### ٦. معوقات تنفيذ التصور المقترح:

- ١) انتشار ثقافة مقاومة التغيير لدى عينة البحث والرغبة فى استمرار الوضع الحالى.
- ٢) الخوف من تبعات تطبيق مدخل جديد القيادة الموزعة وما يحمله من مهام ومسؤوليات وتغيير نظام عمل.
- ٣) اعتراض القيادات العليا على تطبيق مدخل قيادة جديد وعدم ضمان أن يفى بمتطلبات تحقيق الأهداف.

- ٤) انشغال المعلم بسبب نصاب الحصص الأسبوعى.

٥) تكليف المعلم بمهام أخرى كثيرة خلاف نصاب الحصص الأسبوعي مثل : جماعات النشاط - الريادة - أعمال الكنترول - البرامج العلاجية للطلبة الضعاف - العمل كمنسق لبرامج مختلفة مثل [القرائية - التخطيط والمشروعات - البيئة والسكان - ..... إلخ].

### ٧. بدائل مقترحة في حالة عدم نجاح التصور:

- ١) إلقاء المزيد من المحاضرات النظرية التي توضح أهمية الأخذ بنظام ومدخل القيادة الموزعة.
- ٢) عقد المزيد من ورش العمل لعينة البحث لتطبيق بعض ممارسات القيادة الموزعة.
- ٣) نشر الجانب النظري من الرسالة بعد تلخيصه على عدد أكبر من الأفراد للقضاء على ثقافة مقاومة التغيير.
- ٤) اللقاء الدوري مع القيادات العليا لتسهيل تحقيق مدخل القيادة الموزعة.
- ٥) عرض نماذج مضيئة لمدارس استفادت من توزيع القيادة مما أثر إيجاباً على تحقيق الجودة.

### المراجع العربية :

١. أحمد عبد الفتاح الزكي & وحيد شاه بور حماد، " القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر"، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، العدد العاشر، يونيو ٢٠١١ م.
٢. أحمد محمد فتحي أحمد عجوة، "القيادة الموزعة : دراسة تطبيقية علي المدارس الابتدائية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، المجلد ٣٦، العدد ١، ٢٠١٢م.
٣. أيمن فؤاد عبد أبو زر، " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم"، *رسالة ماجستير*، غزة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية، ٢٠١٥م.
٤. إيناس محمد إسماعيل عبد الله، " القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاوت الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، *رسالة ماجستير*، عمان، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية، ٢٠١٥م.
٥. رندة عبد الله خليفة، " درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها"، *رسالة ماجستير* ، غزة ، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣ م.
٦. سمية مصطفى صايمة، "درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد السادس، العدد ٢٠، ٢٠١٧ م.
٧. سوسن بنت سعود بن عبد الله اليعقوبية، ووجيهة ثابت العناني، " درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، *بحث مستل من رسالة ماجستير*، جامعة الملك قابوس، كلية التربية، ٢٠١٥ م.
٨. فاروق عبده فلية وأحمد عبد الفتاح الزكي، *"معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً"*، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤ م.
٩. محمد محمد الدريج وآخرون، *"معجم مصطلحات المناهج وطرق التدريس"*، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب في الوطن العربي: الرباط، ٢٠١١ م.

10. Bron, Jeroen, Catherine Bovill, and Wiel Veugelers. "Distributed curriculum leadership: how negotiation between student and teacher improves the curriculum." *Journal of Ethical Educational Leadership* JEEL 2018.
11. Carreño, Ingrid del Valle García. "A vision of educational leadership through the prism of distributed leadership: Case Study of a school in Madrid, Spain"; *PhD*; Faculty of Education ; Seville University; Spain; 2018.
12. Muijs D & Harris A , " *Teacher leadership: principles and practice* " , University of Warwick , UK , 2003 .
13. RAO Chun Ping; "THE PRACTICES OF DISTRIBUTED LEADERSHIP WITHIN AN INSTRUCTIONAL"; *the Degree of Doctor of Education*; The Education University of Hong Kong ; April.
14. Sally Wai-Yan Wan, Edmond Hau-Fai Law, and Keith Ki Chan. "Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools." *School Leadership & Management 2017*; The Chinese University of Hong Kong.
15. Simon LIM & all, "Investigating the relationship between distributed leadership practices and work values in Singapore school context.", *National Institute of Education*, Nanyang Technological University, Singapore, 2018.
16. Yukl, G.A. *Leadership in Organizations* , 5th ed , New Jersey, Upper Saddle River Library ,2002.
17. Yusuf Celal Erol & Muhammed Turhan; The relationship between distributed leadership and family involvement from parents' perspective, *the 12th International Education Management Congress* ; 11 :13 May 2017; Educational Sciences: Theory & Practice, 2018.