



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**دراسة تحليلية مقارنة لممارسات القيادة الموزعة  
لمديري المدارس الابتدائية بكل من فنلندا  
والمملكة العربية السعودية**

إعداد

د/ هاني رزق عبد الجواد الأنفي  
أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
الكلية التطبيقية - جامعة حائل

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٧ - يناير ٢٠٢٢

---

## دراسة تحليلية مقارنة لممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية

د / هاني رزق عبد الجواد الألفي

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
الكلية التطبيقية – جامعة حائل

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تطوير ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية بالإفادة من ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بدولة فنلندا؛ استخدمت الدراسة المنهج المقارن حيث عقدت مقارنة بين ممارسات القيادة الموزعة بكلتا من الدولتين وتم تحديد أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرها في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة وتم التركيز على العناصر التالية في المقارنة: نشأة القيادة الموزعة، أهدافها، خصائصها، مبادئها، إجراءاتها، أدوارها. توصلت الدراسة إلى تعدد نقاط التشابه والاختلاف بين كلاً منهما حيث تشابهتا في بعض الأهداف والخصائص والمبادئ، واختلفا في النشأة والمفهوم والإجراءات والأدوار؛ وقد تم تحديد أوجه الإفادة من ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة بفنلندا لتطوير ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة بالمملكة العربية السعودية والتي اتخذت صورة إجراءات توصي الدراسة بتنفيذها في الجوانب الثقافية، البشرية، الذاتية، المالية والإدارية والقانونية، الفنية.

### Abstract

The study aimed to develop the distributed leadership practices of the primary school principal in the Kingdom of Saudi Arabia by benefiting from the distributed leadership practices of the primary school principal in Finland; Where a comparison was made between the practices of distributed leadership in both countries, and the similarities and differences were identified and explained in light of the influential cultural forces and factors. The comparison focused on the following elements: the emergence of distributed leadership, its objectives, characteristics, principles, procedures, and roles. The study used the comparative approach, and the study found a multiplicity of points of similarity and difference between both of them, as they were similar in some objectives, characteristics and principles, and differed in their genesis, concept, procedures and roles; The benefits of the distributed leadership practices of the school principal in Finland have been identified to develop the distributed leadership practices of the school principal in the Kingdom of Saudi Arabia, which took the form of measures the study recommends implementing in the cultural, human, subjective, financial, administrative, legal and technical aspects.

## المقدمة

أصبحت القيادة المدرسية أولوية قصوى في أجندات سياسات التعليم في مختلف الدول . حيث تلعب دوراً رئيساً في تحسين نتائج المدرسة من خلال التأثير على الدوافع وقدرات المعلمين، فضلاً عن تحسين المناخ المدرسي وبيئة العمل.

وتسعى الدول إلى تكييف أنظمتها التعليمية مع احتياجات مجتمعاتها المعاصرة؛ لذا فإن التوقعات للمدارس وقادة المدارس تتغير؛ والدعوات المتكررة لزيادة استقلالية المدارس واتجاهها نحو اللامركزية تتعدد؛ والمطالبات بتفعيل مبادئ المحاسبة والمساءلة صار شرطاً ومعياراً على تميز أداء المدرسة.

فممارسة هؤلاء القادة واقتصرهم على أداء أدوارهم التقليدية والروتينية لم يعد يجدي؛ فالتحديات التي تواجه المدارس اليوم متعددة، والمطالبات المجتمعية بضرورة استجابتها للتغيرات المجتمعية مستمرة. هذا إضافة إلى ما يتحمله مدير المدرسة الابتدائية من صعوبات ومشكلات عديدة؛ بسبب الأدوار المتقلبة بالأعباء، وعدم كفاية الإعداد والتدريب، والآفاق الوظيفية المحدودة وعدم كفاية الدعم والمكافآت؛ كل ذلك جعل من الضروري إعادة النظر في دور قائد المدرسة؛ وأوجب على مدير المدرسة ممارسة أدواراً متعددة تتعلق بخلق بيئة عمل مدرسية تيسر من عملية التعلم وتطور من أداء العاملين (المعلمين ، الإداريين) وتزيد من إنتاجية المدرسة وتحسن من سمعتها وصورتها في المجتمع من خلال فتح آفاق التعاون مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

فمدير المدرسة يمكن أن يحدث فروقاً في الأداء الكلي للمدرسة؛ إذا تم منحه الاستقلال لاتخاذ قرارات مهمة، وحددت له مسؤولياته الأساسية بشكل واضح. ووزعت بعض مسؤولياته ومهامه على العاملين بالمدرسة. في شراكة قوية وتعاون مثمر لتحقيق أهداف المدرسة. وهو ما يعرف بالقيادة الموزعة والتي تهتم في المقام الأول بالممارسات التفاعلية للمدير مع العاملين. (Sol ,Koemhong ,2021)

وعلى الرغم من تنوع أشكال القيادة المدرسية وأنماطها وتطبيقاتها، إلا أنه ينظر إلى القيادة الموزعة كأحد أشكال القيادة المدرسية الحديثة (Aridag, et al,2018) . فهي تأتي على النقيض من المفاهيم التقليدية للقيادة المبنية على أنظمة وهياكل هرمية للإدارة الفردية، لتعتبر شكلاً من أشكال القيادة الجماعية التي يتعاون فيها المدير مع العاملين من خلال العمل معاً لتنفيذ المهام والمسؤوليات. ولعل هذه النظرة الموزعة للقيادة، كما يشير (Al-Harthi, and ,٢٠١٧)

---

Al-Mahdy ، تقدم إطاراً لتطوير ممارسات مدير المدرسة بحيث يعمل العاملين بطريقة أو بأخرى كقادة موزعين .

يشير (Juhani ,Tapio,e tal,2019) إلى أنه من الأفضل التفكير في القيادة الموزعة على أنها "طريقة مغايرة للتفكير في القيادة" حيث إن فهم القيادة الموزعة بهذه الطريقة تعيد تصور القيادة على أنها قيادة "الكثيرين" بدلاً من قيادة "القلة". وبالتالي، فإن القيادة الموزعة تعني أساليب متعددة من التوجيه والإرشاد والنصح، باستثمار خبراتهم وامكاناتهم في الإدارة، ومن خلال ثقافة مشتركة لكيفية التعامل مع المهام المختلفة". (Toraman and Ayçiçek, 2019) هذا لا يعني أنه في النهاية لا يوجد مسؤول واحد عن الأداء العام للمدرسة ولكن تعني أن المسؤولية مشتركة أو تضامنية؛ ويصبح مهمتهم الأساسية هي خلق ثقافة مشتركة من التوقعات حول استخدام المهارات والقدرات الفردية. أو بمعنى آخر تعظيم القدرات البشرية داخل المدرسة. من الناحية العملية كما يؤكد (Liu, Y ,2021) لكي يمارس المدير القيادة الموزعة بشكل أكثر فاعلية، فلن يحدث ذلك من تلقاء نفسه، وإذا حدث ، فليس هناك ما يضمن أنه سيكون له أي تأثير إيجابي ؛ بل يجب التخطيط لها بعناية وتنظيمها بشكل علمي حتى يتحقق النجاح من تطبيقها وممارستها بشكل صحيح .

وقد توسعت الخبرات الدولية في ممارسة القيادة الموزعة في مدارسها ففي فنلندا ؛ نجد تنوعاً كبيراً في مهام مسؤوليات مدير المدرسة الابتدائية حيث يقوم بالتدريس كمعلم إضافة إلى واجباته الإدارية كمدير مدرسة ولكي ينجح في مهمته كان لزاماً عليه توزيع بعض مهامه على العاملين بها وذلك لتحقيق أكثر من هدف منها التنمية المهنية للعاملين، وسرعة ودقة إنجاز المهام والأعمال والمساعدة في تحقيق أهداف المدرسة بشكل دقيق ؛ ولقد ساعدتهم على ذلك الاستقلالية الكبيرة للمدرسة الفنلندية والحرية في اتخاذ القرارات والسماح للعاملين بها في المشاركة في اتخاذ تلك القرارات ، إضافة إلى حوكمة العمل الإداري وتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية لتأصيل مفهوم العدالة في أرجاء المدرسة .

أما في المملكة العربية السعودية فقد ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية الحديثة لتطوير مهارات الإدارة المدرسية ؛ وجاءت تلك الدعوات نتيجة لعدد كبير من التغييرات في بنية النظام التعليمي السعودي ؛ ومنها حركات الإصلاح المدرسي منذ العام ٢٠١٠ والتي ركزت على تطوير مهارات مدير المدرسة السعودية وتغيير أساليب تنفيذه للمهام ، ورؤية المملكة ٢٠٣٠

والصادرة بالعام ٢٠١٦ والتي تسعى في جانبها التعليمي إلى تطوير ممارسات القيادات المدرسية في ضوء أبرز الاتجاهات الحديثة ، وكانت أبرزت المداخل القيادية الحديثة القيادة الموزعة والتي بدأت ملامحها تظهر في التعليم السعودي مع إدماج وزارتي التعليم والتعليم العالي بوزارة واحدة تحت مسمى وزارة التعليم وبرزت الحاجة الماسة نتيجة لكثرة الأعباء الأكاديمية والإدارية إلى توزيع مديري المؤسسات التعليمية عامة والمدرسية خاصة لبعض مهامهم للعاملين بالمدارس .

#### مشكلة الدراسة

يلعب النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة دوراً كبيراً في زيادة إنتاجيتها والنمو المهني للمعلمين وتحسين سمعة وصورة المدرسة في المجتمع؛ لذا لا بد من التأكيد على أهمية وظيفة مدير المدرسة وحسن اختيار شاغليها، حيث أشارت دراسات Sol ,Koemhong (2021)، (Juhani ,Tapio,e tal,2019) أن جودة المدرسة مرهون بأداء المديرين الأكفاء الذي يفهمون طبيعة وظائفهم ولديهم القدرة على إدارة عقول مواردهم البشرية لتحقيق التميز المنشود فيما تقدمه من خدمات.

وغني عن البيان أن المملكة العربية السعودية الآن بدأت تشهد طفرة تربوية ملموسة بعد بزوغ رؤيتها المستقبلية ٢٠٣٠ والتي ركزت في جوانبها التربوية على تطوير أداء العنصر القيادي في المؤسسات التربوية والتحسين المستمر لمهاراته وقدراته لمواكبة تطورات تلك الرؤية. ( القبسي ، شريف ، ٢٠٢٠ )

إلا أن المتابع لممارسات مدير المدرسة الابتدائية السعودية؛ يلحظ ما يلي:

- ١- ما أكدته نتائج دراسات (فقيه ، عابنه ، ٢٠٢٠) (عسيري، ٢٠١٨) (العلياني ، الألفي ، ٢٠١٧) ( الشثري ، ٢٠١٦) (اليعقوبية ، وآخرون ، ٢٠١٥) من المركزية الخانقة في إدارته لمدرسته وتفردته بالسلطة دون رغبة حقيقية في مشاركة العناصر الأخرى المؤثرة في العمل المدرسي كالمعلمين والإداريين في اتخاذ القرارات وابتكار المبادرات التطويرية .
- ٢- ما أكدته دراسات (الجهني ، ماجد ، ٢٠٢٠) (الزهراني ، صائغ ، ٢٠١٩) (الشريف، ٢٠١٥) (العبد الكريم ، والملا ، ٢٠١٤) من عدم رغبة غالبية مديري المدارس في إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المدارس؛ وفي تطوير العلاقات مع المجتمع بمؤسساته ، وفي مشاركة مؤسسات المجتمع في خطط المدارس التطويرية .

٣- ما أكدته تقارير إدارة المتابعة بوزارة التعليم وإدارتها بالمناطق التعليمية من معاناة بعض مديري المدارس الابتدائية من ضعف المهارات القيادية، وعدم التعاون مع المعلمين والإداريين في حل مشكلاتهم الإدارية والتعليمية، وتفضيل العمل الفردي على الجماعي، وعدم الرغبة في تشكيل فرق عمل لتنفيذ المهام المتعددة، والتسلط والانفراد في اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية. ( إدارة المتابعة، ٢٠٢٠ )

٤- ما أشارت إليه ملاحظات إدارة الجودة وقياس الأداء بوزارة التعليم وإدارتها بالمناطق التعليمية؛ من انخفاض ملحوظ في إنتاجية مديري المدارس الابتدائية، وعدم الالتزام بالتطوير والتحسين لأدائهم؛ وعدم الرغبة في الاستمرار في استيفاء معايير الجودة المدرسية، وعدم المتابعة الدقيقة لتطبيق المعلمين والإداريين لمعايير الجودة، والتحيز في تقييم الأداء للمعلمين والإداريين. (إدارة الجودة، ٢٠٢٠)

٥- خلو الدليل الإرشادي لقيادة المدرسة الابتدائية من ممارسات التعاون والتفاعل والتشارك بين المدير والعاملين بالمدرسة واقتصار أدوار مدير المدرسة على متابعة المعلمين لأداء أدوارهم التدريسية، ومتابعة المعلمين الجدد لاكتمال نصابهم التدريسي، التواصل مع أولياء الأمور لتعريفهم بمستويات أبنائهم الدراسية، والإشراف على تسليم الكتب الدراسية للطلاب في مواعيدها، الإشراف على ادخال المعلمين لدرجات الطلاب في الاختبارات. (الدليل الإرشادي لقيادة المدرسة، ٢٠٢٠)

٦- افتقاد الصلاحيات الجديدة لمدير المدرسة الابتدائية الصادرة بالعام ٢٠٢٠ لممارسات تفويض سلطاته للعاملين بالمدرسة، وتوزيع بعض مهامه ومسؤولياته للعاملين بالمدرسة، إضافة إلى تركيز الصلاحيات على اختيار المرشحين للعمل كوكيل مدرسة، ومرشد طلابي، منح المعلمين والإداريين إجازات اضطرارية، اعتماد تشكيل اللجان المدرسية، إيقاف نشاط طابور الصباح للظروف الجوية. (وزارة التعليم، ٢٠٢١)

يتضح مما سبق كثرة المعوقات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في سبيل القيام بأداء عمله بصورة متميزة ؛ منها ما يرجع إلى اللوائح والقوانين ، ومنها ما يرجع إلى شخصية المدير ذاته ، ومنها ما يرجع إلى طبيعة العمل داخل المدرسة الابتدائية وما تتضمنه من علاقات العمل بين المدير والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض ؛ وهي تشير من جانب آخر إلى ضرورة التعامل الجاد ومحاولة القضاء على تلك المعوقات؛ لذا كان من الأجدى كما يشير ( الشثري، ٢٠١٦ ) إلى مواجهة تلك المعوقات من خلال تطبيق أساليب عدة من أبرزها تطبيق

---

القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية مع التركيز على وظيفة مدير المدرسة حيث تعتبر القيادة الموزعة أحد الاتجاهات الحديثة في مجال قيادة المؤسسات التعليمية والتي تسعى إلى القضاء على ممارسات القيادة التقليدية من خلال اتباع أساليب العمل التعاوني ، والتفاعل والتشارك بين المدير والعاملين معه بالمدرسة من خلال توزيع بعض مهامه ومسؤولياته عليهم ؛ وذلك لسرعة إنجازها وزيادة دقتها حيث يتم تنفيذ ذلك من خلال فرق العمل التي تضم المدير والعاملين معه بالمدرسة. ويمكن الاستفادة في ذلك من خلال الاطلاع على خبرات بعض الدول في تطبيق ممارسات تلك القيادة في المدارس الابتدائية كفنلندا والتي تعتبر من أكثر دول العالم تميزاً في أداء مؤسساتها التعليمية.

### أسئلة الدراسة

**السؤال الرئيس** كيف يمكن الاستفادة من ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بدولة فنلندا في تطوير ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية للقيادة الموزعة في المدارس الابتدائية؟
- ٢- ما ملامح ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بدولة فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية؟
- ٣- ما ملامح ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل الثقافية؟
- ٤- ما أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بكلا الدولتين؟
- ٥- ما أبرز الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية وبالاستفادة من ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بفنلندا؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- توضيح الأسس الفكرية للقيادة الموزعة في المدارس الابتدائية.
- ٢- تحليل ملامح ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بدولة فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية.

٣- تحليل ملامح ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل الثقافية.

٤- تحديد أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بكلا الدولتين.

٥- توضيح أبرز الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية وبالإفادة من ممارسات القيادة الموزعة بفنلندا.

#### أهمية الدراسة:

١- تأتي الدراسة متزامنة مع جهود وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تنفيذ الجوانب التربوية في رؤية المملكة ٢٠٣٠ والساعية لتطوير الأداء القيادي لمديري المدارس السعودية.

٢- ما توصلت إليه الدراسات العلمية من أهمية تطبيق القيادة الموزعة في المدارس للتخفيف من الأعباء والمهام الإدارية والفنية على مديري المدارس، والرغبة في تشكيل صف ثاني وثالث من القيادات المدرسية الصاعدة نتيجة لتوزيع المهام والمسؤوليات وتحمل أعبائها .

٣- الاهتمام بالنمو المهني والإداري للعاملين بالمدرسة ( معلمين وإداريين) وتفعيل أدوارهم من خلال توزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم في فرق تنفيذ المهام بالمدرسة .

٤- علاج القصور في بعض ممارسات مديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية من خلال الاطلاع على إحدى أبرز الخبرات العالمية في هذا المجال .

#### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج المقارن؛ وذلك لملائمته لطبيعتها؛ حيث عقدت المقارنة بين ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الابتدائية بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف وتفسيرهما في ضوء القوى والعوامل الثقافية بكلا الدولتين، وتحديد أبرز إجراءات تطوير ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية وبالإفادة من ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بفنلندا.



---

## مصطلحات الدراسة

### القيادة الموزعة:

تعرف القيادة الموزعة بأنها قدرة مدير المدرسة على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ، ومنحهم الثقة التامة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد المدرسة التي ينتمون إليها. (Liu, Y, 2021) كما ينظر إليها على أنها مشاركة منسوبي المدرسة في القيادة ومن ثم الانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية والأفقية، بحيث تنتزع الصلاحيات في ظل شرط المساءلة والمحاسبية الدائمة. ومن ثم كما يشير ( Al-Harthi, and Al-Mahdy, ٢٠١٧) فهي نشاط جماعي داخل المدرسة يعمل على تنفيذ المهام من خلال العلاقات ، بدلاً من العمل الفردي ، ويعمل من خلاله المدير على توزيع بعض صلاحياته للعاملين معه دعماً للعمل وسرعة في إنجازه وتوطيداً للتفاعل فيما بينهم . مع اعتبار مساهمات المجتمع الخارجي كمشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في تنفيذ بعض المهام مهمة جداً. (Toraman and Ayçiçek, 2019)

في ضوء التعريفات السابقة تتبنى الدراسة الحالية التعريف التالي اتجاه قيادي حديث يركز على ضرورة توزيع بعض مسؤوليات مديري المدارس الابتدائية السعودية للعاملين بها (النظار والوكلاء، المعلمين، الإداريين) ويسمح لأصحاب المصلحة الخارجيين بالمشاركة في تنفيذ بعض من هذه المسؤوليات؛ وبحيث يأخذ شكل تنفيذ المهام العمل التعاوني التشاركي من خلال فرق العمل.

**ممارسات:** والمقصود بها كافة الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية في سبيل تنفيذه لأهدافها وتحقيقه لرؤيتها ورسالتها والتي يوزعها للعاملين بالمدرسة لتنفيذها في إطار من التفاهات والتفاعلات المشتركة.

**مديري المدارس الابتدائية:** وفقاً لوزارة التعليم السعودية (٢٠٢١) هو قائد المدرسة وأعلى سلطة إدارية بها يمتلك سلطة اتخاذ القرار في إطار من التعاون المشترك مع العاملين بها أياً كان مستواهم التنظيمي بالمدرسة.

**المدرسة الابتدائية:** المرحلة الابتدائية هي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي؛ ومن ثم المدرسة الابتدائية فهي المؤسسة التربوية التي تقدم قديراً من المعارف والمهارات الأساسية للطلاب ولمدة ٦ سنوات تبدأ من عمر السادسة. (وزارة التعليم، ٢٠٢١)

## حدود الدراسة

حدود موضوعية: تناولت الدراسة مفهوم القيادة الموزعة وخصائصها وأهدافها وأدوارها ومميزاتها، إضافة إلى ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية.

حدود مكانية: تناولت الدراسة القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية.

## الدراسات السابقة

تناولت الدراسة عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتصل بممارسات القيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية؛ وتم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية؛ على النحو التالي :

### أولاً الدراسات العربية

#### ١- دراسة الضاعن (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية بجامعة الكويت ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة جاء بدرجة متوسطة ، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية التطبيق السليم للقيادة الموزعة .

#### ٢- دراسة الزهراني، صائغ (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى توضيح درجة ممارسة قيادات المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الموزعة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى قادة المدارس وأبعادها كانت أقل من المتوسط ، كما تبين بأن درجة توافر الثقة التنظيمية وعلى أبعادها كانت أيضاً أقل من المتوسط ، وإلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات القيادة الموزعة و ممارسات الثقة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة الموزعة في المدارس.

#### ٣- دراسة عسيري ٢٠١٨

وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات القيادة الموزعة، وعلاقتها بتحسين الأداء المهني لمعلمي المدارس الثانوية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الفلسفي التحليلي،

---

وتوصلت الدراسة إلى احتياج القيادات المدرسية إلى تقاسم القيادة مع المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة وتحقيق النمو المهني لهم ، وأوصت بضرورة تدريب مديري المدارس على ممارسة مدخل القيادة الموزعة.

#### ٤- دراسة العلياني والألفي (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قيادات مدارس التعليم العام لمدخل القيادة الموزعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة قيادات المدارس لأبعاد القيادة الموزعة جاءت بدرجة مرتفعة ، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس في تقديرهم للقيادة الموزعة .

#### ٥- دراسة الشثري ٢٠١٦

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين بالمدرسة على استخدام مدخل القيادة الموزعة.

#### ٦- دراسة اليعقوبية وآخران (٢٠١٥)

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بسلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الموزعة كانت عالية، وأن درجة ممارسة القيادة الموزعة كانت أعلى لدى الذكور أكثر منها لدى الإناث، وأوصت الدراسة بتدريب المعلمين والإداريين على كيفية تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس التي يعملون بها.

#### ٧- دراسة الزكي وحمام (٢٠١١)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الموزعة وتوضيح دور المعلم في ممارسة القيادة الموزعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات 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، واختتم البحث بالتوصية بإجراء بعض الدراسات في هذا الموضوع.

---

## ثانياً : الدراسات الأجنبية

### ١- دراسة ليو Liu (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات القيادة المدرسية في المدارس التي تخدم طلاب الأقليات، وتحديد ما إذا كانت ممارسات القيادة الموزعة لها أثر إيجابي على أداء الطلاب، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تشير النتائج إلى ارتباط ممارسات القيادة الموزعة بشكل إيجابي ومباشر بأداء الطلاب. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة الموزعة على العاملين بالمدرسة ليسهموا بدرجة أكبر في تطوير أداء الطلاب.

### ٢- دراسة نواب وأسد (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المدرسية في توزيع القيادة على المعلمين في إحدى المدارس الثانوية الخاصة في باكستان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطريقة دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة أن القيادة المدرسية سهلت من ممارسة القيادة الموزعة من خلال صياغة رؤية لتطوير المعلمين، وتعزيز قدرتهم في ممارسة الأدوار القيادية، وخلق فرص للتفاعل والتعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية.

### ٣- دراسة تورييس (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى توسيع نطاق البحث حول دور القيادة الموزعة في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين في سنغافورة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الموزعة أثرت إيجاباً على ارتفاع الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد أوصت الدراسة ببحث دور القيادة الموزعة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الإداريين.

### ٤- دراسة الحارتي والمهدي (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى فحص تصورات المعلمين لمستويات ممارسات القيادة الموزعة في مصر وعمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع تصورات المعلمين العمانيين لمستويات ممارسات القيادة الموزعة أكثر من المعلمين المصريين. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة القيادة الموزعة لدى المدارس .

#### ٥- دراسة جوكسوي (٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل نمط القيادة الموزعة ومناقشة إمكانية تطبيق المفهوم في المؤسسات التعليمية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن القيادة الموزعة من أفضل أنماط القيادة في تنمية مهارات التعاون والمشاركة بين القيادات والعاملين في المؤسسات التعليمية خاصة أثناء تنفيذ المهام ، كما أن هناك إمكانية لتطبيق ممارسات القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية بشرط منح تلك المؤسسات استقلال واضح في العمل . وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق ممارسات القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية .

#### ٦- دراسة دافيسون وآخرون (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى تحليل نتائج تطبيق مشروع القيادة الموزعة في أربع جامعات أسترالية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى نجاح تطبيق القيادة الموزعة في الجامعات الأربع حيث كان من نتائج التطبيق : زيادة إنتاجية الموارد البشرية ، زيادة التفاعل بين القيادات والعاملين في تنفيذ المهام المشتركة ، قلة المشكلات التي وقعت أثناء تطبيق القيادة الموزعة . كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الجامعية وفقاً لممارسات القيادة الموزعة .

#### ٧- دراسة عبدالوهاب وآخرون (٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة الموزعة بين مديري المدارس الابتدائية في ماليزيا والعلاقة بينهما هذه المتغيرات. تم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج البحث أن متوسط الدرجات العام لمستوى القيادة الموزعة بين مديري المدارس وكبار المعلمين كان مرتفعاً، إضافة إلى أنه لم يكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمعلمين فيما يتعلق بمستوى التحفيز .

#### ٨- دراسة هاريس (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى استكشاف الآثار المترتبة على تطبيق نموذج القيادة الموزعة في المدارس للقيادة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن تطبيق القيادة الموزعة قد أحدث فروقاً إيجابية في أداء المدارس خاصة في مجال التغيير والتحسين التنظيمي. كما اقترحت الدراسة أن مديري المدارس بحاجة إلى التخلي عن المركزية وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين

---

في المدرسة في اتخاذ القرارات ؛ كما سيحتاج المديرون إلى بناء درجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين لتطبيق ممارسات القيادة الموزعة .

#### ٩- دراسة شاكر وآخرون (٢٠١١)

هدفت الدراسة الحالية إلى التحقق من تصورات المعلمين تجاه القيادة الموزعة وتحسين المدرسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المعلمين حول تطبيق القيادة الموزعة كان ايجابياً ، كما أوضحت الدراسة أن ممارسات القيادة الموزعة ساعدت في تحسين أداء المدرسة . كما أوصت الدراسة بنشر وتفعيل ثقافة القيادة الموزعة في المدارس ضماناً للتطبيق الصحيح للقيادة الموزعة.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة

في إطار العرض السابق للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية؛ يتضح أنها تتشابه في أهمية الموضوع ودور القيادة الموزعة في تطوير أداء مديري المدارس من خلال التعاون والتفاعل وتوزيع المسؤوليات بين المدير والعاملين معه في المدرسة ، كما تشابهت مع دراسات ( عسيري،٢٠١٨ ) ( العليان والألفي،٢٠١٧ ) ( الشثري،٢٠١٦ ) في التطبيق على مدارس المملكة العربية السعودية، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم فبينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج المقارن للمقارنة بين ممارسات القيادة الموزعة بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية ؛ نجد أن كافة الدراسات العربية والأجنبية قد استخدمت المنهج الوصفي حيث تلائم المنهج مع طبيعة تلك الدراسات ، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان التطبيق فبينما تناولت الدراسة دولتي فنلندا والمملكة العربية السعودية نجد أن الدراسات السابقة قد تناولت أو طبقت في دول أخرى فعلى سبيل المثال دراسة (اليعقوبية،٢٠١٥) والتي طبقت بسلطنة عمان ، ودراسة (توريس،٢٠١٨) والتي طبقت بسنغافورة ، ودراسة (عبدالوهاب،٢٠١٣) والتي طبقت بماليزيا ، والاختلاف أيضاً في تناول المرحلة التعليمية فبينما تناولت الدراسة الحالية المرحلة الابتدائية ، تناولت بعض الدراسات الأخرى مراحل التعليم الثانوي والجامعي فعلى سبيل المثال دراسة ( الضاعن،٢٠٢٠) والتي تناولت مرحلة التعليم الجامعي ، ودراسة ( الشثري ، ٢٠١٦) والتي تناولت مرحلة التعليم الثانوي ، وبينما ركزت الدراسة الحالية على ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس ركزت دراسات أخرى على المعلمين كدراسة (نواب وأسد،٢٠٢٠) ودراسة (الحارتي والمهدي،٢٠١٧ ) ودراسة (شاكر، وآخرون،٢٠١١) ، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الإعداد للإطار النظري للدراسة ،

---

وتوضيح معالم مشكلتها ، ومعرفة نتائج الدراسات السابقة ؛ لكي تبدأ الدراسة الحالية مما انتهت إليه تلك الدراسات .

### مبررات اختيار دولة فنلندا

من أبرز تلك المبررات:

١- تعد الخبرة الفنلندية في مجال التعليم قبل الجامعي من الخبرات المشهود لها بالتميز في كافة عناصرها.

٢- تصنف فنلندا واحدة من أفضل ٥ دول في نظام التعليم الابتدائي من حيث جودته.

٣- ما أشارت إليه الدراسات العلمية من اعتبار الإدارة المدرسية أحد الجوانب عالية الجودة لنظام التعليم الفنلندي، حيث يعد مديرو المدارس خبراء في مجالات تخصصاتهم وفي المجال الإداري والقيادي إضافة إلى دورهم المجتمعي.

٤- تشكيل اللجنة السعودية الفنلندية بهدف تطوير العلاقات بين الجانبين خاصة في المجال التعليمي حيث عقدت شراكة لتطوير التعليم قبل الجامعي السعودي بالإفادة من الخبرة الفنلندية وتأتي الدراسة متزامنة مع تلك الشراكة .

### خطوات السير في الدراسة

تسير الدراسة وفق الخطوات التالية:

١- الخطوة الأولى تتناول الإطار النظري للدراسة متضمناً تحديد الأسس الفكرية للقيادة الموزعة.

٢- الخطوة الثانية: وتتناول تحليل ممارسات القيادة الموزعة لدى مدير المدرسة الابتدائية بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية.

٣- الخطوة الثالثة: عقد مقارنة بين ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية وتفسيرها في ضوء القوى والعوامل الثقافية بكل دولة.

٤- الخطوة الرابعة وتتعلق بتحديد إجراءات تطوير ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية بالإفادة من ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بفنلندا.

---

للإجابة عن السؤال الأول والذي يتعلق بما الأسس الفكرية للقيادة الموزعة في المدارس الابتدائية؟ فسوف يتم تناول العناصر التالية:

### الخلفية والأصول

فكرة القيادة الموزعة ليست جديدة. منذ عام ١٩٨٤، شدد (Nawab (Liu, Y, 2021) (and Asad, 2020) على أن القيادة يمكن أن تحدث على مستويات متنوعة استجابة لمجموعة متنوعة من المواقف ولا ترتبط بالضرورة بامتلاك دور تنظيمي رسمي داخل المؤسسة. خلال الثمانينيات والتسعينيات، كانت فكرة القيادة الموزعة بدأت في التشكل. فقد تم تعزيز تطوير ممارسات قيادة المعلم في المدرسة لبعض المهام؛ بحيث تضمنت تلك الممارسات أفكاراً مثل عمل المعلمين مع المديرين في فرق، والمعلمين الذين يتحملون مجموعة متنوعة من المسؤوليات داخل المدرسة، لم يكن من السهل كما يشير (Sol, Koemhong, 2021) دائماً تحقيق هذا التفاعل بين المعلمين. إلا أن الفكرة تطورت وتحولت من فكرة عمل المعلمين معاً في فرق إلى مفهوم "قيادة المعلمين". وتطور الأمر شيئاً فشيئاً لتضم تلك القيادة كافة العاملين بالمدرسة لتصير "قيادة العاملين" وهو مفهوم يعبر عن إمكانية أن يكون كل فرد بالمدرسة قائداً في موقف أو في تنفيذ مهمة ما وزعت عليه من مدير المدرسة . (Brown,et ,al,2019)

ويشير (Juhani ,Tapio,e tal,2019) أنه في الأساس انبثقت القيادة الموزعة من النظريات الاجتماعية والمعرفية والنفسية والأنثروبولوجيا، وأهمها نظرية الإدراك والنشاط الموزع، وقد تم تصورهما في البدء كإطار تحليلي لممارسات القيادات المدرسية، يركز على كيفية تفعيل الممارسات الصحيحة للقيادة المدرسية، كمنشآت موضوعي يمتد عبر السياقات المختلفة . لكن في المراحل التالية من تطور القيادة الموزعة كما يؤكد (Amels ,et al,2018) بدأت الأبحاث تركز على كونها اتجاه حديث لتوزيع مهام مدير المدرسة على العاملين بها لتخفيف الأعباء من جانب وتفعيل دور العاملين في المدرسة من جانب آخر. ففي عصر التغيير السريع والمهم كما يشير (Toraman,and Ayçiçek,2019)، كان من الضروري أن تعمل الإدارة المدرسية مع العاملين معاً وليس بشكل منفصل . لعمل تحول كبير في فهم القيادة المدرسية من كونها قيادة فردية إلى اعتبارها جهد مشترك من قبل أكثر من شخص واحد.



## المفهوم

أصبح مفهوم "القيادة الموزعة" شائعاً في السنوات الأخيرة باعتباره بديلاً لنماذج القيادة التي تهتم بنفسها "بسماتها وسلوكياتها" أو بمعنى آخر كرد فعل على نماذج "القادة" الفرديين (على سبيل المثال: السمات، الظرفية، التحويلية) (Liu, Y, 2021, Toraman and Ayçiçek, (2019). لكن القيادة الموزعة تجادل لمنظور أكثر منهجية، حيث يتم فصل مسؤولية القيادة عن الأدوار التنظيمية الرسمية، وبحيث يعتبر عمل العاملين معها وتأثيرهم على جميع المستويات جزءاً لا يتجزأ من الاتجاه العام وأداء المدرسة. (Juhani ,Tapio,e tal,2019). يقترح (Harris, 2012) أن المنظور الموزع "يضع ممارسة القيادة في مركز الصدارة" وبالتالي تشجيع التحول في التركيز من سمات وخصائص "القادة" إلى وظائف "القيادة" و الأنشطة المشتركة مع العاملين بالمدرسة .

يعرّف (Nawab and Asad, 2020) القيادة الموزعة على أنها القيادة التي تهتم بتوزيع المهام على الجهات المختلفة في المدرسة في المواقف المختلفة من خلال التفاعلات بين أعضاء المدرسة وبالتالي تقليل احتمالية وقوع الأخطاء . ووفق هذا المنظور يؤكد Sol (2021, Koemhong,) أن القيادة الموزعة يمكن تصورها على أنها جودة المجموعة، كمجموعة من الوظائف التي يجب أن تقوم بها المجموعة .ومن ثم فهو يسلط الضوء على قيود التقليدية الثنائية "القائد والتابع" التي تضع مسؤولية القيادة بحزم في يد "القائد" ويعتبر "التابع" سلبي إلى حد ما. ومن ثم كما يشير (GARCÍA , 2021) فإن هذا النهج يتطلب دراماتيكية إعادة النظر في توزيع السلطة والنفوذ داخل المدارس. والأمر لا يتعلق ببساطة بإنشاء المزيد من "القادة" (وظيفة عددية / مضافة) ولكن بتسهيل "العمل الجماعي" والمشاركة التعددية في التأثير .

إذن تعني القيادة الموزعة حشد الخبرة القيادية على جميع المستويات في المدرسة (الإدارة المدرسية، المعلمين، الإداريين) من أجل خلق المزيد من الفرص للتغيير وبناء القدرة على التحسين. حيث ينصب التركيز على التفاعل والممارسة بدلاً من الإجراءات الفردية والمستقلة المرتبطة بأولئك الذين لديهم أدوار أو مسؤوليات قيادية رسمية كمديري المدارس.

## المفاهيم المرتبطة

تُعرّف القيادة كما يشير (Liu, Y, 2021) على أنها أي "أنشطة مرتبطة بالعمل الأساسي للمدرسة والتي تم تصميمها من قبل العاملين بها للتأثير على الدافع أو المعرفة أو ممارسات كافة

---

عناصر المدرسة (الإدارة المدرسية، المعلمين ، الإداريين، الطلاب ، وحتى أصحاب المصلحة) . وبالتالي فإن القائد هو أي شخص يشارك في هذه الأنشطة على أساس المهام التي توزع عليه. يوحي هذا التعريف، بأنه توجد داخل المدرسة مجموعة من العاملين يتأثرون بهذه الأنشطة القيادية: هؤلاء هم التابعون أو المرؤوسون. الأهم من ذلك، أن دور القائد أو التابع ديناميكي، وقد يكون الشخص تابعاً في موقف ما ولكن ليس في موقف آخر. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأتباع ليسوا متلقين سلبين لهذه التأثيرات وقد يؤثر الأتباع على القادة أيضاً؛ وتعد من أبرز المفاهيم التي ترتبط بمفهوم القيادة الموزعة:

١- القائد الزائد أو الإضافي Leader Plus يفترض جانب أن نشاط القيادة ككل ممتد أو موزع عبر العديد من الأشخاص. غالباً ما يتم سن القيادة مع أولئك الذين ليسوا في مناصب قيادية رسمية، وبالتالي تفحص القيادة الموزعة الأنشطة القيادية بدلاً من الأدوار. (Nawab and Asad, 2020).

٢- نمط التوزيع : قد تشمل نشاطات القيادة الموزعة ؛ التوزيع التعاوني أو الجماعي أو المنسق. ففي التوزيع التعاوني يتعاون القادة مع العاملين في تنفيذ المهام الموزعة عليهم من قبل المدير. وفي التوزيع الجماعي، يكون ممارسة الأنشطة بشكل جماعي من خلال فرق العمل . أما التوزيع المنسق فيتم ممارسة الأنشطة المدرسية بالتنسيق مع قيادات المدرسة والأقسام الأكاديمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة. Sol ,Koemhong (2021)

ومن ثم تعد أنشطة القيادة هنا ديناميكية وغير متمركزة في شخص واحد، وبالتالي قد تتوافق هذه الأنشطة مع نوعيات محددة من العاملين إضافة إلى نوعيات محددة من الواجبات فقد تكون هناك بعض الواجبات التي قد تتلاءم مع التوزيع المتعاون مثلاً والتي قد لا تتلاءم مع التوزيع المنسق على سبيل المثال.

٣- الممارسات: وهي كما يشير (Juhani ,Tapio,e tal,2019) نتاج التفاعلات بين مدير المدرسة والعاملين بها أثناء تنفيذ الأنشطة المدرسية . فالتفاعلات بمثابة رابط رئيس للعلاقة بين المدير والعاملين في إطار القيادة الموزعة، حيث يكون التفكير والفهم من العمليات الأساسية لنجاح تلك التفاعلات. فالتفكير قبل تنفيذ المهام، والفهم لتحقيق هدفين الأول معرفة كيفية التنفيذ بطريقة صحيحة، والثاني لتطوير العلاقات بين كافة الأطراف الفاعلة في المدرسة تفاعلات .

٤- الموقف يشتمل الموقف على شبكة معقدة من الجوانب المادية والاجتماعية للبيئة المدرسية، مثل التاريخ والثقافة والسمات البيئية المادية ، بالإضافة إلى المزيد من الجوانب الإدارية مثل تعقيد المهام أو الهيكل التنظيمي أو استقرار الموظفين. (Toraman, and Ayçiçek,2019)، المفتاح هنا هو تحديد والتركيز على "جوانب الموقف التي تمكن وتقيّد ممارسة القيادة. المنظور الموزع ينظر إلى الموقف على أنه عامل محفز لنجاح مفهوم التوزيع (Shakir ,Firas ,et al,2011) فتتطر القيادة الموزعة للموقف على اعتبار أنه شبكة من العلاقات الديناميكية التي تضع في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة فيها سواء أكانت بشرية كالمدير والعاملين والطلاب وأصحاب المصلحة أو غير البشرية كالبيئة المادية من معدات وأدوات واستراتيجيات وخطط ؛ وتصبح جودة القيادة مرهونة بقدرة المدير والعاملين كفريق على استثمار العوامل غير المادية لتحقيق تطوير ملموس في الأداء .

#### أهداف القيادة الموزعة

يشير (Sol ,Koemhong ,2021) بأن القيادة الموزعة تعد أحد أهم مداخل القيادة الحديثة في العشرين عاماً الماضية ؛ لأنها تسعى كما يؤكد (Juhani ,Tapio,e tal,2019) إلى تطوير العلاقات والشراكات الواقعية بين الرؤساء والمرؤوسين في تنفيذ المهام وهو ما عجزت كما يشير (Torres ,García , 2018) عن تحقيقه كثير من أنواع القيادة الحديثة التي ركزت في بعضها على السمات الشخصية للقائد والكاريزما ولم تراع المرؤوسين وضرورة تنمية قدراتهم لإكمال وانجاح مهام القيادة في المدرسة . وهو ما تسعى القيادة الموزعة إلى تحقيقه من خلال الأهداف التالية : Nawab and :

(Al-Harthi, and Al-Mahdy ) (٢٠١٧ ، (Brown,et ,al,2019) (Asad, 2020).

١- تنمية مهارات العمل الجماعي من خلال مشاركة المديرين والعاملين في تنفيذ المهام المشتركة.

٢- توزيع المسؤوليات المدرسية عليهم لتنفيذها وتحمل مسؤوليات التنفيذ.

٣- إعطائهم صلاحيات متعددة لإنجاز المسؤوليات وتحقيق أهداف القيادة الموزعة في المدرسة.

٤- تحقيق الانسجام بين القيادات والعاملين أثناء حل المشكلات والتعامل مع المواقف الخطيرة والمفاجئة.

٥- المبادرة في وضع خطط العمل والسرعة في تطبيقها.

٦- تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال فتح قنوات الاتصال وتمثيل المجتمع المحلي في مجالس المدارس وفرق تنفيذ المهام.

٧- تطوير العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والعاملين وأشعارهم بأهميتهم في العمل المدرسي.

٨- زيادة تفاعل العاملين مع بعضهم البعض سواء الكادر التعليمي أو الإداري خاصة عند تنفيذ المهام المشتركة.

تعد الأهداف سالفة الذكر بمثابة طموحات مشروعة لأي مدرسة تعمل على تطوير سمعتها كواحدة من أهم مؤسسات المجتمع؛ من خلال تطبيق اتجاه قيادي حديث يعمل على اعتبار المدرسة فريق عمل يتضمن أعضاء يفهمون جيداً طبيعة أدوارهم كأفراد في المدرسة وكأعضاء في المجتمع فيصبحون كما يشير (GARCÍA , 2021) ككتل حرجة تنشر ثقافة القيادة الموزعة لدى العاملين الجدد في المدرسة وفي مؤسسات المجتمع التي يتعاملون معها .

### خصائص القيادة الموزعة

القيادة الموزعة لا تبرز التعاون بين العاملين في المدرسة فحسب كما يؤكد Torres (2018, García,) بل تسلط الضوء على الترابط والتفاعل والتنسيق بينهم في سياقات العمل المختلفة (Toraman, and Ayciçek, 2019) ، فالترابط بين العاملين والبيئة المدرسية يوضح كيف يتم توزيع نشاطات العمل في ضوء تلك الشبكة التفاعلية . ولقد أوضح (Liu, Y, 2021) بأن الفرضية الأساسية للقيادة الموزعة هي أن أنشطة القيادة لا تكون في يد شخص واحد ، ولكن يجب أن تكون متشاركة وموزعة بين عدد من العاملين أو بيد فريق العمل في المدرسة . لذا يمكن تحديد أبرز خصائص القيادة الموزعة على النحو التالي:

١. التفاعل: حيث تعمل القيادة الموزعة على تحقيق أهدافها من خلال التفاعل بين المديرين والعاملين بالمدرسة لتنفيذ المسؤوليات المتعددة. يشير (Sol ,Koemhong ,2021) " أن التفاعل خاصية هامة للقيادة الموزعة تعمل على تفعيل تنفيذ المهام المختلفة بطريقة صحيحة. كما يؤكد (GARCÍA , 2021) أن القيادة التفاعلية ترتبط مع العاملين بشبكة من

---

العلاقات الوثيقة التي لا تقتصر على تنفيذ المهام بل تتعداها للمبادرة والتفكير في مهام مستقبلية؛ ومن ثم فهذه النوعية من القيادة تحتاج إلى أرضية مشتركة من التفاهات بين المدير والعاملين.

٢. الجماعية: القيادة الموزعة تعتمد في تنفيذها على العمل الجماعي من خلال فرق تنفيذ المهام التي تتكون من مجموعة من العاملين الذين يعملون معًا مما يؤدي إلى تطوير ممارسات القيادة بالمدرسة. وقد أشار (Davison, et al, 2014) تحدث الجماعية عندما يتم تنفيذ المهام بشكل مترابط، على سبيل المثال، يقوم الناظر أو الوكيل بعدد من الزيارات إلى الفصول الدراسية، ويقدم تقييمات تكوينية، ثم يقوم المدير بالزيارة الرسمية ويقدم تقييمًا تلخيصيًا فالعمل هنا جماعي تكاملي.

٣. الخبرة، يشير (Jamallulail, et al, 2013) هي أن القيادة الموزعة تختلف باختلاف الخبرة. هناك اعتراف بأن المهام المختلفة تتطلب خبرات مختلفة وأن كل الخبرات لا يمكن أن تكمن في شخص واحد. فالمدارس في الوقت الحاضر هي مؤسسات معقدة وبالتالي فلها مسؤوليات متعددة؛ يصعب على شخص واحد أن ينفذها دون التعاون مع العاملين معهم.

٤. انفتاح الحدود كما يشير (Nawab and Asad, 2020) تشير إلى انفتاح الحدود فبينما يتم استكشاف القيادة الموزعة بشكل عام من منظور المدير والمعلمين، يمكن أن تشمل أيضًا الطلاب، والآباء والمشاركين في الحوكمة والإدارة. كما أنه يثير تساؤلات الجميع كون المعلمين قادة أو قادة محتملين.

٥. التنسيق: يشير التنسيق إلى قدرة القيادة على الترتيب والتنظيم لكافة الجهود التي يقوم بها العاملون بالمدرسة. فالقائد لا يأمر ولا يجبر الآخرين على الانصياع له في كافة الأمور والمواقف. بل يوجه ويرشد العاملين في إطار تنسيق الجهود.

٦. التعاون: يتم توزيع المسؤوليات بين القيادة والعاملين في المدرسة ومن خلال التعاون فيما بينهم يتم إنجاز تلك المسؤوليات. والتعاون يكون في المهام والمسؤوليات الأساسية والفرعية؛ لأن الهدف الأساس هو تحقيق الأهداف.

إذن ففي ضوء القيادة الموزعة يتعاون المديرين مع العاملين بالمدارس في إطار جماعية العمل لتنفيذ المهام والمسؤوليات المشتركة بصورة منسقة ومرتبطة تتسم بالتلاحم والتفاعل؛ ولعل هذا الأمر يحتاج إلى قدر من الرؤى المشتركة في مناخ عمل ملائم يشجع على ذلك.

## أدوار القيادة الموزعة

يؤكد (Juhani ,Tapio,e tal,2019) بأن أدوار ومسؤوليات القيادة الموزعة تتوسع في المدرسة الحديثة. من خلال فرق القيادة المدرسية ومجالس المدارس. يشير Sol (2021, Koemhong,) أن تحديد الأدوار القيادية بشكل واضح في المدرسة وكيفية توزيعها على أفضل وجه يمكن أن يساهم في زيادة الفعالية وتوفير أفضل لقادة المستقبل . وتعمل على تخفيف العبء عن مديري المدارس. بحكم أن المديرين صاروا مستقلين بشكل متزايد وخاضعين للمساءلة. لذا يمكن التأكيد أن من أبرز أدوار القيادة الموزعة في المدرسة الابتدائية: Torres (2018, García.) (Al-Harhi, and Al-Mahdy ،٢٠١٧ )

- ١- نشر ثقافة القيادة الموزعة على كافة العاملين بالمدرسة والتأكد من قدرتهم على تطبيقها.
  - ٢- توزيع المهام على العاملين بالمدرسة والاشراف على تنفيذها.
  - ٣- متابعة تنفيذ المهام بالتعاون مع الإدارة المدرسية ورؤساء الأقسام والإدارات.
  - ٤- السماح للعاملين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
  - ٥- المساهمة في التطوير المهني والإداري للعاملين بالمدرسة.
  - ٦- قيادة عمليات التغيير والتحديث المستمر في المدرسة.
  - ٧- التواصل بفعالية مع العاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة.
  - ٨- تفعيل دور المجالس المدرسية في اتخاذ القرارات المدرسية.
  - ٩- تشكيل فرق عمل من الإدارة المدرسية والعاملين لتنفيذ المهام والمسؤوليات الموزعة عليهم.
  - ١٠- التوجيه والإرشاد وتقديم الدعم الفني للعاملين بالمدرسة لتقويم الأداء بشكل صحيح.
  - ١١- المساهمة في إدارة الأزمات المدرسية بالتعاون مع العاملين بالمدرسة.
  - ١٢- الاشراف على إعداد فرق العمل الأكاديمية والإدارية داخل الأقسام الأكاديمية والإدارات.
- يتضح مما سبق تعدد أدوار القيادة الموزعة في المدارس؛ وهي تشير إلى تغيير في الأدوار التقليدية لمدير المدرسة حيث تسمح تلك الأدوار بالتطوير المهني والوظيفي للعاملين لتنمية قدراتهم وامكاناتهم واكسابهم خبرات متنوعة؛ كما سمحت بتوزيع المهام على العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يعمل على تغيير الدور التقليدي للعاملين من كونهم متلقين للأوامر إلى فاعلين وإيجابيين وهو ما يعبر عن لب تلك الأدوار .

## أبعاد القيادة الموزعة

للقيادة الموزعة أبعاد عدة، عبر عنها كل من (Liu, Y, 2021) (Juhani ,Tapio,e ( Tal,2019) (Toraman and Ayçiçek, 2019) كالتالي :

١. بعد تنظيم المدرسة: ويتعلق بالهيكل الرسمي للمدرسة الذي يتيح للعاملين فرص التعاون بين الإدارة المدرسية والعاملين فيها ، وبالمسؤوليات الرسمية التي تنص عليها اللوائح والمسؤوليات التي تفرضها تطبيق القيادة الموزعة بالمدرسة . (Brown,et ,al,2019)
٢. بعد رؤية المدرسة: ويتعلق بالرؤى والمعتقدات الجماعية لفرق العمل في المدرسة، الذي يمكن من خلاله صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها التعليمية العامة والخاصة.
٣. بعد ثقافة المدرسة: ويتعلق بالمبادئ التي تحدد المناخ التنظيمي للعمل في المدرسة مثل تكليف إدارة المدرسة المعلمين للقيام بالأدوار القيادية والتعاون في حل المشكلات التي تواجهها. (Bouwman,et,al,2019)
٤. بعد عمليات المدرسة: أي العمليات الإدارية والأكاديمية وكيفية تنفيذها وتحليلها وتطويرها، لتحقيق الأهداف التربوية.
٥. بعد النتائج ويتعلق بقدرة مدير المدرسة والعاملين بها في توظيف المعلومات والبيانات في تقييم أداء المدرسة الكلي متضمناً تقييم أداء الإدارة المدرسية، وتقييم أداء المعلمين والإداريين، وتقييم الطلبة وأعمالهم، وتقييم الخطط الدراسية ، فضلاً عن توظيف التغذية الراجعة؛ لتطوير العمليات الإدارية والأكاديمية والفنية وتحسينها.
٦. بعد العاملين القادة: ويتعلق بالفرص المتاحة للعاملين في المدرسة للقيام بأدوار قيادية سواء اقترن ذلك بألقاب قيادية أم لم يقترن بغرض التأثير بشكل فاعل في تحسين العملية التعليمية وتحسين نتائج الطلبة.
٧. بعد قيادة المدرسة: ويتعلق بضرورة مشاركة مدير المدرسة العاملين في اجتماعاتهم وفي جلساتهم الحوارية وفي نقاشاتهم حول الأمور التي تتعلق بتخصصاتهم العلمية وأعمالهم الإدارية .

## مبادئ القيادة الموزعة

تعمل القيادة الموزعة في المدارس كما يشير (Liu, Y (Sol ,Koemhong ,2021) (Liu, Y (2021)، في ضوء سبعة مبادئ أساسية - الاستقلالية والثقة والمبادرة وتحمل المسؤولية

---

والقدرة والمساءلة والتدريب. كل منها له نفس الأهمية وكلها تعتمد على بعضها البعض. ويمكن تفسيرها على النحو التالي:

١- يحتاج القادة داخل المدرسة إلى الاستقلالية في العمل لأن ذلك يمنحهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالعمل الأكاديمي والفني والإداري.  
(Bouwman,et,al,2019)

٢- مع هذا الاستقلال الذاتي المكتسب تأتي المساءلة. فكيف يمكن منح مديري المدارس الاستقلال التام دون مسألتهم ومحاسبتهم عن أفعالهم وممارساتهم؛ لأن الاستقلال بدون مسائلة كما يشير (Ciftci,et al ,2018) نوع من الفساد ولكن هناك تحذير رئيسي يتعلق بأن يكون القادة وخاصة مديري المدارس على دراية تامة بمفهوم المساءلة وملمين بأبعادها وإجراءاتها .

٣- تحمل المسؤولية: والمسؤولية هنا تضامنية تقع على عاتق القيادة والعاملين بالمدرسة. ففي ضوء القيادة الموزعة تتحمل هذه الفئات المسؤولية عما يحدث في مدارسهم. في المدارس العصرية كما يؤكد (Juhani ,Tapio,e tal,2019) لا يوجد وقت كاف للسماح بحدوث الفشل أو الخطأ بل يجب أن يكون كل شيء محسوب ومقدر مع احتمالية هامش بسيط للخطأ .

٤- الثقة: في النفس وفي قدرات المديرين والعاملين في المدرسة والتي تمنحهم قدراً كبيراً من القدرة على مجابهة المخاطر وتحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير أساليب العمل أو تنفيذ الأنشطة المختلفة.

٥- المبادرة والمبادرة: في القيادة الموزعة تتطلب منح أعضاء فرق العمل نوعاً من المبادرة لإنجاز المهام المختلفة؛ وهي مبادرة مبنية على فهم واضح لطبيعة الأمور في المدرسة وطبيعة العلاقات بين العاملين بالمدرسة وبعضهم البعض وقدرتهم على تنفيذ المبادرات المختلفة. (Brown,et ,al,2019)

٦- القدرة أو السعة. والمقصود بها القدرات والمهارات التي يمتلكها المديرون ويعملون على تنميتها لدى العاملين معهم، والتي تتعلق بالقدرة على توزيع المهام والمسؤوليات، فهم شخصيات العاملين ومعرفة قدراتهم، القدرة على حل المشكلات وإدارة الأزمات، القدرة على الوفاء بتوقعات أصحاب المصلحة. (Nawab and Asad, 2020).



٧- التدريب والتأهيل: للمديرين والعاملين على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم؛ لممارستها بالشكل الصحيح والذي يمنع الخطأ ويقلل من تكرار الجهود.

ويمكن التأكيد بأنه إذا تم منح القيادة المدرسية الاستقلالية لاتخاذ القرارات الرئيسية دون إدارة دقيقة وإذا فهموا أنهم مسؤولون عن التأثير على كل ما يحدث بمدارسهم من أنشطة وإجراءات واستراتيجيات، فعلى المسؤولين منحهم الأدوات التي يحتاجون إليها لتحقيق النجاح. تأخذ هذه الأدوات في المدارس شكل الوقت والموارد والتدريب. إذا تم تحميل القيادات بعدد كبير من المسؤوليات، فلن يتمكنوا من تقديم رؤى وخطط واستراتيجيات لتحسين مدارسهم. وبالمثل، إذا لم يتم استثمار قدراتهم وامكاناتهم أو إذا لم يتم توفير الدعم المالي للاستراتيجيات الرئيسية، فكيف يمكن مساءلتهم؟ من الأهمية بمكان أن العلاقة مع المديرين هي التي يمكنها إنشاء نموذج القيادة الموزعة أو كسره. إذا قام المديرين بإزالة أحد المبادئ الرئيسية للقيادة الموزعة، فإنه لا يمكن التأكيد بنجاح التطبيق وسوف تصبح القيادة الموزعة شعار يتشددون به للتأكيد على أنهم يطبقون أحد الاتجاهات القيادية الحديثة.

#### مزايا وفوائد تطبيق القيادة الموزعة

تجدر الإشارة إلى أنه في بيئة عمل معقدة مثل المدارس، لا يمكن لمديري المدارس وحدهم ضمان النجاح (Al-Harhi, and Al-Mahdy, ٢٠١٧). لذلك، هناك حاجة إلى مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات للتوسع داخل المدارس وعبرها. يجب بعد ذلك توزيع القيادة بحيث يمكن للعاملين المشاركة في تنفيذ مسؤوليات القيادة. وعلى ذلك تتعدد فوائد تطبيق القيادة الموزعة في المدارس؛ والتي من أبرزها: (Liu, Y, 2021, Nawab and Asad, (2020) (Brown,et ,al,2019)

- ١- السرعة: في أداء وإنجاز المهام نتيجة توزيع المهام على العاملين بالمدرسة، فبدلاً من أن يمارسها المدير مع عدد قليل من العاملين؛ صار ممارسة تلك المهام من خلال عدد أكبر من العاملين؛ مما يسمح بإكمال المهام بشكل أسرع.
- ٢- الإنتاجية: إن منح المدير والعاملين الاستقلال التام في عملهم؛ يغذي الثقة لديهم. وهذا بدوره يشجع على الالتزام والمشاركة والتطوير والتحسين العام للأداء مما يزيد الإنتاجية.

٣- التعاون، يمنح ويعطي مساحة أكبر للإبداع. فمن المرجح أن يتفاعل العاملون مع زملائهم، ويتبادلون الخبرات والمعارف، ويستفيدون من الاتصالات القوية فيما بينهم في إنجاز المهام .

٤- توفر القيادة الموزعة بناء القدرات خاصة للعاملين الجدد من خلال العمل مع العاملين الأكثر خبرة والمهارة؛ وممارسة المهام الموزعة من خلال التفاعل والتشارك معهم.

٥- إمكانية الاستفادة المتبادلة واكتساب خبرات جديدة نتيجة العمل معاً (المدير والعاملين) في فرق مختلفة القدرات والمهارات، وعند تنفيذ المهام والمسؤوليات، وعند مواجهة المشكلات والتعامل مع القضايا المختلفة.

٦- تؤدي القيادة الموزعة إلى اتخاذ قرارات أفضل عندما يشارك المزيد من العاملين مختلفي الخلفيات والقدرات والمهارات والخبرات في العملية.

٧- الاحتفاظ بالموهبة: إذا لم يتم منح العاملين المهرة الفرصة لممارسة المسؤوليات القيادية، فإن فرص بقائهم بالمدرسة ستكون ضئيلة. ومن خلال نهج القيادة الموزعة، يحصل كل العاملين على فرصة للقيادة ومن ثم تكون فرص المدرسة في الاحتفاظ بهم كبيرة.

٨- تحسين صورة المدرسة في المجتمع المحلي ؛ نتيجة إشراك أفرادها في تنفيذ المهام الموزعة بالمدرسة، ومشاركة العاملين بالمدرسة في الفعاليات المجتمعية كوضع الخطط والاستراتيجيات ، وممارسة المهام التطوعية .

### معوقات القيادة الموزعة

في حين أن الأدلة البحثية كما يشير (Sol ,Koemhong ,2021) في مجال القيادة وتحسين المدرسة تسلط الضوء على مزايا القيادة الموزعة ، إلا أن هناك صعوبات متأصلة وحمية مرتبطة بتبنيها على نطاق واسع والتكيف معها داخل المدارس. فعندما يتعلق الأمر بتطبيق القيادة الموزعة، هناك بلا شك بعض الحواجز المحتملة. وفقاً (Juhani ,Tapio,e ,2019) ، بصرف النظر عن إساءة استخدام القيادة الموزعة وسوء تفسيرها ، يمكن تحديد بعض الحواجز الحاسمة. تشمل هذه الحواجز الوقت والثقافة وعدم الرغبة المهنية وفهمها بشكل خاطئ. في العديد من المدارس (Liu, Y ,2021) ، يثير (Torres ,García. ,2018) بعض الأسئلة الهامة. أين يجد المعلمون والعاملون المشغولون باستمرار الوقت لقيادة الابتكار والتغيير؟ لماذا يجب أن يخصصوا وقتاً بعيداً عن عملهم الأساسي؟ فنادرًا ما يكون لدى العاملين الوقت

---

الكافي حتى لقضاء استراحة لتناول القهوة، ناهيك عن تولى مسؤولية القيادة، فكيف تكون القيادة الموزعة مجدية؟

فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، يشير (Nawab and Asad, 2020) إلى أن "الثقافة عامل مهم ، ولكن من المهم أيضاً إدراك أن الطريقة التي يتم بها تقاسم القيادة أو توزيعها ، في حد ذاتها ، يمكن أن يكون لها تأثير قوي على الثقافة ومن ثم، إذا كانت الثقافة غير صحيحة، فمن المقترح أن القيادة الموزعة ليست مناسبة بشكل أفضل للتعبيرات المدرسية. وغني عن القول، يبدو أن الإحجام عن العمل يمثل حاجزاً حاسماً عندما يكون هناك نقص عام في المشاركة والتعاون من جانب العاملين. لذلك، هناك حاجة حتمية إلى قدر كبير من الجهود الإضافية. علاوة على ذلك ، عادة ما يقع قادة المدارس في فكرة "فهم الأمور بشكل خاطئ". ويخافون من ارتكاب الأخطاء؛ وبالتالي، يصبحون أسرى لهذا الخوف مما يخل بتركيزهم وقدرتهم على العمل. (Brown,et .al,2019) كما أنه وكما يشير (Al-Harhi, and Al-Mahdy ،٢٠١٧) سيكون من الساذجة تجاهل الحواجز الهيكلية في المدارس والتي تجعل الأشكال الموزعة للقيادة صعبة التنفيذ. فمن الواضح أن المدارس كتسلسلات هرمية تقليدية متقلة بحدود وظيفية ، لن تستجيب على الفور لنهج أكثر مرونة كالقيادة الموزعة. علاوة على ذلك، كما تؤكد دراسات (Pollari.,et al,2018) (Ciftci,et al ,2018) (Nawab and Asad, 2020).

تتطلب القيادة الموزعة ممن يشغلون مناصب قيادية رسمية التخلي عن السلطة للآخرين. ومن المحتمل أن يضع القائد في موقف ضعيف بسبب عدم وجود سيطرة مباشرة على الأنشطة التي يمارسها العاملون معه. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض الحواجز المالية حيث أن تنفيذ القيادة الموزعة من قبل العاملين مرتبطة بتحفيز المجيدين منهم وتصبح الأمور أكثر صعوبة في حالة عدم وجود لوائح تسمح بذلك مما يضع مديرو المدارس في مواقف محرجة بسبب عدم قدرتهم على مكافئة العاملين معهم .

للإجابة على السؤال الثاني والذي يتعلق بما ملاحظ ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بدولة فنلندا في ضوء القوى والعوامل الثقافية؟ فسوف يتم تناول العناصر التالي:

## الخلفية

توفر فنلندا المناخ الملائم لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الابتدائية نظراً لأنها مرتبطة بالأداء الأكاديمي العالي للمدارس والإنجازات التي تحققها على المستوى المجتمعي. تاريخياً، المرحلة الابتدائية إلزامية حيث يجب على أولياء الأمور إرسال أبنائهم في سن السابعة للانخراط في المدرسة الابتدائية. أصبح التعليم لامركزياً في عام ١٩٨٠. حيث تم تفويض مسؤولية المدارس إلى المجالس البلدية. ومن ثم كما يشير (Brown,et ,al,2019) تصبح المجالس البلدية مسؤولة عن تطوير والحفاظ على جودة التعليم العام . ومع ذلك، تتبع جميع المدارس الوطنية المناهج الأساسية، والتي على أساسها يتم تطوير المناهج المحلية والمدرسية.

يختلف هيكل القيادة التربوية ودرجة استقلالية المدرسة بين البلديات وأحياناً بين المدارس داخل نفس البلدية. حيث يتمتع مديرو المدارس في فنلندا بقدر كبير من الحرية في عملهم. ف لديهم أعلى درجة من الاستقلالية في أوروبا، كونهم مسؤولين عن دعم التطوير المهني للمعلمين في مدارسهم وتطوير الدور المجتمعي للمدرسة. (Tirri ,et al,2021)

وعلى ذلك تشمل واجبات مديري المدارس الابتدائية في فنلندا المهام الإدارية، والمسؤوليات المتعلقة بتنظيم التعليم على مستوى المدرسة، وتنفيذ وتطوير المناهج الدراسية، ودعم تطوير المجتمع المدرسي بأكمله. يعتبر مديرو المدارس الفاعلين الأساسيين الذين يصممون المناهج المدرسية، والتي تستند إلى الإطار الوطني، وتدعم التطوير المهني للمعلمين الذين ينفذون التغييرات. (Juhani, et,al,2019)

كان آخر إصلاح تعليمي في فنلندا في عام ٢٠١٤: وقد شدد على أهمية المشاركة الفاعلة بين مديري المدارس والمعلمين والإداريين في تطوير العمل المدرسي من خلال توزيع المهام والمسؤوليات والإشراف المشترك على تنفيذ العمليات الحيوية في المدرسة سواء كانت إدارية أو تعليمية أو مجتمعية ، كما نوه على ضرورة تعميق الصلات بين المدارس والمجالس المحلية في المنطقة لتنفيذ بعض المسؤوليات المشتركة كتطوير المناهج ، تقويم سلوكيات الطلاب ، إدارة المدارس .

وقد كشفت نتائج دراسات (Brown,et ,al,2019) عن اتجاه لتعميق وتوسيع ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية في فنلندا خاصة ما يتعلق بتطوير المناهج الدراسية وممارسات الجودة والتطوير في العمل: وقد أشارت دراسة (Lahtero,et al,2020) أن

---

المديرين يأخذون على عاتقهم ضرورة مشاركة الفئات المدرسية وأصحاب المصلحة في تنفيذ الإصلاحات المدرسية. انطلاقاً من أن القيادة الموزعة القوية هي من الصفات الحاسمة لإدارة التغيير وتحقيق نتائج أكاديمية ممتازة.

هذه النتائج تشير إلى أن فنلندا لديها نظام تعليمي يحركه العدل ويهدف إلى توفير موارد ودعم أفضل للمدارس ، والتأكيد على أن القيادة "وظيفة أكثر من دور.

### نشأة القيادة الموزعة.

المهام والمسؤوليات المتعلقة بعمل قائد المدرسة والمدير أصبحت أكثر تعقيداً خلال العقود الماضية، وهذا ينطبق على المديرين الفنلنديين. بشكل عام، فمنذ العام ١٩٩٠ كما يشير (Tian, 2016) شملت واجبات المديرين العاملين في المدارس الأساسية في فنلندا، على سبيل المثال، العديد من المهام الإدارية والاجتماعات، والمسؤوليات المتعلقة بتنظيم التعليم على مستوى المدرسة، وعمل المناهج الدراسية، وتعيينات المعلمين والمدرسين الاحتياطيين ودعم تطوير مجتمع العمل بأكمله. علاوة على ذلك، في سياق التعليم الفنلندي، تعتبر المجالس البلدية بصفتها الجهة الاشرافية على التعليم بالمناطق جهات فاعلة مستقلة، وبالتالي فإن هيكل القيادة التربوية، ودرجة استقلالية المدرسة، يختلفان بين البلديات وأحياناً حتى بين المدارس داخل نفس البلدية. (Takala, et al, 2012) إلا أنه ومنذ العام ٢٠٠٠ كان هناك التزام من قبل وزارة التعليم باستقلالية المدارس وقدرة الإدارة المدرسية على توزيع بعض مهامها للعاملين معها كي تصبح المدرسة كفريق واحد يمارس مهامه في ظل مناخ مدرسي مدعم لذلك. ومن ثم يعتبر العام ٢٠٠٠ البداية الحقيقية كما يشير (Tian, 2015) لتنفيذ القيادة الموزعة بمفهومها الشامل إلا أن ارهاصاتها الأولى كما يؤكد (Lahtero, et al, 2020) كانت قبل ذلك وتحديداً في النصف الأول من مطلع التسعينات حينما رأت وزارة التعليم ضرورة التخفيف من أعباء الإدارة المدرسية بالسماح لها بتنفيذ المهام بالتعاون مع العاملين بالمدرسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية؛ وتشكيل فرق عمل ودوائر الجودة المكونة من إدارة المدرسة والعاملين بها .

### مبررات القيادة الموزعة

لم تعد القيادة المدرسية في فنلندا ملكاً لمديري المدارس فقط (Juhani, et,al,2019) ولكن تم فهمها على أنها ظاهرة أوسع تشمل جميع العاملين في مجتمعات المدارس (Hujalaa, et al, 2016). لقد انتهى عصر القيادة البطولية الفطرية الكاريزمية الفردية في

---

المدارس الفنلندية كما يشير (Tirri, et al,2021) وقد تم تبرير فكرة التوزيع من خلال الإشارة إلى التعقيد وعدم قدرة المدير بمفرده على مواجهة كافة التحديات بنجاح. علاوة على ذلك، فإن العدد المتزايد من المسؤوليات والمهام المتعلقة بالقيادة في المدارس يدعم فكرة التوزيع. ويؤكد (Lahtero,et al,2020) أن تطوير القيادة الموزعة يرجع إلى تكثيف وتفعيل دور القيادة المدرسية، وضرورة إحداث التغيير التنظيمي مع تطوير الهياكل الإدارية في المدارس. كما يشير (Elitok and Veysel 2020) أن تفعيل دور العاملين بالمدرسة وتوطيد العلاقات الإدارية والإنسانية بينهم وبين مديري المدارس كان دافعاً للمدارس للأخذ بمفهوم القيادة الموزعة وتطبيقه على نطاق واسع .

### مفهوم القيادة الموزعة

عادة ما ينظر المسؤولون التربويين والمعلمون بفنلندا على المعنى الحقيقي للقيادة الموزعة في أنه يكمن في إعادة تقدير وتطوير خبرات العاملين بالمدرسة في ظل إعادة توزيع المسؤوليات (Tian, 2016). حيث تعتقد تلك الفئات إلى أن القيادة الموزعة هي "طريقة للتفكير في القيادة" التي "تحدى العديد من الافتراضات التقليدية حول القيادة المدرسية والمجتمع الذي تحدث فيه أكثر من كونها وظيفة محددة تنتهي في وقت ما (Juhani, et,al,2019) ؛ ومن ثم تصير تلك القيادة برؤية محددة ورسالة شاملة تتضمن كافة الإجراءات التي يتعين على نظام المدرسة اتخاذها للوصول إلى الأهداف التعليمية.

فالقيادة الموزعة وفق هذا المنظور لا تعني تقسيم المهام والمسؤوليات بين الأفراد فقط كما يشير (Pollari. et al,2018) بل تهتم بالتفاعلات بين الأفراد (القادة وأولئك الذين يقودونهم) لدفع العمل الأكاديمي والإداري إلى الأمام ومواصلة التحسين التعليمي وتحسين نتائج الطلاب من خلال تطوير تعليم عالي الجودة وثقافة يمكن لجميع العاملين أن يزدهروا فيها.

### أهداف القيادة الموزعة.

يشير (Tirri, et al,2021) أن الأمر الأكثر إثارة في تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الفنلندية هو أن اختيار المدارس لتبني ممارسات القيادة الموزعة ، ليس لأنها من أحدث الاتجاهات القيادية ، ولكن لأنهم يفهمون أن هذه الممارسات تجعل مؤسساتهم أقوى وأقدر على مواجهة التحديات والوفاء بمتطلبات المجتمع . يدرك قادة المدارس القوة الكامنة في تلك الممارسات، التي جعلت مدارسهم أكثر انعكاساً وترابطاً ومرونة. وفي وضع أفضل لمواءمة

---

عملها مع احتياجات وتطلعات مجتمعاتها، وأن تكون جزءاً لا يتجزأ من مجتمعاتها، بدلاً من كونها مؤسسة تقدم "خدمة" خارجية لتلك المجتمعات.

لذا هدفت المدارس الابتدائية الفنلندية من تطبيقها للقيادة الموزعة لتحقيق ما يلي: (Tian, 2015)

١. الدقة والسرعة في تحقيق أهداف المدرسة.
  ٢. التخفيف من عبء بعض الواجبات على مديري المدارس، وتصبح ومسؤوليات المدير في مثل هذا التخفيف أكثر مرونة ودقة.
  ٣. توزيع بعض سلطات المدير للتفرغ للمسائل الأكثر حيوية والأهمية في المدرسة.
  ٤. زيادة دافعية المعلمين وفاعليتهم للعمل لأن القيادة الموزعة توفر شعوراً إيجابياً بأنه يمكن للمعلم أن يكون مسؤولاً ومؤثراً على عمل وسلوكيات العاملين معه.
  ٥. التطوير المهني للعاملين بالمدرسة نتيجة العمل من خلال مجتمعات أو فرق متنوعة في القدرات لتنفيذ المهام والمسؤوليات؛ مما يكسبهم الخبرة والمهارة في تنفيذ كافة المهام التي يقومون بها.
  ٦. الدقة في مواجهة تحديات المدارس وتحسين فعاليتها فتشجيع ممارسات القيادة الموزعة قد يساعد في تحقيق هذا الهدف.
  ٧. تطوير العلاقات مع مؤسسات المجتمع خاصة إذا شاركت المجتمعات في إدارة مدارسها.
  ٨. تطوير أدوار المجالس المدرسية وتفعيل عملها داخل وخارج المدارس.
  ٩. فهم واقع المدرسة وتحليله لاستثمار إمكاناتها المادية والبشرية بطريقة أكثر شمولاً.
- وقد حققت المدارس الفنلندية سمعة مرموقة في العالم أجمع ؛ نتيجة جودة الخدمة التربوية المقدمة ؛ والتي عزتها إحدى الدراسات بالمدرسة (Pollari.,et al,2018) إلى القيادة المدرسية ؛ التي استطاعت وبشكل علمي من وضع أهداف محددة لتفعيل نمط القيادة الموزعة بشكل تشاركي ومدرك وعملت على تحقيقها من خلال توزيع المهام على العاملين بالمدرسة وتنفيذها من خلال التفاعلات بين المديرين والعاملين والتي أخذت شكل فرق العمل ودوائر الجودة .

### خصائص القيادة الموزعة.

تحقق القيادة الموزعة بفنلندا نتائج وفروق ملموسة في مخرجات المدارس، كما يشير (Hujalaa,et al,2016) بوجود علاقة تفاعلية إيجابية بينها وبين التحسين والتغيير في

---

المدارس، وأن القيادة الموزعة كاتجاه تعمل على الرقي بأداء المدارس وتحسين سمعتها ، وأن نجاحها في تحقيق أهدافها يتوقف على وجود قيادة موزعة تتصف بالدقة والتعاون والعمل الجاد. لذا تتسم القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية الفنلندية بالعديد من الخصائص، ومنها:

١- القيادة كتفاعل: تعتبر ممارسات القيادة الموزعة ناتجةً من تفاعلات مستمرة لمديري المدارس والعاملين بها. فهي ليست نتاج معارف المدير ومهاراته، هذه التفاعلات، حاسمة كما يشير (Juhani, et,al,2019) في فهم ممارسات القيادة الموزعة.

٢- القيادة كنفوذ: على الرغم من أن الممارسات ضمن هذه الخاصية تقدم مساهمات كبيرة في تحفيز العاملين بالمدرسة، إلا أنها تهدف في المقام الأول إلى بناء ليس فقط المعرفة والمهارات التي يحتاجها العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية للمدرسة ولكن أيضًا التصرف (الالتزام والقدرة والمرونة) للاستمرار في تطبيق. يقوم مديرو المدارس الموزعون بتقديم الدعم الفردي للعاملين وتعزيز تطويرهم من خلال نمذجة القيم والسلوكيات المناسبة. (Lahtero,et al,2020)

٣- القيادة كروية: تطور القادة الموزعون رؤية لمدارسهم بناءً على قيمهم الشخصية والمهنية. إنهم يوضحون هذه الرؤية ويؤثرون على العاملين بالمدرسة وهيكلها وأنشطتها في محاولة للتحرك نحو تحقيق هذه الرؤية المشتركة. يعمل مستوى الاستقلالية المسموح به في المدارس الفنلندية لتطوير رؤية مدرسية في إطار المناهج الوطنية المعينة. تكشف نتائج دراسات (Elitok and Veysel 2020) أن المديرين يفهمون أهمية توجيه عملية التعلم وأن أولئك الذين لديهم رؤية واضحة لتطوير المدرسة وأهدافها يعملون كقادة تربيين ويستخدمون استراتيجيات تجعل ثقافة المدرسة أكثر تعاونًا .

٤- القيادة كقيمة: من المعترف به في السياق الفنلندي أن القيادة المدرسية الموزعة مرتبطة بالقيم. فالقادة ذوو المستويات العالية من الأخلاق لديهم وعي أكبر بالقضايا المدرسية، وهم أكثر استجابة للاحتياجات والتوقعات المجتمعية. يميلون إلى امتلاك عقلية متفائلة، ومجموعة متماسكة من الأهداف، وعلاقات داعمة، وكلها تساعدهم على تحديد المواقف باعتبارها قضايا أخلاقية، تعكس أخلاق المدرسة بشكل حاسم روح المدرسة: القيم الأخلاقية مثل التسامح والرعاية والمساواة ووجهت المديرين في عملهم مع المعلمين والطلاب والعائلات. مما يدل على الاهتمام والصدق، ومشاركة المعلمين وأولياء الأمور في صنع القرار. (Tian, 2016)

---



- ٥- القيادة الموزعة ليست شيئاً يقوم به العاملين بالمدرسة أو المدرسة ذاتها فقط، بل هي كما يشير (Uusiutu and Kaarina, 2013) خاصة ناشئة متأصلة في المدارس الفنلندية كانعكاس لتوافرها في المجتمع الفنلندي بمؤسساته في كافة القطاعات .
- ٦- التأكيد على الطبيعة الكلية والتكاملية للقيادة الموزعة أهم من التركيز على المهام الفردية أو المهارات المتعلقة بعمل مديري المدارس لأن المدرسة ينظر إليها كفرق واحد يتضمن فرق فرعية تتكامل مع بعضها لتحقيق أهدافها.
- ٧- التأكيد على الجانب الإنساني من عمل القائد؛ لما له من تأثير قوي على إنشاء مجتمع مدرسي فعال في المدرسة.

وعلى ذلك تركز القيادة الموزعة على تنفيذ المهام بشكل جماعي والتفاعل بين المديرين والعاملين من خلال ما يقومون به من أنشطة وما يصاحبها من إرشاد وتوجيه وتحمل للمسؤولية، فالقيادة هنا لاتصف الأنشطة والإجراءات التي يتم تنفيذها فحسب وإنما ينظر إليها أيضاً على أنها كما يؤكد (Tirri, et al, 2021) منهج لتحليل وتطوير الممارسات القيادية. وعند النظر لتلك الخصائص لممارسات القيادة الموزعة الفنلندية، يمكن التأكيد بأنها تتضمن جانبين: النظري للقيادة الموزعة والذي يركز على وصف وتحليل وتفسير للمشاركة والتفاعل والتعاون بين المديرين والعاملين بالمدرسة، والعملية الذي يركز على طبيعة الممارسات القيادية وإجراءات تطويرها وتحسينها، فهي طريقة إذن للتفكير والعمل الجاد في مختلف المواقف.

### مبادئ القيادة الموزعة

تعتمد فكرة القيادة الموزعة في فنلندا على مبدئ رئيس وهو تعدد القادة في المدرسة؛ فالمدير قائد والمعلم قائد والإداري قائد عند تنفيذ المهام والمسؤوليات بشرط فهمهم ووعيهم بطبيعة أدوارهم، وأن أنشطة القيادة الموزعة تتم داخل المدرسة أو بالتعاون والمشاركة مع المدارس والمؤسسات الأخرى. وبذلك فهي تهتم بالممارسات القيادية، وكيفية عمل مديري المدارس والعاملين معهم للتطوير والتحسين المستمر للمدرسة. وعلى ذلك تعد من مبادئ القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بفنلندا؛ ما يلي: (Pollari, et al, 2018)

١. استناد القيادة الموزعة الفعالة على الخبرة بدلاً من المنصب الرسمي أو سنوات الخبرة .
٢. يقود القادة مروضيهم من خلال تجسيد القيم والسلوك الذي يريدون أن يتبناه الآخرون.

٣. بيئة مدرسية تتسم بالانفتاح والحرية والاستقلال وترى أن التعلم وتوزيع المسؤوليات على أنه منفعة جماعية.

٤. التعاون بين العاملين بالمدرسة وبينهم وبين أصحاب المصلحة الخارجيين.

٥. التغيير المنهجي في ممارسات مديري المدارس والعاملين بها، والافتتاح بأهمية التغيير في تطوير الأداء.

٦. التنسيق العالي على مستوى المنطقة بين المدارس والمجالس البلدية؛ حيث يناط بالمديرين الموزعين التنسيق في الأمور المشتركة والتي تتعلق برسم السياسات وتطوير المناهج ووضع الخطط، إدارة الأزمات.

٧. إعادة توزيع أدوار المعلمين والإداريين فلا يقتصر دور المعلم على شرح الدروس وتقييم مستوى الطلاب بل صار موجهاً ومرشداً للطلاب ومسانداً لهم في تطوير قدراتهم العلمية، كما لم يعد أدوار الإداريين قاصرة على تنفيذ المسؤوليات الإدارية بل توزعت أدوارهم بين تلك المسؤوليات ومساعدة المديرين والمعلمين في وظائفهم فيقومون بالانخراط في فرق إدارة الأزمات، تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي، استيفاء معايير الجودة.

٨. يوضح مديرو المدارس فضائل الحكمة والمعرفة في تكوين رؤى طويلة الأمد لمدارسهم. إضافة إلى فضائل الإنسانية والشجاعة والعدالة، وبالتالي، فإن هذه الفضائل تحفز المديرين على تحقيق أهدافهم المرجوة وحل المواقف الصعبة بطرق مستدامة أخلاقياً.

فبادئ القيادة الموزعة راسخة في ممارسات مديري المدارس والعاملين في المدارس الابتدائية الفنلندية ، وهو ما يمكن تفسيره بثقافة المجتمع الفنلندي الذي يعمل على ترسيخ مفهوم المشاركة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسات ، بل إن أكثر ما يميز المؤسسات الفنلندية تعاونها لخدمة المجتمع أكثر من تنافسها لتحقيق مكاسب مالية . وتعمل المدارس الفنلندية على تطوير تلك المبادئ حتى تصير كما يشير (Elitok and Veysel 2020) قيمة في نفوس العاملين بها لا يستطيعون التخلي عنها أو الحيد عن تطبيقها .

أدوار القيادة الموزعة.

تقوم القيادة الموزعة في فنلندا بدور رئيس في إعادة هيكلة للجوانب التي تحتاج إلى تغيير وتطوير في المدرسة، وكذلك المساهمة في ضمان جودة عمليات اتخاذ القرارات. من خلال تكامل الأدوار بين المديرين والعاملين، ويحدث هذا التكامل كنتيجة لبيئة العمل ومناخها

---

المنضبط في المدرسة، والتي تعتمد على ممارسات تأملية تسمح بالتحليل والتفسير والنقد والتطوير؛ لذا تتعدد أدوار القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بفنلندا على النحو التالي:

١. التعاون مع المجالس البلدية لإصلاح المدارس وتطويرها ومعرفة المشكلات التي تواجهها ووضع الحلول لها بشكل تعاوني؛ وذلك من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة وتوزيع مهام محددة عليها ووضع جدول زمني لإنجاز المهام، وتقييم الإنجازات في ضوء معايير محددة، لتحديد ما تحقق من المستهدفات ومالم يتحقق. (Juhani, et,al,2019)

٢. تقديم خبراتهم ومعارفهم وقدراتهم لخدمة المدارس المناظرة؛ حيث تتيح اللوائح المدرسية إمكانية قيام مديري المدارس بتقديم خدمات متنوعة للمدارس الأخرى في مجالات تقديم الاستشارات والرؤى في القضايا المختلفة، المساعدة في حل المشكلات وإدارة الأزمات. إعداد الخطط الاستراتيجية. (Lahtero,et al,2020)

٣. تنسيق الأنشطة المدرسية مثل التخطيط للمناهج الدراسية أو التطوير المهني أو توفير الاحتياجات الخاصة للمدرسة؛ وذلك بالتعاون مع العاملين بالمدرسة من خلال فرق العمل حيث تتولى تلك الفرق مهام إعداد وتطوير المناهج الدراسية، اختيار العاملين بالمدرسة، ترتيب إجراءات عقد ورش العمل أو الندوات. (Tian, 2016)

٤. إعادة توزيع المهام داخلياً بين المدير والعاملين في المدرسة؛ حيث تتاح لمديري المدارس الفنلندية الابتدائية إمكانية توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدرسة في كافة القضايا والأمور؛ فلا قيمة للعمل الفردي في المدرسة الفنلندية بل إن قيمة الفرد تكتسب من كونه عضواً في جماعة .

٥. النظر في احتياجات المجتمع الأوسع ومعالجتها بدلاً من التركيز على الدفاع عن مصالح المدارس بشكل تنافسي؛ حيث توصف المدارس الفنلندية بأنها مدارس المجتمع نظراً لاهتمامها الشديد بتطوير المجتمع وإشراك المجتمع في تطوير المدارس، بل إن هناك التزام من المدارس بإشراك العاملين في المدارس في جمعيات تطوعية لخدمة المجتمع . (Hujalaa,et al,2016)

٦. تشجيع العاملين بالمدرسة على المشاركة بشكل أكبر في عمليات القيادة؛ فلا يوجد خشية أو خوف كما يشير (Tian, 2015) لدى مديري المدارس الفنلندية من سيطرة العاملين على العمل لأن الإمكانيات والمهارات هي التي تحدد كفاءة الفرد في عمله بل إن مديري

المدارس يضعون آليات لتحفيز العاملين بالمدرسة على المشاركة في بعض المهام القيادية كقيادة فرق العمل أو تمثيل المدرسة في بعض الاحتفالات .

٧. تحليل سلوكيات وأنماط العاملين بالمدرسة لإعادة توجيهها بشكل أفضل؛ فمديري المدارس لا يتوقف أدوارهم عند الجوانب الأكاديمية والإدارية فقط بل يتعداها إلى الجوانب النفسية للعاملين دراسة وتحليلاً وتطويراً ، ومشاركة الجامعات الفنلندية بعمل برامج للتوجيه والإرشاد للعاملين ، وهو ما يسميها (Pollari,et al,2018) ممارسة جيدة للإدارة المدرسية بفنلندا .

فالقيادة الموزعة وفق هذا المنظور لا يمكن تحديدها في عدد من الإجراءات والنشاطات الفردية، ولكنها توزيع منهجي لأدوار قيادية تسهم في بناء علاقات مؤسسية قائمة على تعاون ومشاركة مديري المدارس مع العاملين فيها لصياغة قواعد مرنة لتنظيم العمل. وممارسة تلك الأدوار بشكل احترافي ومهني؛ فليس الدور الأساس للمديرين والعاملين هو تحقيق أهداف المدرسة فقط بل العمل على التحسين المستمر لجودة الخدمة التربوية المقدمة من المدرسة فتصبح المدرسة كبيت خبرة مجتمعي يقدم خدمات جليلة للمجتمع تتعلق بتخريج طلاب لديهم مهارات وقدرات وعاملين لديهم حس ووعي واهتمام بقضايا المجتمع وإدارة مدرسية لا تتوقف عند قيادتها للمدارس بل كمشاركين فاعلين في القضايا المجتمعية .

#### متطلبات تطبيق القيادة الموزعة

القيادة الموزعة لها تأثيرات إيجابية على المعلمين والقادة وعلى التعليم نفسه. تشير هذه الشروط إلى أن القيادة الموزعة لتكون فعالة فإنها تتطلب أن : (Hujalaa,et al,2016)

١- تدار القيادة الموزعة بشكل جيد وتكون موجهة نحو الهدف ومخطط لها وتطويرها بشكل مستمر .

٢- ضرورة مشاركة جميع المستويات التنظيمية بالمدرسة والدعم من أصحاب المصلحة.

٣- توفير درجات عالية من الاستقلالية والحكم الذاتي للمدارس.

٤- احتياج قادة المدارس إلى الوقت والقدرة والدعم للتركيز على الممارسات الصحيحة.

٥- تطبيق الحوكمة المؤسسية بما تضمنه من أساليب النزاهة والشفافية والمساءلة.

٦- التدريب والتطوير للقيادة المدرسية والمعلمين والإداريين على كيفية تطبيق القيادة الموزعة.

---

٧- إعادة تحديد مسؤوليات القيادة المدرسية والمعلمين والإداريين لتتلاءم مع منهجية عمل القيادة الموزعة.

٨- تعزيز العمل الجماعي التعاوني بين القيادة المدرسية والمعلمين والإداريين من خلال تشكيل فرق عمل تنفيذ المهام.

تحدد هذه المتطلبات شروط تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية الفنلندية وهي هامة وضرورية لتحقيق الهدف من تطبيقها. وتشير هذه المتطلبات إلى ضرورة تحويل التركيز في المدارس من المدير إلى العاملين بالمدرسة ومن النتائج إلى المهام والمسؤوليات والعمليات بأنواعها الأكاديمية والإدارية والفنية ، وإلى المهارات بدلاً من المعارف ، والتركيز على تطوير العاملين وتزويدهم بالأدوات المناسبة لبناء مستقبلهم القيادي بدلاً من إعدادهم واستمرارهم في ممارسة أدوارهم التقليدية داخل المدارس بما يناسب ظروفهم الحالية وبناءً على ذلك، اقترح (Juhani ,Tapio,e tal,2019) القيادة الموزعة التربوية للأسرة المدرسية بفنلندا كوسيلة لتعزيز بيئة التعلم وبناء مجتمعات التعلم من خلال الحفاظ على العلاقات الإيجابية ليس فقط بين المديرين والعاملين ، ولكن أيضاً بين جميع الأطراف المعنية بما في ذلك الآباء والمجتمع والحكومة .

#### إجراءات تطبيق مدخل القيادة الموزعة

تكشف الخطوات التالية عن الإجراءات التي أمكن من خلالها تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية الفنلندية، وتوضح كيف قامت المدارس بتطوير ممارسات تلك القيادة؛ وذلك على النحو التالي:

#### الخطوة الأولى: الاستعداد الثقافي:

لكي تكون المدرسة قادرة على تفعيل ممارسات القيادة الموزعة، فعملت على نشر ثقافة القيادة الموزعة. فقامت بإنشاء مجتمعات التعلم المهنية أو فرق العمل (هناك بعض المدارس تطلق عليها مجتمعات التعلم وأخرى فرق العمل) لتأصيل ثقافة المشاركة وتوزيع المهام والمسؤوليات. وعملت على زيادة مستوى الثقة بين المسؤولين والمعلمين من خلال الحوارات المفتوحة حول كيفية إجراء التحسينات (Juhani, et,al,2019) . إضافة إلى النظر إلى العاملين بالمدرسة على أنهم خبراء في مجالهم. ومن ثم فهم مدعوون لتقديم خبراتهم للآخرين. كما أن مديري المدارس يسمحون للمعلمين ذوي القدرات العالية بتقديم آرائهم حول تطوير الأداء المدرسي. كما أن

---

المعلمين منفتحين لتلقي الملاحظات من زملائهم ذوي الكفاءة العالية ؛ مما يولد رؤية مشتركة للممارسة التعليمية القوية داخل المدرسة.(Lahtero,et al,2020)

الخطوة الثانية: تحديد المناهج أو المداخل : أي تحديد الأسلوب الأمثل للتطبيق ، اتبعت المدارس الفنلندية مجتمعات التعلم المهنية وأسستها مجتمعات العمل المشترك كأسلوب لتطبيق القيادة الموزعة وهي مجتمعات تضم كافة العاملين (الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين) وتنقسم إلى مجموعات فرعية توكل لها مهام محددة ،وقد تم تدريب العاملين على كيفية ممارسة مهامهم في ضوء كونهم أعضاء في تلك المجموعات. (Tian ,2016)

الخطوة الثالثة: جاهزية التنفيذ: في هذه الخطوة يتم تقييم استعداد المدارس للتنفيذ بعد أن تم تحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق القيادة الموزعة، وذلك من خلال التأكد من فهم كل فرد بالمدرسة لأدواره ومهامه، والتأكد من العلاقات الجيدة بين أفراد المجموعات وبعضهم البعض، قابليتهم لحل المشكلات والخلافات بدقة وسرعة، طبيعة العلاقة بين المدرسة وأصحاب المصلحة. (Tirri ,et al,2021) كما يتم في هذه المرحلة محاكاة للتطبيق من خلال جلسات العصف الذهني، واستخدام التأملات كنقطة بداية للمناقشات حول التنفيذ مع الفرق (Elitok and Veysel 2020) كما يتعين التأكيد على أن تنفيذ المهام ينبغي أن يرتبط بأهداف قابلة للقياس توضح ما نحاول القيام به لتحقيق القيادة الموزعة .كما يرتبط بالتنفيذ وجود خطة واضحة ومكتوبة لتنفيذ القيادة الموزعة والتي يمكن في ضوءها تحدد الإجراءات المراد تنفيذها ولماذا ومتى يتم التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف.

الخطوة الرابعة: التنفيذ: في هذه الخطوة يتم التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية في المرحلة السابقة؛ مع تحديد المهام التي توكل إلى كل فرد من أفراد تلك المجتمعات، ويحرص كافة العاملين بالدقة في التنفيذ وتحاشي الوقوع في الخطأ قدر الإمكان؛ عن طريق وضع إجراءات وقائية تكون موثقة ومفعل العمل بها (Pollari.,et al,2018)

الخطوة الخامسة : التقييم: في هذه الخطوة يتم تحديد الإيجابيات والسلبيات أو نقاط القوة والضعف التي تمخضت عن مرحلة التنفيذ، مع وضع إجراءات للتحسين للتغلب على نقاط الضعف.

الخطوة ٦ التطوير: لا تنتهي المراحل عند التقييم بل إن أهم مرحلة كما يشير (Juhani Tapio,e tal,2019) هي التطوير والتحسين المستمر للخطط والإجراءات عن طريق اكتساب

---

الدروس المستفادة من المراحل السابقة وتضمينها في الخطط والإجراءات الجديدة ؛ فليس الهدف إذن هو التطبيق بل التحسين المستمر لممارسات القيادة الموزعة .

ومما لا شك فيه أن هذه الخطوات على الرغم من تحديدها وتوصيفها إلا أنها في الواقع قد لا تكون بمثل هذا التفصيل في واقع التطبيق ؛ ولكن قصد منه التوضيح للتعريف بالخطوات بشكل كامل وبيان الارتباط بين الخطوات وبعضها البعض .

### الآثار الإيجابية لتطبيق القيادة الموزعة

أكدت الأدلة والشواهد الصادرة من المدارس الفنلندية التي طبقت القيادة الموزعة، أن من أبرز الآثار الإيجابية؛ تحقيق ما يلي:(Elitok and Veysel 2020) (Juhani ,Tapio,e tal,2019)

- ١- تفعيل أدوار العاملين بالمدرسة من خلال ممارسة مهارات القيادة الموزعة.
- ٢- تعزيز مفهوم التخطيط الإداري لكل مهمة وعملية داخل المدارس.
- ٣- تنمية قدرة المدارس على مواجهة التحديات وكان ذلك من خلال من خلال تطوير مجموعات متخصصة على أساس الخبرة والاحتياجات الحالية.
- ٤- تغيير أدوار مديري المدارس من كونهم القيادات الوحيدة بالمدرسة إلى كونهم صناع حقيقيين لقيادات المستقبل.
- ٥- تعزيز مفهوم قيادة فرق العمل من قبل المديرين والمديرين المساعدين.
- ٦- تعزيز آليات المساءلة لتتناسب مع حجم الأعباء الموزعة على العاملين بالمدرسة.
- ٧- توضيح أدوار ومسؤوليات مجالس المدرسة والتأكد من التناسق بين أهدافها ومهاراتها وخبرة أعضاء المجلس.
- ٨- زيادة فرص التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.
- ٩- قلة المشاكل بين العاملين بالمدرسة وبينهم وبين أصحاب المصلحة.
- ١٠- تطوير مجتمعات التعلم المدرسية بما ساهم في إعادة بناء القدرات المدرسية.

من ثم يتضح أن القيادة الموزعة شكل جديد من أشكال القيادة المشتركة التفاعلية في المدارس الابتدائية الفنلندية . حيث ساعدت على توزيع مسؤوليات مدير المدرسة بشكل فعال . وساعدت على إشراك العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات مما عزز من قدراتهم وخلق أرضاً خصبة لتنمية مهارات القيادة لديهم . وقد ركزت القيادة الموزعة على تمكين العاملين وزيادة تفانيهم في تنفيذ المهام المشتركة. ونتيجة لمنح المدارس الاستقلالية الكاملة في كافة

---

شؤونها الأكاديمية والمالية والإدارية ؛ فقد منح مديرو المدارس العاملين مزيداً من الاستقلالية. وبشكل أكثر تحديداً ، الاستقلالية في اتخاذ القرارات بشأن مناهجهم الدراسية المحددة، مع توافر نظام للمساءلة في حال خرج أي من العاملين بالمدرسة عن مقتضيات وظائفهم .

### السياق الثقافي

تبلغ مساحتها ثلاثمائة ألف كيلومتر مربع ، عاصمتها مدينة هلسنكي. عدد سكانها يقارب الخمسة ملايين نسمة. يتركز السكان في الجزء الجنوبي للبلاد -European (union,2021) (Ministry for Foreign Affairs,2021) تقع فنلندا بأكملها في تقع في الشمال الشرقي لقارة أوروبا ، التي تتميز بصيف دافئ وشتاء متجمد . Finnish (Meteorological Institute,2021) (Finnish Meteorological Institute,2021) المناخ مناسب للتنوع في زراعة الفواكه والخضار. يوجد في فنلندا أكثر من حوالي ١٦٨٠٠٠ بحيرة لذا تسمى بدولة الألف بحيرة (Ministry for Foreign Affairs,2021) -European (union,2021)

تعتبر جمهورية برلمانية وفق النظام شبه الرئاسي. رئيس الوزراء هو الحاكم الفعلي أما رئيس الجمهورية فهو منصب شرفي. يمارس البرلمان السلطة التشريعية من حيث التشريع والموافقة على القوانين وإقالة الوزراء والحكومة وتقييم أدائها ؛ تم عمل إصلاحات عديدة للنظام السياسي للدولة حتى وصل إلى شكله الحالي. (world bank,2021) ويسمح للمواطنين الترشح والتصويت في كافة الانتخابات المحلية كالرئاسية والبرلمانية والبلدية والخارجية كانتخابات الاتحاد الأوروبي. (United Nation,2021).

اللغة الفنلندية، هي اللغة الرئيسية في البلاد ، وتعد الفنلندية والسويدية اللغتان الرسميتان في فنلندا. يدين معظم السكان بالمسيحية ٧١% ، و ٢٨% بدون ديانة ، والديانات الأخرى ١% ، وحرية العبادة مكفولة بحكم الدستور والقانون . (United Nation,2021) تتكون من ١٩ منطقة إدارية . تخضع المناطق لمجالس بلدية تكون بمثابة منتديات تعاون لبلديات المنطقة. المهام الرئيسية للمجالس هي التخطيط العمراني وإدارة المشاريع وإدارة التعليم.(OECD,2021)

نتيجة الرعاية الصحية المتميزة فقد بلغ متوسط العمر للرجال ٧١ عاماً وللنساء ٧٩ عاماً. ينخفض معدل الوفيات ليصل إلى شخصين لكل ١٠٠٠ فرد مما يجعلها من أقل المعدلات في العالم . تمتلك فنلندا أحد أكثر أنظمة الرفاهية شمولاً في العالم، وهو نظام يضمن ظروف



---

معيشية لائقة لجميع السكان: الفنلنديون وغير المواطنين، حقوق الإنسان في فنلندا محترمة ومصانة بالدستور. (United Nation,2021) تحولت فنلندا إلى دولة صناعية بوتيرة سريعة منذ الثمانينات، حيث اعتمدت على نوعين من الصناعات وهما "صناعاتي الغابات والمعادن. (European-union,2021) تعتبر من أكثر ٢٠ دولة على مستوى العالم في مؤشر سهولة إقامة المشاريع التجارية. يحتل التصنيع عالي التقنية المرتبة الثانية على مستوى أوروبا بعد دولة أيرلندا (OECD,2021). يتكون الاقتصاد الفنلندي من ٧٠% خدمات ، والصناعة ٢٨% ، والزراعة ٢% ، قدر متوسط دخل الفرد بما يقارب ٤٨٠٠٠ ألف دولاراً سنوياً . يبلغ عدد العاملين حوالي ١.٨ مليون فرد ٣٠% منهم من الحاصلين على تعليم جامعي . يبلغ معدل البطالة ٩.٤% في عام ٢٠١٥ تم تصنيف فنلندا كأقل دولة فساداً في العالم في مؤشر الفساد (OECD,2021)

#### انعكاسات السياق الثقافي على التعليم الابتدائي

لكل مقاطعة فنلندية إدارة محلية تتعدد مسؤولياتها ومن أبرزها المسؤولية عن الشؤون التعليمية حيث تضمن للمدارس التي تقع في نطاقها بالاستقلالية التامة. ولكل مدرسة ابتدائية الاستقلال والحرية التامة في إدارة شؤونها وتوفير الخدمات التعليمية بالجودة المطلوبة. للبرلمان الحق في اعتماد سياسة التعليم، ووزارة التعليم هي السلطة العليا التعليمية، تقدم حوالي ١٤% من ميزانية التعليم. بينما ٨٥% يتم التمويل من الحكومة.

توفر السلطات المحلية جزءاً من التمويل الذاتي للتعليم الابتدائي. وتنفق فنلندا حوالي ٨.٠٠٠ آلاف دولار سنوياً على الخدمات التي تقدمها لكل طالب وهي نسبة متميزة عالمياً بالمقارنة بالدول المتقدمة.

ونتيجة للامركزية التي يتم إدارة المؤسسات الفنلندية . فقد التزمت المدارس الابتدائية بإدارتها بالمشاركة بين الإدارة المدرسية والعاملين بها ، كما يتم إدارة ميزانية المدرسة بالتعاون بين الإدارة المدرسية والعاملين وأفراد المجتمع المحلي . ولما كان التعليم الفنلندي مسؤولية تضامنية جماعية فقد تم السماح بإشراك أولياء الأمور في إدارة العملية التعليمية، كما أوجبت اللوائح بضرورة إشراك أولياء الأمور في مجلس المدرسة.

أقرت الأحزاب السياسية في جميع برامجها السياسية بضرورة انخراط كافة الطلاب في المرحلة الابتدائية، وألزمت أولياء الأمور بإرسال أبنائهم للمدرسة الابتدائية. كما يسعى نظام

---

التعليم لدعم فكرة الاستقلالية لدى الطلاب لتكوين وتنمية شخصياتهم منذ الصغر على الاستقلالية لتكون منهج حياة وطريقة لإدارة شؤونهم فالمدرسة تعمل على أن يعتمد الطلاب على أنفسهم في حل المشكلات وتكوين وتطوير العلاقات مع أقرانهم بل والوصول إلى بعض المعلومات واكتشاف بعض الأفكار فيما يدرسونه من موضوعات.

ولما كان هناك تقدير خاص للقيادات في المؤسسات الفنلندية خاصة التعليمية منها فإن لمدير المدرسة الابتدائية تقدير واحترام متميز من قبل أولياء الأمور والسلطات المحلية حيث يعد في نظرهم قائد يمتلك قدرات علمية ومهنية وخلقية واجتماعية تمكنه من أدواره بكل أمانه واثقان؛ حيث تستعين السلطات المحلية برأي المدير في بعض القضايا خاصة وأنهم ينظرون إليه باعتباره عضواً فاعلاً في المجتمع المحلي وأحد كوادره.

وكما أنه قد تعددت الإصلاحات السياسية والاقتصادية في المجتمع الفنلندي ؛ فقد تعددت الإصلاحات التربوية لنظامها التعليمي على مستوى التعليم قبل الجامعي، وكان آخر إصلاح في العام ٢٠١٤ حيث هدف إلى ريادة نظام التعليم الفنلندي على المستوى العالمي وهو ما تحقق بالفعل حيث يوصف نظام التعليم الفنلندي بالجودة والتميز. وقد صنف المنتدى الاقتصادي العالمي التعليم الفنلندي رقم ١ في العالم. كما أن هناك التزام بمشاركة الإدارة المدرسية في وضع استراتيجيات التعليم، والمشاركة في الإصلاحات التي يتم تطبيقها على مستوى التخطيط والتنفيذ والتقويم باعتبارها من الممارسين التربويين الملمين بالأوضاع التعليمية في المدارس. وتحرص مؤسسات الدولة العامة والخاصة على الدعم المالي للمدارس ؛ حيث تساهم الشركات الخاصة ورجال الأعمال وبعض المؤسسات العامة في تمويل بعض البرامج المدرسية والمساهمة في إكمال احتياجاتها التعليمية والفنية .

للإجابة على السؤال الثالث والذي يتعلق بما ملامح ممارسات القيادة الموزعة لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل الثقافية؟ فسوف يتم تناول العناصر التالي:

#### الخلفية

نجحت المملكة العربية السعودية في إنشاء نظام تعليم رسمي مجاني أدى إلى تعميم التعليم الابتدائي وزيادة فرص الوصول إليه لكل من الذكور والإناث ، وعلى الرغم من مواجهة نظام التعليم العديد من التحديات ؛ نتيجة زيادة عدد السكان وزيادة المقيمين ، وضعف مستوى

---

بعض المعلمين وعدم وعي بعض أولياء الأمور - خاصة في المناطق الصحراوية والريفية - بأهمية انخراط أبنائهم في المدرسة الابتدائية ، إلا أن الالتزام كان صارماً بضرورة الحفاظ على جودته وانخراط كافة الطلاب والطالبات به .( Meemar,et al, 2018 )

وعملت المملكة على تحسينه وتطويره وتوفير عوامل تميزه. والتي كان من أبرزها القيادة الفعالة المستنيرة والتي تستطيع تطوير أداء المؤسسات التعليمية السعودية. وذلك لأن تميز المؤسسات التعليمية مرهون بما تتمتع به القيادة من قدرات ومهارات تمكنها من تحقيق أهداف تلك المؤسسات، وتعدُّ القيادات التربوية أحد مدخلات نظام التعليم السعودي الذي لن يحقق مستوى التميز المأمول فيما يقدمه من خدمات دون توافر القيادات التي تؤمن برسالة التعليم وقادرة على تحقيقها.

لذا تضمنت لوائح تنظيم المدارس بالسعودية أن يعيّن لكل مدرسة ابتدائية قائد يكون مسؤولاً عن النواحي الفنية والإدارية في المدرسة، وعدد كاف من المعلمين والموظفين الإداريين والفنيين، وفقاً لما تقررته جهة الإشراف، وبناءً على القرارات الوزارية بشأن إنشاء الإدارة العامة للتعليم، واشتملت هذه اللائحة التي أقرتها الوزارة على: أن يكون متفرغاً لمهام قيادة المدرسة تفرغاً تاماً، ويكون هناك تعاون بين القائد والعاملين بالمدرسة لتحقيق أهدافها والعمل على التطوير والتحسين في أدائها.

وعلى الرغم مما تتضمنه تلك اللوائح من مهام محددة لمديري المدارس الابتدائية إلا أن الواقع كما يؤكد كل من (Meemar,et al, 2018) ( Male , 2014 ) عكس ماتحملة نصوص اللوائح فهي تحمل عبارات طنانة وأساليب مثالية في بعض الأحيان إلا أنها تخلو من شيء واقعي هي أنه يجب أن توفر المناخ الملائم لكي يبذل المدير في عمله ونظاماً مدرسياً يتيح الحرية والاستقلالية في اتخاذ كافة قراراته بناءً على دراسة واقعية لطبيعة عمله داخل مدرسته . ولعل ذلك ما دفع (Khalil and Karim, 2016) للتأكيد بضرورة أن يلعب قادة المدارس الابتدائية دوراً مهماً في بناء فلسفة العمل الجماعي بين أتباعهم ، والحفاظ على العلاقات الإيجابية من خلال الحفاظ على التوازن بين الأفراد وثقافة العمل والأهداف المشتركة. وتدعيم مفهوم الشراكة التعاونية مع أعضاء الفريق في التعامل مع المتطلبات التعليمية من حيث السياسات والممارسات، لكي يتوافق ذلك كما تشير (Albalawi , 2018) مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي حثت المؤسسات التربوية على ضرورة تخير النمط القيادي المناسب بالمؤسسة التعليمية باعتباره من

---

أسباب جودتها؛ وتوفير متطلبات تميزه من إمكانات بشرية وموارد مالية ومادية مع تعزيزها بلوائح محددة .

وقد نصت أهداف التعليم برؤية ٢٠٣٠ على ضرورة إعادة بناء قدرات قادة المدارس وإكسابهم الخبرات المتنوعة وتنمية مهاراتهم وتسلحهم بالمعارف التي تمكنهم من قيادة عمليات التطوير في المجتمع، وتعريفهم بالأنماط القيادة الحديثة ومتطلبات وإجراءات تطبيقها لكي يتم القضاء على الممارسات التقليدية التي تعتمد على أساليب بعيدة عن التطوير والتحديث وتغلب المصالح الفردية على المصلحة الجماعية.

### نشأة القيادة الموزعة

أصبح التطوير القيادي من الموضوعات الهامة لوزارة التعليم منذ العام ٢٠١٠؛ حيث حرصت على وضع خطة طويلة المدى لإدخال مجموعة من التطويرات للأنماط القيادية السائدة في المدارس السعودية كونه أحد أولويات سياسة التعليم في هذا الوقت. Khalil and Karim (2016). وبالعام ٢٠١٥ و في ضوء ما صدر من قرار ملكي بدمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي بوزارة واحدة تحت مسمى وزارة التعليم وبدأت اتجاهات تطبيق القيادة الموزعة في الظهور بشكل واضح خاصة وأن موضوع الدمج قد أحدث نوعاً من الارتباك نتيجة حجم المسؤوليات الضخمة على كاهل الوزارة ، وبدأت التصريحات الرسمية تنادي بضرورة تطبيق الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة المؤسسات التربوية كاللامركزية والقيادة التعاونية والقيادة الموزعة لتستطيع القيادات العمل بشكل جاد لقيادة مؤسساتها التربوية, Al-Asfour and Khan (2014). وبالعام ٢٠١٦ وبزوغ رؤية المملكة ٢٠٣٠ قد وجهت وزارة التعليم إلى الاستمرار في نهج التخلي عن الاتجاهات التقليدية في قيادة المؤسسات التربوية وتشجيع المؤسسات على تطبيق الاتجاهات القيادية الحديثة مع التركيز على نوعين رئيسيين من القيادة وهما التحويلية والموزعة كي تتلاءم مع متطلبات الرؤية . (Albalawi , 2018)

ومنذ ذلك التاريخ وصارت المؤسسات التربوية لمرحلة التعليم قبل الجامعي تعمل على تطبيق منهجية القيادة الموزعة بعد حصولها على البرامج التدريبية المكثفة وحضور ورش العمل المتعددة لنجاح عملية التطبيق.

## مفهوم القيادة الموزعة

في السياق التربوي السعودي القيادة الموزعة أقرب ما يكون لتفويض السلطة منه إلى المشاركة الفاعلة في إدارة المدرسة من خلال إعادة توظيف القدرات البشرية (Alyami and Alan, 2019)

. وعلى ذلك كما يشير (Alameen and T, Palaiologou, 2014) فإن القيادة الموزعة تعني تمامًا نفس القيادة التعاونية والديمقراطية. والفكرة هنا أن مدير المدرسة لا يرغب في منح سلطاته لغيره في المجتمع المدرسي إما لرغبته في السيطرة على كافة الأمور بالمدرسة أو لعدم ثقته في العاملين لتنفيذ تلك المهام أو لخوفه من نجاح البعض في تنفيذ المهام فيصبح عامل تهديد أو خطر على منصبه القيادي. وعلى الرغم من أهمية أن يتضمن مفهوم القيادة الموزعة مساهمة ومشاركة أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي إلا أن كافة التعريفات تذكرها على استحياء (Meemar, et al, 2018) فدورهم غير فعال وغير مرئي ولا يسمح لهم بالمشاركة الحقيقية في المدارس (Albalawi , 2018) ولكن القيادة الموزعة لا تعني مجرد تفويض بعض الصلاحيات إلى أفراد في مستويات تنظيمية مختلفة، بل يجب أن يمثل ذلك جميع العاملين داخل المدرسة (فريقاً قيادياً) يتشارك في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية، مما يتيح الفرصة لإعداد قادة للمستقبل وتدريبهم، ويتعامل مع كل فرد من منسوبي المدرسة كمسؤول وكقائد في مجاله أو موقعه التنظيمي.

## أهداف القيادة الموزعة

أشار (Alyami and Alan, 2019) إلى افتقار الدور القيادي لمديري المدارس الابتدائية السعودية إلى أساس علمي مهني واضح ، بل إن هذا الدور يندرج ضمن المسؤوليات الإدارية وليست التعليمية؛ لذا تم اقتراح القيادة الموزعة كشكل شامل وجماعي لممارسة القيادة العصرية بالمدارس السعودية ، وقد هدفت تطبيق القيادة الموزعة إلى تحقيق ما يلي : ( Meemar, et al, 2018)

- ١- إكساب مدير المدرسة والعاملين بها مهارات قيادة العمليات التعليمية والإدارية.
- ٢- الارتقاء بأداء مدير المدرسة باعتباره قائد تطوير وتغيير في مجتمعاتهم المهنية.
- ٣- استثمار الخبرات العالمية في مجال القيادة الموزعة لتطوير الأداء القيادي لمدير المدرسة السعودية.

- 
- ٤- التأكيد للسلطات العليا على تطبيق تفويض السلطات بشكلها الدقيق.
  - ٥- سرعة انجاز المعاملات الإدارية.
  - ٦- حل المشكلات وإدارة الأزمات.
  - ٧- تقويم أداء الطلاب وتهذيب سلوكياتهم.
  - ٨- تطوير العلاقات بين المعلمين والإداريين وقيادات المدرسة.
  - ٩- المساهمة في تنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠ في جوانبها التربوية التي تهدف إلى تطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية.

لذا نظل هذه الأهداف مجرد كلمات مالم تترجم إلى واقع فعلي محقق نتيجة شحذ الهمم وتشجيع الشراكات الفاعلة بين المدير والعاملين بالمدرسة . إضافة إلى أن أهداف مدير المدرسة في ضوء القيادة الموزعة مختلف عن أهدافه في ضوء القيادة التقليدية الروتينية التي تهدف إلى تسيير الأمور والحفاظ على الوضع مستقر داخل المدارس دون الرغبة في التغيير والتجديد . إلا أن الأمر الهام هو التطبيق الفعلي لممارسات القيادة الموزعة وليس التشدق بها ورفعها كشعار للتجديد وتطبيق الأنماط الحديثة في القيادة المدرسية .

#### خصائص القيادة الموزعة

ينظر إلى القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية كاتجاه تشاركي حديث حثت عليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ في جوانبها التربوية. وشجعت وزارة التعليم على تطبيقه باعتباره مدخل قيادي يؤمن بقدرة العاملين بالمدرسة على تحمل المسؤوليات المتعددة بالتعاون مع الإدارة المدرسية من خلال فرق العمل، مما يوفر مناخ عمل إيجابي يشجع على إظهار كامل قدراتهم وامكاناتهم في المدرسة، وبإمكانية أن يقوم مديرو المدارس بإتاحة الفرصة للعاملين فيها على القيام ببعض الأدوار القيادية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، لذا فإن من أبرز خصائص القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية كما يشير ( الشثري ،٢٠١٦) إلى :

- ١- القدرة على تكوين فرق العمل المدرسية.
- ٢- الدقة في توزيع المسؤوليات على جميع العاملين بالمدرسة.
- ٣- التشجيع للعاملين بالمدرسة على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٤- الجماعية في العمل من خلال تشكيل فرق عمل متعددة.
- ٥- الالتزام بأخلاقيات المهنة قولاً وفعلاً.
- ٦- التجسيد للأخلاقيات الإسلامية في عمله وتعاملاته مع المستفيدين.

٧- القدوة الحسنة في العمل للعاملين معه ولطلاب المدرسة .

٨- الإيجابية في التعاطي مع المواقف الطارئة والخطيرة.

٩- الموضوعية في إدارة ملفات العمل.

١٠- الاسهام في بناء قدرات العاملين وتطوير أدائهم وزيادة انتاجيتهم.

١١- ترسيخ العلاقة بين القيادة المدرسية والعاملين بالمدرسة وأصحاب المصلحة.

إن القيادة الموزعة هي اتجاه حديث يعمل على حث الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية السعودية للعاملين على التعاون في تنفيذ المهام والمسؤوليات ، فليس في استطاعة مديري المدارس أن يكونوا قادة ناجحين ، بدون التعاون والمشاركة بينهم وبين العاملين بالمدرسة ، وهذا يؤكد أن نجاح القيادة الموزعة مرهونة بقوة العلاقة بين المديرين والعاملين والتي تعد خاصة رئيسة يتوقف عليها نجاح تطبيق القيادة الموزعة .

#### مبادئ القيادة الموزعة

أكدت دراسات (Albalawi , 2018) (Al-Asfour and Khan, (Male , 2014) (2014) على ضرورة تبني المدارس الابتدائية السعودية طرق مختلفة للتفكير حتى يتم إعادة رسم ملامح دور مدراءها ، وتصحيح مسارهم المهني والوظيفي ليكونوا قادرين على ممارسة دورهم المأمول . وقد اضطلع بأعباء هذه المهمة المركز الوطني السعودي للتطوير المهني الذي حمل على عاتقه تطوير الأداء القيادي للقيادات المدرسية السعودية من خلال تعريفهم بأساليب ومبادئ بعض الاتجاهات الحديثة في المجال كالقيادة الأخلاقية والاستراتيجية والموزعة.

وجدير بالذكر ما أشارت إليه دراسات (Alyami and Alan, 2019) (Albalawi , (2018) (Meemar,et al, 2018) من أن أبرز مبادئ القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية ؛ ما يلي :

١- الإيمان بقدرات مدير المدرسة والعاملين بها باعتبارهم موارد بشرية قادرة على الاضطلاع بمهام العمل المتخلفة.

٢- التحسين المستمر لقدرات مدير المدرسة الابتدائية والعاملين بها وتزويدهم بالمعارف واكسابهم الخبرات المناسبة لقيادة عمليات التحديث والتطوير .

٣- تغيير أدوار المدير والعاملين والتخلي عن المركزية في اتخاذ القرارات والتفرد بالسلطة.

٤- التركيز على العمليات التعليمية والإدارية الرئيسة والفرعية.

٥- العمل التعاوني من خلال فرق العمل والبعد عن العمل الفردي.

٦- أن للعاملين بالمدرسة الحق في المشاركة باتخاذ القرارات المدرسية.

يتضح مما سبق تعدد المبادئ الخاصة بتطبيق القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية والتي تشير إلى ضرورة الحرص على تثبيت دعائم تلك المبادئ والحرص على التطبيق الصحيح لها وفهم مغزاها وامتلاك القدرة على الحفاظ عليها والتأكيد على أن تحقيق ذلك منوط برغبة والتزام مدير المدرسة بضرورة توزيع المهام على العاملين بما يضمن مشاركتهم الحقيقية في إدارة مدرستهم مع تحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

#### أدوار القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية

يشير (Alameen and T, Palaiologou, 2014) أن الفهم الحقيقي لبرامج تطوير القيادة في المدارس السعودية يؤكد أنه بغض النظر عن شكل التغيير السلوكي الذي قد يحدث من خلال تطبيق أنماط القيادة الحديثة ، إلا أنها تتطلب بما فيها القيادة الموزعة مشاركة فعالة وحقيقية في ممارسات القيادة والمساهمة في صنع القرارات وفي عمليات اتخاذ القرار المتعددة. سيسمح التوزيع للقيادة على جميع المستويات بالعمل بشكل تعاوني من أجل تحقيق الهدف الأقصى في التعليم، الحفاظ على تميز الخدمة التعليمية. ومن ثم تعتبر القيادة الموزعة أحد أنماط القيادة التي تستطيع بفاعلية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة بوجه عام والمدير بوجه خاص، فضلاً عن مساهمتها في تطوير أدائها وتفعيل أدوارها التعليمية والمجتمعية. ويمكن حصر أبرز أدوار القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية السعودية على النحو التالي: (Vogel , et al,2021)

١- المساهمة في إنشاء بعض فرق العمل التعاونية، وتوزيع بعض المهام والمسؤوليات عليها، والإشراف على تنفيذها، وتقييمها.

٢- حل المشكلات المدرسية بالتعاون مع العاملين.

٣- الحفاظ على علاقات جيدة مع الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.

٤- وضع الخطط المناسبة على المدى القصير والطويل أهداف المدى.

إذن، فأدوار القيادة الموزعة في المدارس السعودية تبدو محدودة وتتم ممارستها على استحياء ؛ ومن ثم يتطلب الأمر ضرورة أن يسمح مدير المدرسة للعاملين بمختلف مستوياتهم من ممارسة بعض الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية، بما يؤدي على سرعة انجاز المهام؛ وزيادة إنتاجية المدرسة وتحسين أدائها التعليمي والإداري، وقد تحتاج ممارسة تلك الأدوار إلى



---

الإبداع والبحث عن أساليب جديدة لتنفيذ المهام المختلفة. ولكن قبل ذلك تحتاج جرأة من المدير والثقة في قدرات العاملين وامكاناتهم ليتم السماح لهم بممارسة القيادة الموزعة.

### كيفية تطبيق القيادة الموزعة (إجراءات التطبيق)

مارست المدارس الابتدائية السعودية القيادة الموزعة بالاعتماد على تطبيق نمط اللامركزية والمجالس المدرسية:

١. اللامركزية: توجهت المدارس نحو اللامركزية بناءً على التعليمات والقرارات الوزارية التي راقبت تطبيقها الإدارات التعليمية ومكاتبها التربوية رغبة منها في التخفيف من المسؤوليات الملقاة على كاهل إدارات المناطق وتدريب المدارس على اتخاذ قراراتها بدون طلب المساعدة من الإدارات ومنح صلاحيات اتخاذ القرارات المدرسية لمدير المدرسة. (Albalawi , 2018) (Meemar,et al, 2018)

٢. المجالس المدرسية: رغبة من وزارة التعليم بتطوير العلاقات بين المؤسسات التعليمية وأصحاب المصلحة كأفراد ومؤسسات، فقد صدر القرار الوزاري بتشكيل مجالس مدرسية تشارك الإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات ومعاونتها على حل مشكلاتها؛ حيث تم توزيع بعض مهام المدرسة إلى تلك المجالس التي ضمت بعض الكفاءات والخبرات البشرية في مختلف المجالات. (Alyami and Floyd, 2019)

مما سبق يتضح أن القيادة الموزعة كمدخل قيادي حديث لم يطبق بأبعاده وأساليبه إلا من خلال تطبيق اللامركزية وتشكيل المجالس المدرسية على اعتبار أنهما مرحلة أساسية من تطبيق القيادة الموزعة، أما توزيع بعض مهام الإدارة المدرسية للعاملين بالمدرسة كالمعلمين والموظفين فهو غير مطبق إلا في حدود ضيقة وعلى الرغم من عدم وجود لوائح تمنع ذلك إلا أن كثير من المديرين كما يشير (Vogel , et al,2021) لا تشجع في توزيع بعض مسؤولياتها لبعض العاملين بالمدرسة خشية وقوعهم في الأخطاء أو فشلهم في تنفيذ تلك المسؤوليات . مما يخل بصورة المدرسة لدى السلطات التربوية العليا ويضعف من موقف المدير لدى رؤسائه. ولكن قد تحدث في بعض المواقف أن يسمح بعض المديرين لبعض وكلاء المدرسة وبعض كبار المعلمين بممارسة بعض مهامهم لفترة مؤقتة والسماح بتشكيل بعض فرق العمل لتدارس بعض المشكلات المدرسية واقتراح حلول لها ورفعها لإدارة المدرسة.

## السياق الثقافي

السعودية دولة عربية إسلامية، دينها الرسمي الإسلام ، لغتها الرسمية اللغة العربية ، الرياض عاصمتها لها. تمتلك أقدس مدينتين لدى المسلمين وهما مكة المكرمة والمدينة المنورة. القرآن الكريم هو الدستور الرسمي للبلاد ومصدر أساسي للتشريع.

يبلغ عدد سكانها ٣٤ مليون نسمة ما بين سكان أصليين ومقيمين للعمل .(الهيئة العامة للإحصاء ،٢٠٢١) تطبق المملكة نظام التأمين الطبي الشامل حفاظاً على حياة مواطنيها وذلك من خلال تقديم خدمات صحية متنوعة في كافة مدنها وقراها .

تبلغ مساحتها مليوني كم٢. وهي الدولة الوحيدة التي تطل سواحلها على البحر الأحمر والخليج العربي، (الأمانة العامة لمجلس التعاون،٢٠٢١) وتتكون معظم تضاريسها من صحراء قاحلة. ولا توجد بها أنهار دائمة. تتمتع بمناخ صحراوي شديد الحرارة في الصيف ودافئ في الشتاء وهطول الأمطار منخفض . بدأت في الاهتمام بمشاريع الاستصلاح الزراعي بالاعتماد على المياه الجوفية ؛ كما تم إنشاء الطرق وشبكات الري . (الأمانة العامة لمجلس التعاون،٢٠٢١)

نظام الحكم ملكي، فالملك هو الحاكم الفعلي للبلاد. ولديها برلمان يلعب دوراً في التشريع ويقدم توصيات للملك فيما يتعلق بالقوانين المختلفة. بالإضافة إلى كونها عضواً في مجلس التعاون الخليجي، وجامعة الدول العربية ومنظمة التعاون الإسلامي، والأمم المتحدة ومنظمة أوبك، وتلعب دوراً فاعلاً في تلك المجالس . تمتلك ثروة نفطية ضخمة بدأ اكتشافها في مطلع الأربعينات من القرن الماضي وتحديداً بالمنطقة الشرقية. أصبحت أكبر مصدر للنفط في العالم ، كما أنها تمتلك ثاني أكبر احتياطي بترول في العالم وسادس أكبر احتياطي للغاز الطبيعي. كما أنها تقع ضمن أكبر وأقوى عشرين اقتصاد بالعالم(المنصة الوطنية الموحدة ،٢٠٢١) تشتهر بصناعة البتروكيماويات والحديد والصلب والأسمت والمنتجات الغذائية .

## انعكاسات السياق الثقافي على التعليم السعودي

كانت لتلك العوامل تأثيراتها الإيجابية على الجوانب التعليمية ؛ حيث زاد الانفاق على التعليم حتى بلغ ٩% من الناتج القومي الإجمالي ، مقارنة بالمتوسط العالمي البالغ ٤.٦٪. كما صار التعليم الابتدائي إلزامياً ومجانياً؛ وعملت المملكة على توفيره لجميع الطلاب من عمر السادسة.( المنصة الوطنية الموحدة ،٢٠٢١)

---

وكما أجرت المملكة إصلاحات في الجوانب الاقتصادية فقد كانت هناك إصلاحات عديدة في الجوانب التربوية والتي قامت بتنفيذها وزارة التعليم ؛ حيث تولت تنفيذ العديد من مشروعات التحديث والتطوير لنظام التعليم الابتدائي كمبادرة برنامج الإصلاح لتطوير المدارس الابتدائية، ومبادرة برنامج قيادة لتطوير القيادات التعليمية بالمرحلة الابتدائية. ومبادرة التطوير المهني للقيادات المدرسية الابتدائية " بغرض تمكين القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية من المعارف والمهارات والاتجاهات الايجابية نحو قيادة مدرسية فاعلة من خلال إكسابهم القدرة على المساهمة في ضمان جودة التعليم. كما تم إنشاء المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي لإعداد القيادات التعليمية بمراحل التعليم المختلفة من خلال الكشف عنهم واستقطابهم وتأهيلهم وتطويرهم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

ونتيجة للتطورات الاجتماعية التي شهدتها المملكة فقد تم إلزام الأسر بإرسال أبنائها من الذكور والإناث للالتحاق بالمرحلة الابتدائية في سن السادسة ؛ وذلك بعد أن بلغت نسبة الانخراط للإناث في مطلع الستينات والسبعينات أقل من ٥٠% ؛ أما الآن وحسب إحصائيات سنة ٢٠٢٠ فصارت النسبة ما يقارب ٩٩% وهو ما يشير إلى جهود من قبل الدولة بضرورة الوصول إلى الالتحاق التام للطلاب والطالبات في المرحلة الابتدائية. ( الهيئة العامة للإحصاء ، ٢٠٢١ ) كما أن التطويرات السياسية كان لها انعكاساً واضحاً على الجوانب التعليمية في المملكة حيث تم إنشاء لجنة للتعليم داخل مجلس الشورى تتولى مسؤولية التعاطي مع القضايا التعليمية وترسل توصياتها لمجلس الوزراء ، ومجالس بلدية في كل منطقة تتضمن لجنة عن التعليم تختص بالقضايا التربوية في المنطقة وترسل توصياتها لأمير المنطقة وإدارة التعليم .

للإجابة عن السؤال الرابع والذي يتعلق بما أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بكلا من فنلندا والمملكة العربية السعودية؛ فقد تم تناول الأوجه التالية:

#### نشأة القيادة الموزعة

نشأة القيادة الموزعة بالمدارس الفنلندية كانت أسبق في التطبيق من المدارس السعودية حيث عزت الدراسات نشأة القيادة الموزعة وارهاساتها لحركات الإصلاح التعليمي خاصة في مطلع التسعينات من القرن الماضي حيث أشارت تقارير الإصلاح إلى ضرورة تبني المدارس الفنلندية مداخل قيادية حديثة تعمل على تفعيل العمل التشاركي التفاعلي ومنح العاملين بالمدرسة

---

مسؤوليات متعددة لا تقتصر على أدوارهم التقليدية. في حين أن نشأة القيادة الموزعة بالسعودية جاءت كرد فعل لبعض الأبحاث العلمية التي نادى بضرورة تبني تطبيق هذا النمط منذ العام ٢٠١٠. وفعل هذا التوجه بعد دمج وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي في وزارة واحدة بالعام ٢٠١٥ تحت مسمى وزارة التعليم وصدور رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالعام ٢٠١٦ وتركيزها على ضرورة تطوير الممارسات القيادية في المؤسسات السعودية.

### مفهوم القيادة الموزعة

يبدو الاختلاف واضحاً فيما يتعلق بمفهوم القيادة الموزعة بكل من فنلندا والسعودية فبينما يتخذ المفهوم نمط تفويض السلطة بشكله المحدود بالسعودية وفي حالات نادرة تتعلق بغياب المدير للسفر أو المرض ، يتسع المفهوم بفنلندا ليؤكد أن القيادة الموزعة طريقة للتفكير في القيادة أكثر من كونها وظيفة محددة بمسؤوليات ومهام متعددة ؛ والمغزى من ذلك أن يتشرب المدير والعاملون بالمدرسة فكر القيادة الموزعة ويقتنعوا به ويؤمنوا بضرورة تنفيذه لتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ومن ثم تصير تلك القيادة برؤية محددة ورسالة شاملة تتضمن كافة الإجراءات التي يتعين على نظام المدرسة اتخاذها للوصول إلى الأهداف التعليمية . ويتضح أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى الفروق الكبيرة بين أنظمة التعليم الفنلندية والسعودية والتي تعمل في ظل أيديولوجيات مختلفة. تعطي المدارس الابتدائية الفنلندية الأولوية للإعلاء من قيمة العاملين بالمدرسة واعتبارهم عوامل نجاح لها أكثر من اعتبارهم معوقات للتطوير هذا إضافة لضرورة مشاركة العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات والقيام بالمهام الموزعة عليهم من مدير المدرسة؛ بينما في النظام السعودي يتم تضيق الفجوة على مدير المدرسة وحصص دوره في إنجاز مهام محددة غالباً ما تكون تعليمية دون مشاركة العاملين بالمدرسة في تنفيذ تلك المهام . كما يتم منح الاستقلالية للمدارس الفنلندية في اتخاذ قراراتها وتعيين المعلمين والإداريين بها وعزلهم ووضع برامج لتطوير أدائهم وعقد شراكات مع مؤسسات المجتمع. في المقابل، لا تتمتع المدارس السعودية بهذا القدر من الاستقلالية فاتخاذ القرارات على سبيل المثال لا يتم تنفيذه إلا بعد موافقة السلطات التربوية العليا كالإدارة التعليمية في المنطقة وليس من صلاحياتها تعيين أو عزل المعلمين أو الإداريين. في هذا المناخ فعلت فنلندا ثقافة القيادة الموزعة في مدارسها الابتدائية منذ عشرات السنين في حين تعمل المدارس الابتدائية السعودية على تلمس الخطوات الأولى لنشر ثقافة القيادة الموزعة.

## خصائص القيادة الموزعة

تتشابه بعض خصائص القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بكل من فنلندا والمملكة العربية السعودية خاصة التعاون وممارسة بعض المهام المشتركة؛ ويختلفان من حيث اتساع الخصائص في النمط الفنلندي ليشمل التفاعل وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدارس واعتبارها قيمة متأصلة في عقول ونفوس كل من المدير والعاملين بالمدرسة، ورؤية مشتركة لكيفية تنفيذ المهام والحفاظ على سمعة المدرسة في المجتمع. كما يختلفان من حيث التطبيق الفعلي لتلك الخصائص فبينما في النمط السعودي كما يشير (Shava and Tlou, 2018) تكاد يقتصر التطبيق على خاصية التعاون في بعض المهام خاصة ما يتعلق بالتعامل مع المشكلات خاصة الطلابية والإدارية؛ مما يعني أن خصائص القيادة الموزعة في السياق السعودي غير مفعلة حيث أنه لا تزال فلسفة العمل الجماعي غير متأصلة في الممارسات التعليمية والإدارية، ويميل مدير المدرسة إلى استخدام المنافسة الشديدة والتي قد لا تخلو من الأساليب غير المحمودة لتحفيز التعلم والأداء، مما يحد من فوائد العمل التعاوني داخل المدرسة، لذلك يجب على المدير أن يهدف إلى توجيه ممارسة القيادة الموزعة من خلال المشاركة في تنفيذ الأنشطة والعمليات الإدارية والتعليمية، ودعم تطوير لغتهم واكتساب المهارات الاجتماعية والتواصلية من خلال التفاعل اللفظي، وتحفيز قدراتهم الفكرية والجسدية والإبداعية والاجتماعية والعاطفية من خلال السماح لهم بملاحظة وتقليد قاداتهم كنماذج يحتذى بها. إلا أنه في السياق الفنلندي يلتزم مدير المدرسة بتطبيق تلك الخصائص في الواقع الفعلي فالتقييم الذاتي في المدارس الفنلندية للمدير والعاملين يعتمد في أحد محاوره على صفات وخصائص القيادة مع دعم التقييم بالأدلة والشواهد للتأكد من ممارسة تلك الصفات.

## أهداف القيادة الموزعة

تتشابه القيادة الموزعة بكل من فنلندا والسعودية في الاهتمام بإنجاز العمل وزيادة إنتاجية المدرسة ولكن يختلفان من حيث اتساع أهداف القيادة الموزعة بفنلندا لتشمل توزيع مدير المدرسة بعض سلطاته إلى العاملين، السعي للتطوير المهني للعاملين، تطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع. يتضح أن أهداف القيادة الموزعة محدودة في المدارس الابتدائية السعودية حيث أن الشغل الشاغل لها التركيز على انجاز المهام الأكاديمية والإدارية؛ ويتم مسألة ومحاسبة العاملين على القصور في الإنجاز واكمال المهام، ولا يتم محاسبتهم على مقدار التعاون والتفاعل؛ فالمهم هو الإنجاز وليس أسلوب الإنجاز أو الطريقة حيث لا يوجد وقت كاف لأنشطة التعاون

---

والمشاركة وتبادل الآراء والنقاشات أو تشكيل فرق عمل تنفيذ المهام ، مما قد يحد من الإبداع والثقة والتفاعلات الاجتماعية وربما الاستمتاع في العمل على الرغم من أن القادة في المدارس السعودية قد يكونون على دراية بهذه العواقب، إلا أنهم يشعرون أنهم لا يملكون القوة لتغيير هذا الوضع بسبب فهمهم لنية السلطات التربوية العليا في إعطاء الأولوية للإنجازات الأكاديمية. على عكس المدارس الفنلندية. التي تنظر إلى القيادة الموزعة على أنها دعوة لتقاسم القيادة في جميع أنحاء التنظيم بطريقة أكثر ديمقراطية؛ "والفرضية الأساسية هنا هي أن أنشطة القيادة لا ينبغي أن تتراكم في أيدي فرد واحد ، بل على العكس ، يجب مشاركتها بين عدد من العاملين في المدرسة.

### إجراءات تطبيق القيادة الموزعة

لا يوجد أوجه تشابه في إجراءات تطبيق القيادة الموزعة بكل من فنلندا والسعودية ، بينما تتعدد الاختلافات بينهما ففي السياق السعودي لا توجد إجراءات أو مراحل للتطبيق بل يتم ذلك في ثنايا تطبيق تفويض السلطة (وبصورة محدودة) من المدير لبعض الوكلاء وفي مهام معينة نتيجة لغياب المدير إما للسفر أو المرض أو من خلال المجالس المدرسية بالمدارس وهي غير مفعلة العمل بها وما دون ذلك لا يتم تطبيق القيادة الموزعة ، بينما في السياق الفنلندي كانت هناك إجراءات محددة للتطبيق تبدأ بنشر ثقافة القيادة الموزعة وتنتهي بالتطوير والتحسين المستمر لممارساتها حتى صار تنفيذ تلك الإجراءات يتم بشكل تلقائي نتيجة فهم مدير المدرسة والعاملين لطبيعة أدوارهم . ويمكن تفسير ذلك في ضوء ارتباط التغييرات في الممارسات القيادية بحركات الإصلاح المدرسي والذي بدأت في فنلندا في مطلع الثمانينات من القرن الماضي والتي هدفت إلى تفعيل استقلالية المدارس وتحررها من القيود الحكومية لتصير مؤسسات تعمل وفق منهجيتها الخاصة وفي إطار استراتيجية التعليم الفنلندي الساعية إلى حرية المؤسسات التعليمية في إدارة شؤونها واتخاذ قراراتها، أما على الجانب السعودي فكما نؤكد بأن نظام التعليم شديد المركزية ؛ ومن ثم يترك فرص أقل لاستقلالية المدرسة ؛ مما يؤثر على الإبداع والقدرة التنافسية بين المدارس وفي داخل المدرسة ذاتها . حيث من المتوقع أن يتخذ مدير المدرسة جميع القرارات بدلاً من توزيع المسؤوليات وتشجيع التعاون والإبداع؛ مما يؤثر على تركيزه في تطوير مهنته كقائد للمنظمة التعليمية ؛ ولا يجعله لديه القدرة أو الحافز لتجربة ونشر ثقافة قيادية جديدة .

## ممارسات وأدوار القيادة الموزعة

تتشابه أدوار القيادة الموزعة في المدرسة الابتدائية بكل من فنلندا والسعودية في ضرورة الحفاظ على علاقات التعاون بين المدير والعاملين في المدرسة، في حين يختلفان من حيث مقدار توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين بالمدرسة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة أفراد المجتمع المحلي في تنفيذ بعض المهام المدرسية، ومشاركة المدرسة في تقديم خدمات لمؤسسات المجتمع، وقيام المدير بتنفيذ بعض المهام والخدمات الاستشارية في المدارس المناظرة وهي تلك الممارسات التي تبدو واضحة ومحددة في ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الفنلندية. ويمكن تفسير ذلك بأنه في السياق الفنلندي تحت اللوائح المدرسية العامة منذ عام ٢٠٠٠ على لعب مدير المدرسة الابتدائية أدواراً مهمة في بناء فلسفة العمل الجماعي بين العاملين معهم، والحفاظ على العلاقات الإيجابية معهم من خلال الحفاظ على التوازن بين الأفراد وثقافة العمل والأهداف المشتركة. يدعم مفهوم الشراكة التعاونية أعضاء الفريق في التعامل مع المتطلبات التعليمية من حيث السياسات والممارسات ويوفر هذا للعاملين فرصة للعمل كشركاء في جو محفز مع تفاعلات بناءة، والتي تمكنهم من نقل خبراتهم ومهاراتهم في إطار توازن بين الأنشطة التي يقودها العاملين بالتعاون مع المدير. علاوة على ذلك، فإنه يمكن للعاملين من تقديم مساهمات إيجابية، ويتمتعوا ويحققوا مستويات متقدمة من التعلم والتطوير.

بينما في السياق السعودي، يتمثل التحدي الرئيسي الذي يواجه مدير المدرسة الخوف الشديد من كسر اللوائح الوزارية التي تحدد أدوار مدير المدرسة بشكل حرفي والتي تخلق من ذكر أي أمور تتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات من المدير إلى العاملين بالمدرسة، كما لا تذكر تلك اللوائح أي دور للإداريين بالمدرسة إلا تصريف الشؤون الإدارية والمالية طبقاً لتعليمات المدير. ومن ثم لا يستطيع المدير في مثل هذه الحالة الخروج على اللوائح وإلا تعرض للعقاب. وحتى في حال تطبيق بعض المديرين لبعض أساليب تنفيذ المهام كتشكيل فرق العمل أو دوائر الجودة، أو عمل جلسات العصف الذهني؛ والتي لن تؤثر ولن تقترب من اللوائح، فيتم التطبيق ولكن على استحياء. ومع ذلك، في كثير من الأحيان لا يُسمح لهم بإجراء أي تطبيقات من أجل تحقيق الأغراض التعليمية. لذلك تفتقر تطبيق هذه الأساليب إلى الجرأة، علاوة على ذلك، أدى عدم استقلالية المديرين في عملهم إلى شعورهم بالخوف الدائم من تقارير المشرفين التربويين ولجان التفتيش من الإدارات التعليمية. لذا نجد المديرين يخافون على مناصبهم ويحاولون التمسك بكافة مسؤوليات المدرسة في أيديهم ويمكن أن يروا أن أي تغيير في هذه النظرة على أنه تهديد

---

قوي لمراكزهم القيادية ويضعف قدرتهم على السيطرة على المدرسة ؛ لذا فإن دور المديرين هنا يكون تفتيشي أكثر من كونه توجيهي وإداري أكثر منه قيادي وروتياني أكثر من كونه توزيعي . إضافة إلى عدم التوازن بين مسؤوليات مديري المدارس وسلطاتهم المحدودة، مما يخلق إحساساً بزيادة الضغوط عليهم وعدم الرضا على الوضع الراهن بمدارسهم.

للإجابة عن السؤال الخامس والذي يتعلق بما الإجراءات المقترحة لتطوير ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية بالإفادة من ممارسات القيادة الموزعة لمدير المدرسة الابتدائية بفنلندا؟ فقد تم تناول الإجراءات على النحو التالي :

يتطلب تطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية تنفيذ المتطلبات التالية:

أولاً المتطلبات الثقافية: وذلك من خلال:

١. تحديد آليات نشر وتفعيل ثقافة القيادة الموزعة لدى مدير المدرسة الابتدائية والعاملين بالمدرسة من خلال تقديم البرامج التدريبية المتنوعة، وورش العمل، المحاضرات، الندوات.

٢. إعداد أدلة على كيفية تنفيذ ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية؛ بحيث تتضمن ماهية القيادة الموزعة وإجراءات تطبيقها في المدارس الابتدائية، وآليات ممارستها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه الممارسة وكيف يمكن التعامل معها والوقاية منها.

٣. السعي لإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية، بحيث يجب أن تتسم هذه الثقافة بالثقة المتبادلة بين المدير والعاملين ويمكن تحقيق ذلك من خلال (إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية، إشراك العاملين في المجالس المدرسية بعد تفعيلها، إشراك العاملين في فرق عمل لتنفيذ المهام الموزعة عليهم من مدير المدرسة).

٤. تهيئة مناخ العمل الذي يسمح بدعم وتطوير ممارسات القيادة الموزعة ؛ من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية ، الإيمان بقيمة عمل الفريق ، تشجيع جلسات العصف الذهني لتوليد الأفكار الجديدة التي تتعلق بتطوير الممارسات القيادية.



---

---

## ثانياً: المتطلبات الذاتية: والتي ترجع إلى شخصية المدير ذاته:

١. يتعين على مدير المدرسة الموزع معرفة قدراته وامكانياته والسعي لتطويرها وتحسينها بشكل مستمر عن طريق؛ التدريب والتأهيل المتواصل، وحضور الفعاليات العلمية المهنية، والاطلاع على خبرات وممارسات النماذج الناجحة في تطوير الأداء القيادي.
٢. يتعين على مدير المدرسة الموزع احترام قدرات وإمكانات العاملين معه ويُدعم إشراكهم في فرق العمل، ويعمل على تحسين نموهم المهني؛ من خلال السماح لهم بحضور الفعاليات المهنية كالبرامج التدريبية وورش العمل والندوات والمؤتمرات .
٣. يتعين على مدير المدرسة الموزع أن يلتزم بتوزيع بعض مهامه لتنفيذها من قبل العاملين معه ؛ ومن خلال العمل التعاوني عن طريق فرق العمل .
٤. يتعين على مدير المدرسة الموزع التركيز على نقاط ضعفه الشخصية؛ من أجل الحرص على تحسينها وتطويرها، فمن المهم اهتمام المدير بتطوير نفسه كما يهتم بتطوير العاملين معه .
٥. يتعين على مدير المدرسة الموزع أن يعي جيداً أن من شروط تميزه هو ألا يقوم بكل شيء بمفرده، فدوره الرئيس يكمن في النمو المهني للعاملين معه من خلال أن يعلمهم ويدربهم على كيفية القيام بعمل متميز.
٦. يتعين أن يتحلى مدير المدرسة الموزع بالصبر والتأني في المواقف التي يواجهها في عمله، وهذا يساعده على اتخاذ القرار السليم من جهة، وانجاز العمل بدون تعطيله من جهة أخرى.
٧. يتعين على مدير المدرسة الموزع أن يحرص على أن يعرف العاملين في المدرسة ما المطلوب منهم ممارسته؛ لأن ذلك من شأنه أن يسمح لهم بالتركيز في عملهم؛ ويمكن ذلك من خلال شرحه للعاملين مسؤولياتهم في إطار القيادة الموزعة.
٨. يتعين على مدير المدرسة الموزع تنمية مهارات التواصل الجيد لديه، من خلال الاتصال الفعال مع العاملين معه فرساتله تكون واضحة ومحددة الهدف، واستفساراته تكون موجهة لنقاط محددة، كما أنه يجب أن يستمع للعاملين معه وينصت إلى استفساراتهم ويُظهر لهم الاهتمام في تعامله مع كافة الأمور والقضايا مثار الاهتمام المشترك؛ ويمكن ذلك من خلال الاجتماعات المدرسية واجتماعات الأقسام، وجلسات العصف الذهني.

---

٩. يتعين أن يحرص مدير المدرسة الموزع على تنمية علاقات عمل طيبة مع العاملين معه من خلال بناء شراكات استراتيجية تدعم أهدافهم الذاتية والمهنية، وعدم استخدام الأوامر والنواهي بصورة مستمرة لتنفيذ المهام فيجب أن يكون النصح والإرشاد والتوجيه الوسيلة الرئيسة لتنمية وتطوير تلك العلاقات.

**ثالثاً : المتطلبات البشرية: وذلك من خلال:**

١. تدريب مدير المدرسة الابتدائية على مهارات استخدام مدخل القيادة الموزعة في مواقف مختلفة من خلال المحاكاة مع مواقف مصطنعة؛ بحيث يتم الربط بين التنظير والتطبيق.
٢. تدريب العاملين بالمدارس الابتدائية على كيفية تنفيذ القيادة الموزعة؛ من خلال تنفيذ المهام الموزعة بالتعاون مع الزملاء أعضاء فرق العمل المدرسية تحت إشراف مدير المدرسة والقيادات المدرسية.
٣. تدريب العاملين بالمدرسة الابتدائية على كيفية التعاون مع الإدارة المدرسية في تنفيذ المهام والأعمال المشتركة من خلال التدريب على كيفية تشكيل فرق العمل، والتدريب على كيفية العمل في ضوءها.
٤. تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون بالمدارس الابتدائية والتي تدعم تنفيذ ممارسات القيادة الموزعة؛ وذلك من خلال وضع آليات لتشجيع تلك الفئات مع ربط تقديم الأفكار والمبادرات الجادة بدرجات متميزة في جوانب التقييم والتقارير السنوية.

**رابعاً: المتطلبات الإدارية والمالية والقانونية:**

١. العمل على تعديل بعض الهياكل التنظيمية للمدارس الابتدائية؛ بحيث تكون أكثر دعماً للعمل الفريقي؛ وبحيث تتلاءم مع متطلبات ممارسة القيادة الموزعة حيث يعتمد تنفيذ المهام في إطار القيادة الموزعة على فرق العمل أكثر من اعتمادها على إدارات أو أقسام المدرسة.
٢. العمل على تعديل لائحة مدير المدرسة الابتدائية الحالية وتضمين مهام ومسؤوليات تعتمد على المشاركة والتعاون والتفاعل بين مدير المدرسة والعاملين بها.
٣. العمل على تعديل بعض اللوائح والقوانين التي تحد من تنفيذ الممارسات القيادية للعاملين بالمدارس الابتدائية، وبما يمنحهم القدرة على تحسين أدائهم بشكل ذاتي داخلي.

- 
٤. اللوائح الحالية لمنح استقلالية أكبر للمدارس الابتدائية وذلك من خلال إعطاء سلطة اتخاذ القرار للمدرسة إضافة إلى الحرية في تصريف شؤونها المالية والإدارية.
٥. وضع آليات لتحفيز مدير المدرسة الابتدائية والعاملين على تنفيذ ممارسات القيادة الموزعة بشكل صحيح.

#### خامساً: المتطلبات الفنية:

١. المراجعة المستمرة لمهام مدير المدرسة وتضمينها بممارسات قيادية متطورة تتلاءم مع المتغيرات الحديثة التي تتعلق بوظيفة مدير المدرسة خاصة والمدرسة على وجه العموم.
٢. المراجعة المستمرة لأدوار العاملين بالمدرسة وتضمينها بممارسات قيادية تتلاءم مع طبيعة أدوارهم المتغيرة.
٣. تشكيل فرق عمل داخل الأقسام الأكاديمية والإدارات لتنفيذ المهام المتعلقة بها كنواة لتشكيل فرق عمل على مستوى المدرسة لتنفيذ المهام لتنفيذ المهام والمسؤوليات الموزعة من قبل مدير المدرسة بحيث تتضمن القيادات والعاملين بالمدرسة.
٤. السماح لقيادة كل مدرسة إجراء التغييرات اللازمة في مدارسهم واعتماد استراتيجيات مناسبة لتعزيز ممارسات القيادة الموزعة.
٥. وضع نظام للمحاسبة والمساءلة بالمدرسة يخضع له المدير والعاملين بها؛ وذلك لضمان الدقة في العمل؛ وعدم الخروج على مقتضيات الوظيفة.
٦. وضع آليات لتوسيع دائرة المشاركة في ممارسة المهام القيادية داخل المدرسة؛ بما يضمن مشاركة كافة العاملين بالمدرسة.
٧. أن يتم توزيع المهام القيادية بين مدير المدرسة وجميع العاملين بها بما يضمن تطوير الأداء المؤسسي.
٨. وضع آلية للمتابعة والمراجعة للتأكد من تطبيق ممارسات القيادة الموزعة داخل المدرسة، ويتم من خلالها تحديد نقاط القوة لتعظيم الاستفادة بها ونقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق، والعمل على علاجها والتغلب عليها.

## المراجع

### أولاً العربية

١. الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية (٢٠٢١) تعريف بالمملكة العربية السعودية،  
Retrieved \_\_\_\_\_ from, <https://www.gcc-sg.org/ar-Pages/sa/AboutGCC/MemberStates/MemberStatesDetails.aspx?MemberID=3>، 3-1-2021.
٢. ابراهيم الضامن، محمد (٢٠٢٠) واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت ، المجلة العلمية – بكلية التربية جامعة أسبوت ، ٣٦ (٤)، ١١٧-١٤٨.
٣. الجهني ، ماجد (٢٠٢٠) "تصور مقترح للتغلب على معوقات الاتصال الإداري في المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهات الإشراف التربوي المعاصرة" ، مجلة البحث العلمي في التربية ، 1 (٢١) ، ١١١-١٣٤.
٤. الشثري، عبد العزيز (٢٠١٦) واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٣ (٢٨)، ١٣-٥٦.
٥. ----- (٢٠١٦) كيف يتم تطوير قيادة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟ «مدخل القيادة الموزعة أنموذجاً، جريدة الجزيرة ٢١/٣/٢٠١٦، Retrieved <https://www.al-jazirah.com/2016/20160321/rj9.htm>, تاريخ الاطلاع 2-1-2022.
٦. الشريف، ناجي (٢٠١٥) "مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران للكفايات الإدارية والفنية في مجال الإدارة المدرسية"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 10 (٢) ، ١٥٩-١٧٧.
٧. فقيه ، محمد ، عابنه ، صالح (٢٠٢٠) درجة تقبل مديري المدارس في المملكة العربية السعودية لنظام الرقابة على إدارات مدارسهم باستخدام تقنية الكاميرات، المجلة التربوية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٥ (٣)، ٢٤-٢٥.

- 
٨. القبسي ، عبدالله بن أحمد سعيد، شريف محمد محمد(٢٠٢٠) خطة مقترحة لتنمية القيادات المدرسية مهنيًا في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ م، المجلة التربوية، ٢(71) ٦٨٦-٧٢٥ ،
٩. الزهراني ، صالح ، صائغ ، عبدالرحمن (٢٠١٩) القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١(١٠٨)، ١٩٦-٢١١.
١٠. العبد الكريم ، راشد ، الملا ، أحلام(٢٠١٤) "فاعلية برنامج تدريبي لتطوير مشاركة مديرات مدارس المرحلة الابتدائية في تنفيذ المنهج"، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ٩ (١) ، ٢٨-٤٧.
١١. عسيري، حسن محمد حسن (٢٠١٨) القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، ١(٢٥)، ٣٣٥-٣٧٤.
١٢. العلياني ، عبيدالله ، الألفي ، أشرف (٢٠١٧) درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمحافظة الباحة ، مجلة العلوم التربوية ، ١(٣) ، ٢٣٦-٢٦٣.
١٣. الزكي ، أحمد ، حماد ، وحيد (٢٠١١) القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، ١(١٠)، ٤٥٣-٤٩٩.
١٤. المملكة العربية السعودية، المنصة الوطنية الموحدة (٢٠٢١) المملكة : العمق العربي والإسلامي ،
- 2-1- تاريخ الاطلاع , Retrieved from, <https://www.my.gov.sa/wps/portal/> 2021.
١٥. المملكة العربية السعودية ، الهيئة العامة للإحصاء (٢٠٢١) إحصاءات عن المملكة،
- 2-1- تاريخ الاطلاعRetrived from, <https://www.stats.gov.sa/ar/page/259> , 2021.
١٦. هيئة تقويم التعليم والتدريب: معايير القيادة المدرسية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٢٠،
- Retrived from, <https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/ Documents.pdf>, تاريخ الاطلاع. 1-1-2022.
-

١٧. وزارة التعليم: الدليل الإرشادي لقيادة المدرسة، الإصدار الثاني، ٢٠٢٠، ، المملكة العربية السعودية ،  
Retrived from, <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/nationaltransformation/Pages/rpr.aspx> ،  
٢٠٢٢/١/٢ تاريخ الاطلاع
١٨. -----، صلاحيات مديري المدارس ، ٢٠٢١ ، المملكة العربية السعودية ،  
Retrieved from, <https://moe.gov.sa/ar/aboutus/>، تاريخ الاطلاع 28-12-2021.
١٩. -----، تقارير إدارة المتابعة ،  
Retrieved from, <https://moe.gov.sa/ar/pages/reports.aspx>، 2-1-2022 تاريخ الاطلاع .
٢٠. -----، تقارير إدارة الجودة وقياس الأداء، Retrieved from <https://moe.gov.sa/ar/pages/quality.aspx>، 2-1-2022. الاطلاع
٢١. اليعقوبية ، سوسن ، العاني، وجيهة ، الغنوصي ، سالم (٢٠١٥) درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية ، المجلة الدولية للدراسات التربوية المتخصصة ، ٤(٣)، ٧٨-٩٩.

## ثانياً الأجنبية

### References

1. Alameen, L, Male and T, Palaiologou, I (2014) Exploring pedagogical leadership in early years' education in Saudi Arabia School. Leadership and Management 35(2): 121-139.
2. Al-Asfour, A and Khan, SA (2014) Workforce localization in the Kingdom of Saudi Arabia: issues and challenges. Human Resource Development International 17(4): 243-253.
3. Albalawi ,Afaf (2018) Saudi Arabia's Education Reform: How School Leaders Can Foster Positive Change, Journal of Education and Practice, 9(18 ): 55-62.
4. Abalkhail, J. M. (2017). Women and leadership: Challenges and opportunities in Saudi higher education. Career Development International, 22(2): 165-183.
5. Al-Harhi, A.S.A. and Al-Mahdy, Y.F.H. (2017), "Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: an exploratory study", International Journal of Educational Management, 31 (٦):801-813.
6. Amels ,Judith, Meta L Kruiger, Cor JM Suhreand and Klaas van Veen (2018)The relationship between primary school leaders' utilization of

- 
- distributed leadership and teachers' capacity to change , *Educational Management Administration & Leadership*,2(1): 1-18.
7. Alyami ,Rfah and Alan Floyd,(2019) Female School Leaders' Perceptions and Experiences of Decentralisation and Distributed Leadership in the Tatweer System in Saudi Arabia ,*education sciences journal*, 9(25 ) :23-36.
  8. Bouwmans, M, Runhaar, P, Wesselink, R and Mulder, M (2019) Towards distributed leadership in vocational education and training schools: the interplay between formal leaders and team members. *Educational Management Administration & Leadership* 47(4): 555–571
  9. Brown, M, McNamara, G, O'Hara, J, Hood, S, Burns, D and Kurum, G (2019) Evaluating the importance of distributed culturally responsive leadership in a disadvantaged rural primary school in Ireland. *Educational Management Administration & Leadership* 47(3): 457–474.
  10. C. ,Toraman,and B. Ayçiçek,(2019) “An investigation of the relationships between attachment levels to school and the variables of the perception of school life quality and peer pressure among high school students,” *Journal of Education and Training Studies*, 7 (1):22-31.
  11. Davison ,Aidan, Paul Brown, Emma Pharo, Kristin Warr, Helen McGregor, Sarah Terkes, Davina Boyd and Pamela Abuodha,( 2014 )Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15 ( 1) : 98-110.
  12. Elitok ,Ayşe and Veysel Karani (2020)Quality of school life in Turkey, Finland and South Korea , *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(1) : 100-108.
  13. European-union(2021) Finland , Retrived from ,[https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/finland\\_en](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/finland_en), accessed ,2-1-2021.
  14. Finnish Meteorological Institute(2021) , the weather in Finland, Retrived from <https://en.ilmatietee.ni.aitos.fi/>, accessed ,2-1-2021.
  15. GARCÍA ,Ingrid del Valle (2021)DISTRIBUTED LEADERSHIP IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN MADRID: CASE STUDY,Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 16( 1): 189-209.
-

- 
16. Göksoy, Süleyman(2015) Distributed Leadership in Educational Institutions, *Journal of Education and Training Studies*,3(4) : p110-118 .
  17. Harris, A. (2012), "Distributed leadership: implications for the role of the principal", *Journal of Management Development*, 31 (1): 7-17.
  18. Hujalaa, Eeva, Mervi Eskelinena , Soili Keskinenb , Christine Chenc , Chika Inoued , Mariko Matsumotoe , and Masahiro Kawasef,(2016), Leadership Tasks in Early Childhood Education in Finland, Japan, and Singapore , *JOURNAL OF RESEARCH IN CHILDHOOD EDUCATION* , 30 (3): 406–421.
  19. Jamallulail ,Abdul Wahab , Aida Hanim A. Hamid , Surayati Zainal and Md Fuad Md Rafik(2013)The Relationship between Head teachers' Distributed Leadership Practices and Teachers' Motivation in National Primary Schools , *Asian Social Science*; 9(16):161-167.
  20. Juhani ,Tapio Lahtero , Raisa Susanna Ahtiainen and Niina Lång(2019) Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership , *Educational Research and Reviews*, 14(10): 340-348
  21. Khalil ,D. and Karim M. (2016) Saudi Arabia: School Leadership in Saudi Arabia. In: Ärlestig H., Day C., Johansson O. (eds) *A Decade of Research on School Principals. Studies in Educational Leadership*, 1(21): 503-520.
  22. Liu, Y. (2021), "Distributed leadership practices and student science performance through the four-path model: examining failure in underprivileged schools", *Journal of Educational Administration*, 59 ( 4) : 472-492.
  23. Male ,Trevor ( 2014 )Leadership in Saudi Arabian Public Schools: Time for Devolution? *ISEA journal*, 42(3) : 45-59.
  24. Meemar, S.S.; Poppink, S.and Palmer, L.B. (2018)Educational Decentralization Efforts in a Centralized Country: Saudi Tatweer Principals' Perceptions of their New Authorities.*Int. J. Educ. Policy Leadershm* , 1(13) :1–15
  25. Ministry for Foreign Affairs, Finland in the world, Retrieved from, <https://um.fi / frontpage> Retrieved, accessed ,2-1-2021.
  26. Nawab, A. and Asad, M.M. (2020), "Leadership practices of school principal through a distributed leadership lens: a case study of a secondary school in urban Pakistan", *International Journal of Public Leadership*, 16 ( 4) : 411-422
  27. N. ,Ciftci Aridag, M. Aydın and R. Aydın(2018), "Undergraduate Students' Satisfaction Levels on the Quality of Faculty Life," *Eurasian Journal of Educational Research*, 1( 73):1-18, 2018.
-



- 
28. OECD ,Finland , Retrieved from <https://www.oecd.org/finland/>, accessed ,2-1-2021.
  29. Pollari ,Pirjo, Olli-Pekka Salo, and Kirsti Koski (2018)In Teachers We Trust – the Finnish Way to Teach and Learn , i.e.: inquiry in education, 10(1):. 1-16.
  30. Shakir ,Firas Jalal ,Jinan Hatem Issa and Paiman Omer Mustafa (2011) Perceptions towards Distributed Leadership in School Improvement, International Journal of Business and Management, 6(10):256-264.
  31. Shava ,G. N. and F. N. Tlou (2018) Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership , African Educational Research Journal ,6(4) : 279-287.
  32. Sol ,Koemhong (2021) Distributed leadership in schools: A brief review of the literature ,Cambodian Journal of Educational Research, 1( 1) : 73–80.
  33. Takala ,Marjatta , Rune Sarromaa and Hausst □atter (2012)Effects of History and Culture on Attitudes toward Special Education: A Comparison of Finland and Norway, International Scholarly Research Network,4(1) :1-8.
  34. Tian ,Meng,(۲۰۱5),Finnish teachers’ perceptions on distributed leadership: resource and agency, Contemporary Educational Leadership, 2 (2):51-74.
  35. Tian ,Meng (۲۰۱۶), Distributed Leadership in Finnish and Shanghai Schools, Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of the Faculty of Education of the University of Jyväskylä, in building RuusuPuisto, UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ, Retrived from, [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/52197/978-951-39-6858-8\\_vaitos15122016.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/52197/978-951-39-6858-8_vaitos15122016.pdf?sequence=1), accessed ,2-1-2022.
  36. Tirri ,Kirsi, Eve Eisenschmidt, Katrin Poom-Valickis, and Elina Kuusisto ,(2021), Current Challenges in School Leadership in Estonia and Finland: A Multiple-Case Study among Exemplary Principals, Education Research International, 20(21):1-11.
  37. T.J., Lahtero , R. Ahtiainen and M.-P. Vainikainen. (2020),Examining Distributed Leadership and School Outcomes in Finnish Compulsory School,American Journal of Educational Research, 8(12), 893-898.
  38. Torres ,García. (2018), "Distributed leadership and teacher job satisfaction in Singapore", Journal of Educational Administration, 56 ( 1): 127-142.
-

- 
- 
39. United Nation, Human Rights in Finland , Retrived from [https://www.ohchr.org/en/countries / enacaregion/pages/finindex.aspx](https://www.ohchr.org/en/countries/enacaregion/pages/finindex.aspx), accessed ,2-1-2021.
  40. Uusiautti ,Satu and Kaarina Määttä (2013)Significant Trends in the Development of Finnish Teacher Education Programs , Education policy analysis archives,21(59):1-22.
  41. Vogel , Linda R., Ahlam Alhudithi and Abdulmohsen Alsliman(2021)A Comparison of Male and Female Saudi School Principals' Perspectives of Instructional Leadership,4(1):67-81.
  42. world bank(2021) Finland: Development news ,Retrived from <https://www.worldbank.org/en/country/finland>. accessed ,3-1-2021.