

القيادة الموزعة مدخل لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام "دراسة تحليلية"

اعداد

فيفيان نلسن يوسف سمعان

مستخلص:

هدف البحث الراهن الى تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام, حيث تمثل القيادة الموزعة منهجا تشاركيا معاصرا قادرا على مواجهة التحديات القيادية التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية بصفة عامة, ومدارس التعليم الثانوي العام بصفة خاصة؛ مما يؤثر ايجابيا على تحقيق تلك المدارس الى اهدافها التعليمية والتربوية؛ بهدف التوصل الى مجالات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الموزعة.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الموزعة, الممارسات القيادية, المدارس الثانوية العامة.

Distributed Leadership: An approach to Developing the Leadership Practices of General secondary School Principals – An Analytical Study.

Abstract:

The current research aims to develop the leadership practices of general secondary school principals, where the distributed leadership represents a contemporary participatory approach capable of facing the leadership challenges faced by educational institutions in general, and public secondary schools in particular; Which positively affects the achievement of these schools to their educational goals. With the aim of reaching areas for developing leadership practices for secondary school principals in the light of distributed leadership.

Key words: distributed leadership, leadership practices, public secondary schools.

القيادة الموزعة مدخل لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام "دراسة تحليلية"

اعداد

فيفيان نلسن يوسف سمعان

مقدمة:

تمثل القيادات المدرسية حجر زاوية نجاح أى مدرسة، من خلال ما تقوم به من ادوار هامة تشمل توجيه وتحفيز المجتمع المدرسى من معلمين واداريين وطلاب وحتى المهتمين بالعملية التعليمية والمستفيدين منها من خارج اسوار المدرسة نحو تحقيق اهدافها بصورة ريادية. وأمام أهمية تلك الأدوار؛ تواجه قيادات المدارس الثانوية بصفة خاصة العديد من الصعوبات والتحديات التى تعرقلها دون ذلك؛ مما فرض على تلك المدارس الحاجة الى ضرورة تطوير ممارسات قيادتها متمثلة فى مدراءها فى ضوء انماط قيادية غير تقليدية مثل القيادة الموزعة باعتبارها نمط حديث يؤمن بأهمية مساهمة كل فرد من أفراد المجتمع المدرسى بالصورة التى تضمن تنوع خبرات الفريق القيادى للمدرسة، كما يؤمن بضرورة التغيير والتحسين المستمر الذى يساعد على تجويد الاداء المدرسى.

وتعتبر القيادة الموزعة **Distributed Leadership** عن شبكة من التفاعلات المتغيره بين كل من القادة والمرؤوسين تتضمن تبادل الادوار تبعا لمتطلبات الموقف بأساليب مختلفه. تتمثل فى توزيع الأدوار القيادية أو توسيعها لتشمل قادة آخرين، من خلال التوزيع التعاونى أو التوزيع بصورة تشاركية منفصلة ولكن بهدف مشترك أو من خلال التوزيع المنسق الذى يتم بشكل متعاقب من قبل عدة افراد. (i)

ونظرا لأهمية التعليم الثانوى العام باعتبارها المرحلة التى تؤهل الأجيال المستقبلية لمرحلة التعليم الجامعى ومنها الى مرحلة البحث العلمى وسد حاجة سوق العمل المصرى بكفاءات تتناسب مع الواقع التكنولوجى الحديث؛ لذا تحتاج

مدارس تلك المرحلة وهذا النوع من التعليم الى قيادات واعية ديمقراطية تشاركية قادرة على تحقيق اهداف وطموحات الوطن.

مشكلة البحث:

وبالرغم من الأهمية المحورية لمرحلة التعليم الثانوى العام. الا ان الواقع الفعلى لها لازال يعانى من العديد من أوجه القصور التى تعوق هذا النمط التعليمى من تحقيق الاهداف المرجوه منه، كما تعوق الممارسات القيادية لمديرى تلك المدارس، ومن اهم تلك المعوقات ما قد اشارت اليه عدد من الدراسات السابقة واهمها:

١- تعانى المدارس الثانوية العامة من فقدان الممارسات القيادية الاحترافية فى التعامل الادارى مع العاملين والمعلمين، كما تعانى من ندرة اعطاء الاولوية المطلوبة للتفويض الادارى، وكذلك تعانى من محدودية انظمة الرقابة واتسامها بالتقليدية والبعد عن معايير الجودة والاتقان. (ii)

٢- قلة خبرة المديرين بضرورة التنمية المهنية المستدامة للعاملين، وضعف قناعتهم بأهمية الشراكة وتبادل الخبرات. (iii)

٣- قلة الفرص التدريبية للمديرين التى تتيح لهم فرص الاطلاع على الأساليب الحديثة فى التعامل مع السلوك السلبي والسلوك المميز الإيجابي، وصعوبة مراقبة المديرين لسلوك العاملين والقاء الضوء على جوانب تميزهم؛ بسبب انشغالهم بالأمر الإدارية ومشكلات الطلاب، بالاضافة الى عدم وجود الية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز لتقدير جهود العاملين، (iv)

٤- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة المحفزة على العمل الجماعى والاعتماد على هياكل تنظيمية لا تتيح التفاعل المطلوب بين العاملين. (v)

٥- اتباع أسلوب الأقدمية فى اختيار القيادات التعليمية، وتجاهل الكفاءة؛ الذى يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية المطلوبة للتغيير، بالاضافة الى ضعف تطبيق سياسات قادرة على تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية،

وعدم وجود آليات واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. (vi)

اسئلة البحث:

وفي ضوء ما تم عرضه من أوجه القصور تبلورت مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوى العام؟
- ٢- ما الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الثانوى العام فى جمهورية مصر العربية؟
- ٣- ما مجالات تطوير الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء القيادة الموزعة؟

اهداف البحث:

هدف البحث إلى ما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للقيادة الموزعة.
- ٢- التعرف على الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الثانوى العام.
- ٣- التوصل الى مجالات تطوير الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء القيادة الموزعة.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- ١- قد يساعد البحث الحالي في تطوير أداء إدارة المدارس الثانوية العامة، من خلال تحول اعتماد الإدارة من القيادة الوظيفية إلى اعتمادها على القيادة الموزعة.
- ٢- يمكن الإستفادة من نتائج البحث في تطوير الممارسات والسلوكيات التي قد تعيق ممارسة القيادة الموزعة في المنظمات التربوية، وتحد من فرص

- التجديد والإبتكار عن طريق تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة للعاملين في إبداء تصوراتهم حول تطوير العمل.
- ٣- الحاجة إلى نشر ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والعمل الجماعي من خلال أنشطة تعلم مستمرة في المدارس يتم نقلها للمجتمع ككل.
- ٤- محاولة التوصل الى اهم مجالات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة من منظور القيادة الموزعة.
- ٥- يتسق البحث مع التوجه الحالى لصانعى السياسات التربوية للتعليم نحو لا مركزية الإدارة وتشجيع مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية فى صنع القرار التربوى، ومع الجهود المبذولة لتفعيل هذا التوجه على أرض الواقع من خلال إيجاد آليات لتشجيع مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسى فى القيادة المدرسية.

مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث فيما يلي:

١ - القيادة الموزعة: (Distributed Leadership)

- تعرف القيادة الموزعة بأنها مناهج جماعية تعاونية للتغيير تعتمد على خبرة واحتياجات جميع المشاركين في تعزيز رؤية المؤسسة. (vii)
- كما تعرف بأنها عملية تطوير تتضمن اشكال مختلفة من ممارسة القيادة وتحويلها الى عملية تكتيكية. (viii)
- وتعرف أيضا بأنها "نهج مرنا للقيادة يتجاوز القادة الفرديين في مناصب السلطة إلى مشاركة العديد من الخبراء في القيادة". (ix)
- كما تشير الى دمج جميع خبرات المرؤوسين مع خبرات القائد بهدف تحسين قيادة المدرسة وتطويرها، حيث يقوم القائد بتوظيف تلك الخبرات داخل المدرسة بهدف مساعدة المعلمين على تطوير خبراتهم، وهذا ما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة. (x)

وتشير أيضا الى كيفية توزيع الممارسات القيادية على اثنين او أكثر من القادة؛ فهي تركز على الممارسات أكثر من تركيزها على القائد كشخص أو الوظائف والهياكل الروتينية. (xi)

وتعرف القيادة الموزعة إجرائياً على أنها: مدخل إجرائي يقوم على منح مدير المدرسة الثانوية العامة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للعاملين بهدف توسيع دائرة السلطة والتأثير وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها وتطويرها.

٢ - الممارسات القيادية: (Practices Leadership)

تعرف الممارسات القيادية بأنها كل ما يتم عملة بهدف تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار التنظيمي وتحدى الوضع الراهن، مع توفير التوجيه والتطوير والدعم الكامل لقدرة العاملين من قبل القائد. (xii)

وتعرف ايضا بأنها نتاج التفاعلات بين قادة المدارس وأتباعهم، كما توضح كيف يحدد وينفذ قادة المدارس تفاعلهم مع الآخرين في عملية القيادة. وماهي الإجراءات القيادية التي يتبعونها داخل هيكل المدرسة. (xiii)

كما تشير الممارسات القيادية التربوية الى التأثير على الآخرين بهدف بناء خطة للأنشطة، وتنظيم نموذج للعلاقات داخل المؤسسة، واتخاذ القرارات وتوفير الوقت الازم للتغيير والتطوير، إضافة الى عملية التحفيز والتأثير الاجتماعي. وتشير ايضا الى المشاركة القيادية بين كل من مدير المدرسة والمعلمين والمجتمع المحيط لتوفير بيئة تعليمية مناسبة لتطوير إنجازات المعلمين والطلاب مع ضرورة ان يوفر القائد الوقت الازم لإعادة صياغة الممارسات القيادية اليومية، ومدى تأثيرها على الآخرين بهدف إيجاد اليات جديدة لتطوير المدرسة وتحسين جودة العمل. (xiv)

كما تعبر الممارسات القيادية عن كل ما يقوم به مدير المدرسة لتوضيح الرؤية، والاهتمام بالموارد والبنية التحتية للمدرسة، والسعي الى التطوير المهني ومتابعة التقييم واتخاذ القرارات المشتركة. (xv)

ويمكن تعريف الممارسات القيادية إجرائياً على أنها: جملة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة كقائد للتأثير في نشاط العاملين؛ نحو تحقيق أهداف المدرسة.

الدراسات السابقة:

ناقشت بعض الدراسات السابقة الاجنبية والعربية ممارسات القيادة الموزعة ودورها في رفع كفاءة الاداء القيادي والمدرسي واهمها:

أولاً: دراسات سابقة أجنبية

١) القيادة الموزعة: القيادة الرسمية، المعوقات، والقائمين على تيسير أنظمة الدعم متعددة المستويات (٢٠٢٢) (xvi)

هدفت الدراسة الى تحسين المدرسة من خلال الاستفادة من ممارسات القيادة الموزعة والتي تشمل فرق القيادة الجماعية لتدعم جهود التغيير الفعال التي تتأثر بشكل مباشر بممارسات القيادة الرسمية المتمثلة في مدير المدرسة، كما هدفت الى الكشف عن عوامل التمكين التي تدعم تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس، وكذلك اهم العوامل التي تعيق تطبيقها، تم جمع البيانات من خلال تحليل المقابلات والملاحظات والوثائق والدفاتر اليومية بشكل موضوعي وبصورة دورية، تم اجراء الدراسة على فريق قيادة لمدرسة ابتدائية، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها:

أ- أن تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس يعتمد بصورة أساسية على الدور الذي يقوم به المدير والذي يشمل تشجيع المشاركة، ودعم التعلم وصولاً الى القدرة الجماعية للمجتمع المدرسي.

ب- ان الخبرة والثقة والمرونة والتعاون والاستفادة من جمع البيانات هي من اهم متطلبات تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس.

ج- ان الفكر التقليدي السائد، وجوانب القصور المهنية والشخصية للعاملين، وضعف الموارد المادية هي من اهم معوقات تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس. ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة فيما توصلت اليه من متطلبات تطبيق القيادة الموزعة، وكذلك اهم الصعوبات التي تعوق ذلك والتي اثرت بها الادب النظري، ويتشابه البحث الحالي مع تلك الدراسة في تناول القيادة الموزعة كمدخل لتطوير وتحسين المدرسة، وفي القاء الضوء على أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في سبيل تطبيقها، بينما يختلف معها في البيئة التطبيقية؛ حيث ركز البحث الحالي على مدارس المرحلة الثانوية العامة في مصر، بينما ركزت هذه الدراسة على المرحلة الابتدائية بالولايات المتحدة الامريكية، كما يختلف أيضا في المنهج المتبع؛ حيث اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، بينما اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة.

٢) تحقيق حول ممارسات القيادة الموزعة لقيادة المدارس الابتدائية في المنطقة الشمالية الشرقية من الولايات المتحدة (٢٠٢٢) (xvii)

هدفت هذه الدراسة الى فحص كيفية استخدام مديري المدارس الابتدائية في المنطقة الشمالية الشرقية للولايات المتحدة لممارسات القيادة الموزعة كاستراتيجية لتحسين تلك المدارس، وطبقت العينة على (١٢) مدير مدرسة ابتدائية واستخدمت المنصة الإلكترونية لإجراء المقابلات نظراً لظروف الجائحة العالمية كوفيد ١٩ ووجهت (١٦) سؤالاً وتركت للمشاركة فرصة كاملة للتعبير عن وجهة نظرهم حول القيادة الموزعة كاستراتيجية لتحسين المدرسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها:

أ - ان القيادة الموزعة هي وسيلة لتمكين العاملين وتنمية قادة المستقبل.

ب - ان القيادة الموزعة تستثمر جهود العاملين وأصحاب المصلحة وتعمل على تنمية شعورهم بالاندماج في المجتمع المدرسي.

ج - أن تطبيق القيادة الموزعة في المدارس يحتاج من مدير المدرسة القيام بالعديد من الأدوار لتوفير بيئة تدعم وتسهل مشاركة الجميع.

د - ان فكرة قيادة المعلم كإجراء يتجاوز حدود تعيينهم رسمياً نحو قيادة المعلم كمؤثر بين أقرانه خاصة في التطوير المهني.

ويستفيد البحث الحالي من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في بناء الاطار النظري للبحث من خلال الفاء الضوء على اهم دور القائد التوزيعي في إنشاء أنظمة وهياكل قادرة على تبني قدرات المعلمين واصحاب المصلحة، وعلى ابعاد قيادة المعلمين، وأيضاً كيفية تطبيق القيادة الموزعة من قبل قادة المدارس كاستراتيجية للتحسين المدرسي، ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في الاعتماد على المنهج الوصفي، وفي الاهتمام بماهية القيادة الموزعة كاستراتيجية لتحسين الأداء المدرسي، وفي الاهتمام بالأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة كقائد رسمي، ويختلف معها في البيئة التطبيقية ومجتمع الدراسة؛ حيث طبقت الدراسة على المدارس الابتدائية بالمنطقة الشمالية الشرقية بالولايات المتحدة بينما البحث الحالي سيطبق على مدارس المرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

(٣) توزيع القيادة أم توزيع المهام؟ ممارسة القيادة الموزعة من قبل الإدارة وقيودها في مدرستين ثانويتين إسبانيتين (٢٠٢٠) (xviii)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أشكال جديدة للقيادة في المدارس، فيما يخص ممارسات مدير المدرسة وسبل تطويرها وتنفيذها وتوزيعها. كما هدفت هذه الدراسة للمساهمة في توضيح الطريقة التي تكتسب بها القيادة الموزعة أهميتها في حياة المدارس من خلال فحص ممارسات مديري المدارس. هدفت أيضاً الدراسة الى تحليل ممارسات التعلم عن بعد التي نفذتها الإدارة في مدرستين ثانويتين وتقييم مدى وضعها خارج توزيع المهام الإدارية والشكلية، وإعطاء مساحة لأعضاء

المدرسة الآخرين للعمل القيادي. تم إجراء الدراسة على مرحلتين: الأولى مكنتنا من تحديد العوامل الرئيسية لكل مدرسة بفضل تطبيق الممارسة اليومية للقيادة والاستبانة، استنادا الى تحليل الشبكات الاجتماعية اما المرحلة الثانية، فقد بحثت في تكوين القيادة وممارساتها التي تمارسها الإدارة ومعوقات تطبيق القيادة الموزعة. واعتمدت على منهج دراسة الحالة على حالتين من المدارس الثانوية الإسبانية التي تديرها الدولة. تم اختيار المدارس لأنها تقدم التنوع في تكوينها وحجمها وسياقها وأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ. كما أنهما مدرستان مختلفتان في مساراتهما المؤسسية وثقافتهما التنظيمية استخدمت الدراسة مقابلات مديري المدارس، وتسجيل ملاحظات للقاءات ومقابلات مع وكلاء مؤثرين آخرين من كل مدرسة. على الرغم من الاختلافات الخاصة في كل حالة ودور عمليات التفاعل الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- أ- ان القيادة تتطور نحو مناهج جديدة. حيث ينتقل المجتمع من نهج القيادات الفردية إلى مناهج أخرى ذات طبيعة أكثر توزيعاً، مع جميع مزاياها وعيوبها.
- ب- ان المدرسة مؤسسة يمكنها تلبية شروط التعبير عن القيادة الجماعية، عند توافر ظروف مناسبة للعمل في هذا الاتجاه.
- ج- ان القيادة الجماعية تنطوي على أكثر من مجرد توزيع المسؤوليات وتطوير مفهوم التفاعل وطبيعته ومعناه.
- د- ان باقي أعضاء المدرسة (المعلمين، والأسر، والوكلاء التربويين، وأصحاب المصلحة) يحتاجون إلى توفير ظروف تيسر تطوير التفاعلات والحوار البناء، وتبادل وجهات النظر، والمسؤولية والتعلم المتبادل على المستويين الفردي والتنظيمي.

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في لقاء الضوء على الواقع الفعلي لممارسات مدير المدرسة وأهم أدواره في ضوء القيادة الموزعة، وكذلك في التعرف على سبل وصعوبات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية ويتشابه معها في

الاهتمام بتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية في ضوء القيادة الموزعة، يختلف معها في منهج الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، بينما يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، واختلفت أيضا في مجتمع الدراسة حيث ركزت على المدارس الثانوية بدولة إسبانيا بينما ركز البحث الحالي على المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية.

٤) الممارسات القيادية لمدير المدرسة من خلال عدسة القيادة الموزعة: دراسة حالة لمدرسة ثانوية في المناطق الحضرية في باكستان (٢٠٢٠) (xix)

هدفت الدراسة الى استكشاف دور القيادة المدرسية في توزيع العمل القيادي على المعلمين وطبقت على مدرسة ثانوية خاصة في سياق حضري لدولة باكستان واعتمدت الدراسة على المقابلات كأداة لجمع البيانات من قائد المدرسة والمعلمين المشاركين في الأدوار القيادية، وطبقت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أ - أن القيادة الموزعة تسهل صياغة الرؤية لتطوير المعلمين.
- ب - أن القيادة الموزعة تعزز قدرة الأفراد على المشاركة في الأدوار القيادية وإنشاء ثقافة الثقة.
- ج - أن القيادة الموزعة تخلق فرص للتفاعل والتعاون بين المعلمين.
- د - أن توزيع القيادة المدرسية على المعلمين يحقق الاستفادة من مبادرات الأفراد؛ ويؤدي إلى التحسين المدرسي.
- هـ - أن دمج مفهوم القيادة الموزعة في برامج التطوير المهني لقادة ومعلمي المدارس الثانوية قادر على تحقيق الإصلاح المدرسي.

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في دعم الأدب النظري من حيث أهمية القيادة الموزعة، وأهم مبادئ تطبيقها، وإلقاء الضوء على أهم ممارسات وأدوار مدير المدرسة في بناء الهياكل والثقافة المدرسية الداعمة لمشاركة قيادة المعلمين. ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في البيئة التطبيقية وهي المدرسة

الثانوية وكذلك في لقاء الضوء على دور مدير المدرسة في تطبيق القيادة الموزعة ويختلف معها في منهج البحث حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة بينما يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، كما اختلفا في الهدف من الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على استكشاف دور مدير المدرسة في توزيع القيادة بينما اهتم البحث الحالي بتطوير الممارسات القيادية لمدير المدرسة، وايضا اختلفا في مجتمع الدراسة حيث طبقت هذه الدراسة على مدرسة ثانوية في دولة باكستان بينما البحث الحالي يستهدف المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

ثانيا: دراسات سابقة عربية

(١) تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة (٢٠٢١) (xx)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية الموزعة في المدارس الثانوية العامة في مصر بهدف الوقوف على متطلبات ومعوقات تطبيقها، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة من (١١٦٣) فرداً من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة بمصر واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند دلالة إحصائية (٠.٠٥) فأقل فيما يخص المحاور الثلاثة (واقع الممارسات القيادية الموزعة - متطلبات تطبيقها - معوقات تطبيقها) طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخدمة.

ب - تعزز الممارسات القيادية الموزعة تمكين القادة ودعم جهودهم وتوجيهها والتنسيق فيما بينها بشكل فعال، وإنتاجية عالية في إطار مناخ تعاوني سائد.

ج - يقوم مدير المدرسة بتوزيع المهام من خلال تمكين الأفراد ودعمهم وتنسيق عملهم والتشجيع على تكوين علاقات بينهم.

د - تشكل اتجاهات مهام القيادة الأربعة (تحديد الاتجاه - تنمية الأفراد - إعادة تصميم المدرسة - إدارة البرنامج التعليمي) خطوط عريضة يمكن الاسترشاد بها كمؤشرات عالية لممارسات القيادة الموزعة بصورة جيدة ولكنها تختلف بلا شك ما بين مدرسة وأخرى تبعاً لاختلاف البيئات والثقافات المدرسية السائدة. ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في إثراء ودعم متطلبات تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة في مصر وكذلك في تحديد أهم الأدوار القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة وأيضاً فيما يخص الجوانب التي شملتها الاستبانة، ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في منهج البحث وفي مجال التطبيق، ولكنها تختلف معها في الهدف حيث اكتفت برصد الواقع وتحديد أهم متطلبات التطبيق والمعوقات بينما يهتم البحث الحالي بتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر.

٢) القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت (٢٠٢١) (xxi)

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم القيادة الموزعة، وخصائصها، وعناصرها، ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي، وتقديم توصيات مقترحة للقيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها:

أ - ان تفعيل القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية يحتاج الى تمكين العاملين واشراكهم في عمليات صنع القرار، كما يحتاج الى تدريبهم على المهارات القيادية وتقديم الدعم اللازم من قِبل الإدارة.

ب - ان طبيعة القيادة الموزعة وهدفها هو توظيف قدرات العاملين والتركيز على العمل الجماعي التعاوني من اجل بناء المعرفة.

ج - ان العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال القيادة الموزعة تقوم على أساس الثقة والاحترام.

د - ان معالجة خوف العاملين من التغيير وتقليل الأعباء الروتينية يتيح لهم فرصة أكبر لممارسة أدوار قيادية.

هـ - ان التركيز على النشاط بدلا من المناصب والادوار لا يعنى الغاء المدير من معادلة القيادة، بل يلقى على عاتق أدوار اهم تشمل: توزيع القيادة بين العاملين واستثمار طاقتهم من اجل التغيير والتنمية.

وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في بناء الاطار النظري من خلال النتائج والتوصيات، ومن خلال التعرف على مفاهيم القيادة الموزعة، وخصائصها ومتطلبات تطبيقها، ويتشابه معها في الاهتمام بماهية القيادة والموزعة واهم أدوار المدير في تطبيقها، كما يتشابه معها في الاعتماد على المنهج الوصفي للدراسة، ويختلف معها اختيار متغير التميز التنظيمية وعلاقته بالقيادة الموزعة بينما البحث الحالي يهتم بتطوير الممارسات القيادية لمدير المدرسة في ضوء القيادة الموزعة، كما يختلف معها في مجتمع الدراسة والبيئة التطبيقية حيث اهتمت هذه الدراسة بجميع مراحل التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، بينما البحث الحالي يهتم بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية.

٣) الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر (٢٠٢٠) (xxii)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر والتعرف على الأسس النظرية للممارسات القيادية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة وقد تم تطبيقها على مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة وهي من أكبر محافظات مصر وأكثرها تنوعا في البيئات الزراعية والصناعية والساحلية وايضا الصحراوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها:

أ- ان عدم توافر الممارسات القيادية بأشكالها المختلفة (الاتصال- التفويض- إدارة الاجتماعات- إدارة لرقابة- التحفيز) يؤثر سلبيا على أداء مديري المدارس.

- ب- ان مدير المدرسة يحتاج الى مشاركة جميع العاملين في وضع قواعد المساءلة، وايضا مساهمة مجلس أمناء المدرسة في اتخاذ القرارات.
- ج- ان مدير المدرسة يحتاج الى تفويض مدير المدرسة للسلطة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى بعض المرؤوسين.
- د- ان مدير المدرسة يحتاج الى توفير درجة من المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بما لا يخل بالموضوعية والشفافية.

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في القاء الضوء على اهم الممارسات القيادية لمدير المدرسة وسبل تطوير تلك الممارسات للوصول الى تحسين العملية التعليمية وتحقيق نواتج التعلم المستهدفة. وكذلك تحديد المعايير الخاصة بالقيادة وممارساتها والاستفادة منها في اختيار القيادات التربوية، وتتشابه هذه الدراسة مع البحث الحالي من حيث الاهتمام بالممارسات القيادية وسبل تطويرها، الا انها يختلفان من حيث طبيعة الممارسات ، كما يختلف معها في بيئة التطبيق؛ حيث اهتمت هذه الدراسة بمدارس التعليم الأساسي بينما البحث الحالي يهتم بمدارس التعليم الثانوي العام، اضافة الى ان هذه الدراسة اقتصرت على رصد واقع الممارسات القيادية بينما يهتم البحث الحالي بتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في ضوء القيادة الموزعة.

٤) القيادة الموزعة للمدارس في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج

كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر (٢٠٢٠) (xxiii)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية القيادة الموزعة ومداخل دراستها في ضوء الفكر الإداري المعاصر والتعرف على ملامح تطبيقها في مدارس كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج، واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن لتقديم مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس في ضوء خبرتي كل من الولايات المتحدة وهونج كونج، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أ- أهمية تطبيق القيادة الموزعة كأحد أساليب الإدارة المعاصرة.
- ب - يمكن تطبيق نمط القيادة الموزعة بالمدارس المصرية من خلال تدريب العناصر البشرية على كيفية العمل معاً كفريق تعاوني ومشاركتهم في صنع القرار.
- ج - إن القيادة الموزعة تحتاج إلى ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية للمدارس من الهرمية التي تشجع على الروتين والتفكير التقليدي إلى الأفقية الداعمة للعمل بروح الفريق.
- د - إن القيادة الموزعة تحتاج ضرورة إحداث نقلة نوعية وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المصرية بهدف بناء هيكل تشاركي يساهم في دعم الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات اللازمة لصنع القرار.
- ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري من خلال التعرف على متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية في ضوء خبرات دول متقدمة مثل أمريكا وهونج كونج، وكذلك في الاستفادة من خطوات بناء فريق القيادة الموزعة، ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في أهمية تطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية ويختلف معها في المنهج المتبع حيث استخدمت الدراسة المنهج المقارن بينما يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وكذلك يتخلف في البيئة التطبيقية حيث ركزت هذه الدراسة على مدارس التعليم قبل الجامعي بمختلف مراحل وأنواعه إلى جانب عرض خبرتي كل من أمريكا وهونج كونج بينما اقتصر البحث الحالي على مدارس الثانوية العامة في مصر.

منهج البحث وخطواته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، ومن خلال تبني هذا المنهج يمكن للباحثة وصف وتحليل كل من القيادة الموزعة والممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام، بهدف الوصول إلى

مجالات تطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى العام فى ضوء القيادة الموزعة. ومن ثم فإن البحث يتضمن ثلاث خطوات: أولها طبيعة القيادة الموزعة بالمدارس، وثانيها طبيعة الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوى العام، وثالثها: مجالات تطوير ممارسات القائد المدرسى فى ضوء القيادة الموزعة. وتوصيلاً هذه الخطوات هي:

أولاً: طبيعة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية

تعتبر القيادة من أهم أصول أي مؤسسة، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية؛ فهي بمثابة رأس مالها الفكري الذي يمكن من خلاله تطوير وتحسين أدائها. وتكمن أهمية القيادة في كونها حلقة الوصل بين كل من خطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية من جهة وبين العاملين بها بكل ما لديهم من طاقات وخبرات من جهة أخرى.

ان القيادة عملية وظيفية ضرورية لاستكمال العمل المؤسسي وحل المشكلات المعقدة التي تعرقل سير العمل. حيث تعمل على توجيه كل الموارد التنظيمية والبشرية للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.^(xxiv) لذا اتجهت المجتمعات التربوية والمؤسسات التعليمية بدورها على مدى العقود القليلة الماضية نحو الاهتمام بالقيادة المدرسية، وقد ركزت في اهتمامها على الأدوار والممارسات القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة باعتباره العنصر المحرك للحياة المدرسية، والعامل الرئيسي في دعم وتطوير اداء المدرسة بالشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

١- ماهية القيادة الموزعة:

تمثل القيادة الموزعة مجموعة من الأدوار والسلوكيات التي يمكن تقسيمها ومشاركتها وتدويرها واستخدامها بشكل متتابع أو متزامن، وهذا يعني بشكل أساسي امكانية وجود قادة متعددين في فريق واحد يعملون بشكل تكاملي؛ لذلك تعد القيادة الموزعة نموذجاً يدعم التطوير الفعال وتنمية القدرات القيادية لجميع أعضاء

الفريق استنادا على أن كل عضو لديه بعض القدرات القيادية التي ستحتاج إليها المجموعة في وقت ما. (xxv)

ويعتبر مفهوم القيادة الموزعة واحداً من بين المفاهيم التي استخدمها العلماء والممارسون لتعريف القيادة المطلوبة لمؤسسات التعليم في زمن التغيير والإصلاح. (xxvi) حيث أنها قيادة تدور حول التوجيه أكثر من المطالبة والتحكم في التغيير، وهو تحول حاسم في مجتمع القرن الحادي والعشرين. وقد وُصف هذا التحول بأنه انتقال من التركيز على المواقف الملموسة إلى ما يسمى بإدارة الطاقة. (xxvii)

وتعرف القيادة الموزعة بأنها منهج جماعي تعاوني قادر على تحقيق التغيير اعتماداً على خبرة واحتياجات جميع المشاركين في تعزيز رؤية المؤسسة. (xxviii) كما تشير الى اشراك الخبراء أينما وجدوا داخل المؤسسة بدلاً من الاكتفاء بالسعي وراء خبرة من هم فقط يتقلدون المناصب والادوار الرسمية فقط. (xxix) وهو ما يتوافق مع تعريف القيادة الموزعة كعملية حشد للقادة الخبراء على جميع المستويات في المدرسة من أجل توفير فرص أكبر للتغيير وبناء القدرات، وتحقيق التحسين والتطوير. ويتم التركيز فيها على الممارسات والتفاعلات بدلاً من الأعمال الفردية والمستقلة المرتبطة بأدوار قيادية رسمية أو ببعض المسؤوليات، بالتالي فالقيادة الموزعة هي قيادة عن طريق الخبراء في مقابل القيادة من خلال الأدوار أو عدد سنوات الخبرة، ويتطلب نجاحها مستويات عالية من الثقة والشفافية والاحترام المتبادل، وأن تتم بصورة منظمة ومخطط لها (xxx)

ويتضح مما سبق عرضة من مفاهيم للقيادة الموزعة أنها تمثل نهج جماعي للقيادة يتضمن المشاركة التعاونية للعديد من الأفراد بناءً على خبراتهم المتنوعة في تحقيق الأهداف المشتركة للمدارسة، كما تعزز نهج القيادة الموزعة ظهور مجتمعات الممارسة من خلال إشراك مجموعة واسعة من الخبراء بشكل تطوعي. إضافة الى ان القيادة الموزعة تهتم بتطوير القدرة القيادية للجميع، والاستفادة من المساهمات الفردية في إطار ثقافة مفتوحة تدعم الثقة والعلاقات التعاونية بين

المشاركين وهذا يتطلب من مدير المدرسة الثانوية توفير العمليات والدعم والموارد التي تمكن تلك العلاقات من التطور.

٢- مبادئ القيادة الموزعة بالمدرسة الثانوية:

تتضح اهم المبادئ التي تستند عليها القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية فيما يلي: (xxxix)

أ- "المشاركة" وتكون عبر مجموعة واسعة من القادة، سواء في مناصب السلطة الرسمية الوظيفية أو من ذوي الخبرة.

ب- "التمكين" من خلال تصميم السياق المناسب لادراج المساهمات الفردية والثقة بها بهدف إحداث التغيير في اطار رعاية العلاقات التعاونية.

ج- "التشريع" عبر عملية شاملة يتم فيها تصميم العمليات والأنظمة التي تدعم زيادة مشاركة الأفراد.

د- "التشجيع" من خلال أنشطة ترفع الوعي وتدعم فهم نهج القيادة الموزعة مثل: التطوير المهني، والتوجيه، ومجتمعات الممارسة، وتسهيل التعاون، وتقدير المساهمات ومكافأتها.

هـ- "التقييم" من خلال التقييم الذاتي في مقابل المعايير المطلوبة.

و- "التطوير" من خلال دورات تشاركية مستمرة من البحث الإجرائي.

كما اشار باحث اخر الى ان اهم مبادئ القيادة الموزعة من وجهة نظرة تتلخص فيما يلي: (xxxix)

أ- "المسؤولية المشتركة" حيث ان تحقيق الاهداف التنظيمية يتم على أكمل وجه من خلال مجموع اساليب وافعال الافراد المشاركة.

ب- "مشاركة السلطة والقوة" ضرورة مراعاة تجزئة السلطة مع التركيز على التمكين والحوار والتعاون.

ج- "التأزر" حيث تعمل المشاركة في صنع القرار على تطوير علاقات المشاركين وتحقيق التفاهم من خلال تبادل خبرات ومساعدات اعضاء الفريق وتقييم اداء المجموعه لاصلاح اوجه القصور.

د- "القدرة على القيادة" حيث تعتمد قدرة المؤسسة القيادية على المعرفة الجماعية للعاملين بها؛ لذا يجب تشجيع جميع الأفراد على تحمل مسؤولية تحديد أهدافهم، وتقليل السلبية.

هـ- "التعليم الممنهج" تحتاج المؤسسات المدارة بصورة جماعية الى انشاء معرفة مماثلة، يتشارك من خلالها اعضاء الفريق كل من القيم والمعتقدات التي تساعدهم على حل مشكلاتهم المشتركة بصورة تعاونية تعمل على تحقيق اهدافهم الجماعية.

و- "المناخ الأخلاقي العادل" الذي يتحقق من خلال مشاركة اصحاب المصالح المختلفة في صنع القرار؛ مما ينعكس ايجابيا على تقليل مخاطر القرارات غير المدروسة وغير العادلة.

ز- "الثقافة الديمقراطية الاستقصائية" تعمل القيادة الموزعة على خلق ثقافة ديمقراطية قائمة على الهويات المشتركة مع التركيز على قيادة القدرات من خلال التعلم الذي يخلق الثقافة الاستقصائية.

ح- "المشاركة المجتمعية الكاملة" تؤمن القيادة الموزعة بأن بيئة العمل هي عبارة عن شبكة من التفاعلات المتبادلة التي تعمل على ترابط الافراد، وتساعد على التحكم في البيئات الداخلية والخارجية.

ومن خلال العرض السابق نستخلص أن أهم مبادئ القيادة الموزعة يركز على قيام مديري المدارس بتمكين العاملين من مشاركة السلطة، وتحفيزهم على ممارسة العمل القيادي داخل المدرسة، كما ان من اهم مبادئها ايضا الاعتماد على العمل الجماعي؛ بهدف الاسفاده من الخبرات والمهارات المتنوعة داخل وخارج المدرسة. بل ان تطوير تلك الخبرات والمهارات هو من اهم مبادئ القيادة الموزعة

التي تسعى الى تحقيقه من خلال تبادل المعرفة، اضافة الى بناء ثقافة مدرسية قوامها القيم والمبادئ المشتركة، وتطوير بيئة عمل قادرة على التغيير المستمر تنعكس ايجابيا على رفع كفاءة العمل المدرسي.

٣- دور القائد التوزيقي:

تشير ادبيات الإدارة الحديثة الى ضرورة تغيير أدوار المديرين التقليدية والانتقال إلى ممارسة أدوار حديثة تشمل الانتقال من دور الإدارة إلى دور القيادة ومن دور التحكم والضبط إلى دور التأثير. ^(xxxiii) علما بأن هذه الأدوار الجديدة تفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعليم والتعلم، وحيث ان فاعلية المدرسة تعود بالدرجة الأولى الى مستوى ممارسات مدير المدرسة مع معلميه وطلبته، ومع المجتمع المحيط بالمدرسة. ^(xxxiv) لذلك أصبح من الضروري تبني نظريات تدعم بناء القدرات القيادية لجميع المستفيدين من العملية التعليمية، كما تساعد مدير المدرسة على القيام بمهامه وادواره. ^(xxxv)

لذلك ازدهرت القيادة الموزعة في مجال التعليم كفكرة، تتطوي على تغيير أساسي في طريقة فهم القادة الرسميين لدورهم القيادي بصورة تشمل التخلي عن بعض السلطة من أجل تسهيل ودعم قيادة الآخرين، وزيادة الشعور بالأمان لدى الجميع؛ نظرا لكونه مكوناً ضرورياً في صياغة القيادة الموزعة بصورة فعلية في مدارسهم، ^(xxxvi) وقد اعتبرت القيادة الموزعة ظاهرة مؤثرة ايجابيا على العملية التعليمية تستطيع تقديم هياكل تنظيمية مرضية لشروط التعليم في الالفية الجديدة، ونموذجا يربط بين الإنجاز ودور المدير من خلال مشاركة السلطة وتمكين الآخرين وبناء قدراتهم القيادية. ^(xxxvii) مما يتطلب قيام مدير المدرسة بعدد من الأدوار القيادية التي من شأنها تهيئة الظروف المناسب لتطبيق القيادة موزعة، ومن اهم تلك الأدوار ما يلي: ^(xxxviii)

أ- توفير طرق بديلة عن الحوافز المادية التقليدية لمكافئة العاملين وتحفيزهم نحو مبادرات للمشاركة في مسؤولية القيادة.

- ب- انشاء هياكل تنظيمية توفر الوقت والدعم المالي اللازمين لتحقيق المستوى المطلوب لكل من النمو المهني للعاملين ومجتمعات الممارسة.
- ج- توفير حلول واشكال اتصال بديلة قائمة على التكنولوجيا لتمكين من هم خارج اسوار المدرسة من المشاركة في القيادة بشكل افتراضي؛ للاستفادة من خبراتهم في رفع كفاءة الأداء المدرسي.
- د- تطوير ثقافات تنظيمية تقضي إلى العمل الجماعي وبناء الثقة من خلال دعم ورعاية التفاعلات بين الأفراد وفرق العمل التي تؤدي إلى الابتكار في حل المشكلات.
- هـ- إتاحة فرص القيادة للعاملين وتمكينهم من خلال خلق الوقت والمساحة الكافية للحوار والمناقشة بهدف التخطيط والتفكير ومن خلال دعوتهم للمشاركة في القرار.
- ومن خلال العرض السابق لاهم أدوار القائد التوزيعي يمكن للباحثة استنتاج ان تطبيق القيادة الموزعة داخل المدارس يضع القائد التوزيعي في مواجهه عدد من التحديات تشمل: بناء قدرات قيادية فعالة قادرة على جعل التغيير والتحسين المستمرين إمكانية حقيقية، وهذا يحتاج الى تسخير الإرادة الجماعية والمهارات القيادية لجميع العاملين بالمدرسة، وخلق الظروف التي يمكن ان يتم فيها تعزيز المهارات والمعارف المهنية على جميع المستويات، وكذلك خلق الظروف التي تلتزم فيها المدرسة بأكملها بالعمل الجماعي والترابط من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وقبول التحولات المطلوبة في السلطة والسيطرة، والمقصود هنا هو التخلي عن السيطرة وإعطاء تلك المسؤولية للمجموعة من خلال تأسيس راسخ للثقة المتبادلة؛ مما يحتم ضرورة تطوير ممارسات القائد التوزيعي في عدد من المجالات التي تدعم تطبيق القيادة الموزعة في المدارس واهمها: قيادة التغيير - العمل كفريق - التحفيز - التمكين.

٤ - متطلبات تطبيق القيادة الموزعة:

تتعدد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة بمؤسسات التعليم بشكل عام والمدارس الثانوية بشكل خاص لتشمل ما يلي:

أ- التطوير المهني للقيادات الرسمية المتمثلة في مدير المدرسة حتى يعترف بأهمية المشاركة وأن يقدم المحفزات المناسبة لذلك. (xxxix)

ب- تغيير بعض الجوانب السلوكية، مثل الاهتمام بالسلوكيات التي تبني العلاقات وتشجع الترابط بين الأفراد، وخلق الظروف المناسبة للتعلم والنمو الجماعي بصورة متبادلة (التفاعل الاجتماعي).

ج- تغيير التفكير من الاتجاه الفردي إلى الاتجاه الجماعي، ومن المنافسة إلى التعاون، ومن اتخاذ القرار السريع إلى الاستجابات الأكثر تفكيرًا. من خلال تنمية القدرة على التكيف والمرونة ومشاركة الآخرين. (xi)

إضافة إلى بعض المتطلبات الأخرى مثل: (xii)

أ- التخلي عن بعض السلطات للآخرين بصرف النظر عن التحدي الذي يواجهه المصادقية، والذات.

ب- استخدام الحوافز المختلفة المتاحة لتشجيع مشاركة العاملين ومبادراتهم.

ج- تخصيص الوقت اللازم للعاملين لممارسة العمل المشترك، وتوليد أنشطة تنموية تعود بالنفع على المدرسة.

د- تمكين العاملين من المشاركة في العمل القيادي، باعتبار أن القيادة هي نتاج تفاعلات قادة متعددين في إطار الاعتماد المتبادل ودعم الثقة بدلا من التبعية.

علما بأن الظروف المحيطة من شأنها تطوير مميزات تنظيمية تدعم توزيع العمل القيادي، وهي تعتبر من متطلبات تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس أيضا، وتتمثل أهم تلك المتطلبات في توافر درجة عالية من التنسيق والتخطيط للأدوار والتوقعات وأنماط العمل، مع ضرورة وجود مبادئ واضحة ومعلنة تدعم ازدهار

القيادة المشتركة واحداث التغيير , وكذلك بناء ثقافة تنظيمية وجماعية متماسكة لها اهداف وقيم مشتركة تعمل على خلق شعور بالمسؤولية الجماعية نحو تعلم الطلاب، وتشتمل على جوانب رئيسية مثل: الفلسفة المشتركة والتقييمات الإيجابية والوعي بأهمية اتخاذ القرارات. وكذلك الاهتمام بتطوير القدرات القيادية للأفراد من خلال برامج تدريبية، وجلسات استرشادية لمشاركة الأدلة والنتائج كوسيلة للتعلم الجماعي مع مراعاة استعدادهم وقدرتهم على ممارسة المسؤولية مع المساءلة؛ نظرا لكون توزيع القيادة يحتاج الى نظام مساءلة داخلي فعال يضمن الشفافية حول القرارات ومراجعة الأداء، مع مراعاة ان يتم بناء فرق عمل المدرسة على أساس التحديات والاحتياجات الحالية والمستقبلية. (xlii)

مما سبق يتضح ان متطلبات القيادة الموزعة تعتمد بشكل كبير على الممارسات القيادية والادوار التي يقوم بها مدير المدرسة لتطوير القدرات القيادية للعاملين ولتوفير الظروف المؤسسية المناسبة ليحقق ذلك، كما يتطلب تطبيق القيادة الموزعة توافر بعض الجوانب السلوكية والتشجيع على تنميتها، والتي من شأنها دعم الاتجاه الجماعي في أداء العمل.

٥ - معوقات تطبيق القيادة الموزعة:

تؤكد الأدبيات على وجود صعوبات متأصلة وحتمية مرتبطة بتبني القيادة الموزعة والتكيف معها على نطاق واسع، وهي صعوبات تعوق تطبيق القيادة الموزعة أهمها: (xliii)

- أ- الهياكل الهرمية التي تنظم العمل داخل المدرسة، والتي تعرقل بكل تأكيد الاستفادة من مشاركة الجميع وبخاصة من هم في أسفل التسلسل الهرمي.
- ب- مقاومة القادة الرسميين للنمط التوزيعي في القيادة؛ خوفا من ان يؤثر توزيع المسؤولية والسلطة على مكانتهم داخل المدرسة؛ مما يدفعهم الى عدم الاعتراف بالمساهمات الفردية ومكافأتها.

ج- مقاومة العاملين أنفسهم من غير المعتادين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

بالإضافة الى بعض الصعوبات الاخرى مثل: (xliv)

أ- استمرار وجود نموذج القائد البطولي، وتعمق جذور القيادة التقليدية التي تتمحور حول القائد؛ خوفا من قلة الكفاءة أو ضعف فاعلية البديل.

ب- ضعف الموارد المالية التي تؤمن للقادة الرسميين بالمدارس استخدام الحوافز المادية كمكافأة العاملين المساهمين في تولى مسؤوليات قيادية.

ج- المسافات والفواصل الجغرافية والتي تشكل عائقا يحول دون الاستفادة من تعاون الخبرات الاحترافية من خارج المدرسة، بسبب صعوبة الاجتماع وجهًا لوجه لحل المشكلات.

ثانيا: طبيعة الممارسات القيادية لمدير مدارس التعليم الثانوى العام

تعد ممارسات القيادة هي نتاج للتفاعلات بين قادة المدارس والأتباع ووضعهم (xlv) وتعرف الممارسات القيادية على أنها كل ما يقوم به مدير المدرسة ليدفع بموظفيه للمشاركة في صنع القرار من خلال توفير التوجيه والتطوير والدعم والتحفيز لزيادة قدرتهم العملية التي تسمح لهم بتحدي تجربة الوضع الراهن والابتكار واستكشاف طرق جديدة أكثر فعالية للقيام بالأشياء. (xlvii)

وتعرف ايضا بأنها جميع الاداءات والافعال التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحسين الأداء والقدرة على التأثير على الاخرين وتوجيه سلوكهم من خلال الاتصال الجيد وتحفيز العاملين وتوجيه وقيادة فرق العمل لتحقيق اهداف تربوية مشتركة ومحددة. (xlviii)

وتشير الممارسات القيادية الى الممارسات التي يقوم بها المدرء القياديين والأفراد العاميين بانتظام وتعاون وانسجام لضمان تحقيق أعلى إنتاجية. (xlix)

كما تشير الى ممارسة النفوذ على الآخرين بهدف اتخاذ القرارات عن طريق التوجيه وتوفير الوقت للتغيير والتطوير بالإضافة إلى التحفيز المستمر. (xli)

وباستقراء التعريفات السابقة يمكن القول ان الممارسات القيادية هي جملة ما يقوم به مدير المدرسة من أفعال وانشطة تهدف الى التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة. وتشمل ممارسات تحفيز للعاملين ودعم للتغيير والتطوير، كما تشتمل على توجيه وقيادة لفرق العمل.

ان الممارسات القيادية هي جملة السلوكيات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة كقائد للتأثير في نشاط العاملين؛ نحو تحقيق أهداف المدرسة.

وإذا كانت القيادة نمط يمكن ملاحظته من الممارسات والسلوكيات، ومجموعة محددة من المهارات والقدرات التي يمكن تعلمها؛ فعندما نتتبع أنشطة الأشخاص الذين يشاركون في برامج تطوير القيادة، نلاحظ أنهم يتحسنون بمرور الوقت ويصبحون قادة أفضل طالما أنهم يشاركون في الأنشطة التي تساعدهم على ذلك. فلا يوجد أفضل من القيادة المبنية على الخبرة من خلال الممارسة الفعلية. (١)

٢- أهمية الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية:

تلعب الممارسات القيادية دوراً رئيسياً في تحقيق بيئة عمل تتمحور حول الفرد، ويمكن تنفيذ ذلك في كل مجالات الممارسة من قبل أصحاب المصلحة في جميع أنحاء المدرسة، وبذلك تصبح عملية القيادة تجربة مشتركة قادر على خلق بيئة تتبنى التغيير من خلال تكوين رؤية مشتركة، (ii) كما ان لها دورا هاما يؤخذ في الاعتبار حين تصاغ الاستراتيجيات التطويرية والتغييرية في مجال التعليم وبخاصة في مدارس المرحلة الثانوية. (iii) وتعتبر الممارسات القيادية أحد اهم الأساسيات الرئيسية في فاعلية الإدارة المدرسية؛ حيث انها تنقل الجهاز الإداري من حالة سنايكية الى حالة ديناميكية قادره على توجيه الافراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة من خلال عمليات القيادة المختلفة. (iii) علما بأن كلما كانت الممارسات القيادية أكثر ابتكارا ومداومتا على التفكير النقدي وحل المشكلات؛ كلما ضمنت توليد استجابات إبداعية من العاملين تصل بالمدرسة الى تحقيق التميز. (iv)

٢- خصائص الممارسات القيادية

تتسم الممارسات القيادية المعاصر عن الممارسات التقليدية بعدد من الخصائص أهمها: المشاركة والعمل مع العاملين بدلا من مراقبتهم، واستقطاب الكفاءات والمحافظة، وبناء ثقافة المعرفة والتعلم بدلا من تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي، وتقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية بدلا من تقويم الأداء المشاهد الكمي، و التحول نحو العمل الفرقى بدلا من العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية.

وقد اشارات بعض الآراء الى عدد من الخصائص التي يجب ان تتميز الممارسات القيادية أهمها: (iv)

١- التركيز على التعلم والعمل التعاوني بهدف دعم رؤية جماعية تجعل التعليم مهمة مشتركة في جميع انحاء المدرسة.

٢- الاهتمام بالتطوير المهني من خلال بناء مجتمعات تعلم متداخلة، وإتاحة الوقت الكافي للمعلمين للتعاون وتسجيل الملاحظات لأقرانهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٣- الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها من خلال التنسيق مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحيط بالمدرسة. (lvi)

كما أشارت بعض الآراء الأخرى الى بعض الخصائص الأخرى أهمها: (lvii)

أ- داعمة التغيير: تتطلب الممارسات القيادية تفكيرا مقصودا وتطبيقا استراتيجيا لتغيير ثقافة النتائج وإعادة هيكلتها والتأثير عليها، وتتميز ممارسات القيادة الداعمة للتغيير بالاستمرار حتى بعد ظهور مؤشرات حدوث التغيير وهذا على عكس الاستراتيجية او المهمة المستخدمة لدعم التغيير.

ب- **تنظيمية**: تتأصل ممارسات القيادة في أسلوب تنفيذ المهام حتى تصبح عادة يمكن توقعها والتنبؤ به، وبذلك تنتقل التوقعات من مجرد رغبات الى عالم الواقع.

ج- **ديناميكية**: تحافظ الممارسات القيادية على مرونتها وسرعة استجابتها للسياق المطلوب وللظروف المحيطة. أي ان القادة يقومون بتطبيق ممارسات متنوعة تتناسب مع احتياجات الأفراد او الفرق. حيث تتطلب الفرق المختلفة والمواقف المختلفة استجابات قيادية ومستويات تفاعل أو مشاركة مختلفة؛ مما يخلق الشعور بالعدالة ويحقق الانصاف.

د- **المصادقية**: تعكس الممارسات القيادية رسالة القائد وتوضح الطريق نحو تحقيق رؤية المؤسسة ومهمتها وقيمها وأهدافها المطلوبة. لذا يجب ان يؤيد القائد الآراء التي يتمكن من تمثيلها ويشجع العادات المرتبطة بها حتى تتطابق الاقوال مع الأفعال.

هـ- **قابلة للتكرار**: يعتمد تطوير الممارسات القيادية على نشرها ودعم ممارستها من قبل الجميع سواء القادة الحاليين أو المستقبليين.

ويتضح مما سبق ان الممارسات القيادية الفعالة تركز على عدد من المحاور الرئيسية أهمها: التطوير المستمر والعمل الجماعي؛ الامر الذي يحتاج الى توافر عدد من السمات الشخصية والسلوكية والممارسات المهنية للقائد، والتي تضمن تحقيق المعايير المطلوبة لفاعلية الممارسات القيادية. وأهمها تعزيز التعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، ونشر ثقافة إيجابية داعمة للتطوير، وتوفير فرص تدريبية موجهة لتحقيق الاهداف والرؤية الجماعية للمدرسة، وكذلك القدرة على إدارة العمليات والموارد المدرسية بالأسلوب الذي يحقق بيئة تعليمية امنة وفعالة.

٤- أساليب تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية:

حظيت الممارسات القيادية باهتمام كبير من المتخصصين في مجال القيادة التعليمية نظرا لما تمتاز به من خصائص وأهمية تدعم العمل داخل مؤسسات

التعليم عامة والمدارس الثانوية العامة خاصة نحو تحقيق أهدافها، وقد أثمر هذا الاهتمام عن تحديد عدد من أساليب تطوير الممارسات القيادية التي من شأنها رفع الكفاءات القياديات داخل المدارس وأهمها: (viii)

أ- البرامج الرسمية

وتشمل البرامج التدريبية وورش العمل، والتي تستهدف جميعها تقديم المعلومات والمفاهيم العلمية والنظرية حول مبادئ ونظريات القيادة الأساسية، إضافة إلى الأنشطة المصاحبة لتعزيز الوعي بفهم الذات، وهي عادة ما تستمر لعدة أيام، وتنفذ خارج مكان العمل.

ب- أسلوب التعليقات متعددة المصادر

وهي طريقة لجمع التصورات بشكل منهجي عن أداء الفرد وتأثيره على الآخرين من وجهات نظر مختلفة مثل (الأقران والمرؤوسون والمشرفون). استناداً على أن تصورات الآخرين للفرد تختلف حسب طبيعة علاقتهم بهذا الشخص؛ مما يساعد في بناء صورة أكثر اكتمالاً ودقة عن قدرة الفرد على القيادة. كما أنه يفيد في تطوير رأس المال البشري عن طريق فهم تأثير الفرد على الآخرين. وتصبح هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص إذا تم استخدامها بجانب الجهود الموجهة لمساعدة الشخص على التغيير استناداً على التعليقات.

ج- التوجيه

يعتبر التوجيه أداة تنموية توفر فرصاً للمراقبة والتفاعل مع الأشخاص الذين لديهم خبرة أكبر، مثل أعضاء الإدارة العليا، كما تمنح المتلقي فهماً أكثر تطوراً ودقة للمؤسسة وللتحديات التي تواجهها.

د- تكاليف الوظائف

وهو أسلوب يوفر التطوير من خلال مهام العمل للمديرين، من خلال اكتساب خبرات متنوعة تساعدهم على إتقان بناء الفريق والتفكير الاستراتيجي

وتطوير مهارات الإقناع والتأثير، شريطة ان يعتمد على مناهج قيادية حديثة تهتم بالجانب التنموي أكثر من جودة العمل.

هـ - التعلم العملي

ان التعلم عن طريق العمل هو أكثر الأساليب فاعلية حيث انه يمنح للفرد فرصة التعامل مع القضايا المتعلقة بالعمل في الوقت الفعلي، وهي عملية منظمة ومستمرة للتعلم والتفكير مع التركيز على معالجة مشكلة ذات أهمية إستراتيجية للمؤسسة، وتتضمن عملية التعلم العملي حل المشكلات بطرق تعزز القيم الأساسية للمتدربين مع الحفاظ على الفرد، ولكن أصعب مسألة في التعلم العملي ليست نقل التدريب؛ بل هو الحفاظ على أهمية التعلم على قدم المساواة مع التركيز على الأداء.

ومع تطور نظريات القيادة الى ما بعد النظريات البطولية، ظهرت أساليب اخرى لتطوير الممارسات القيادية اهمها مايسمى **بمجتمعات الممارسة** وهي عبارة عن مجموعات من الافراد الذين يتشاركون الاهتمامات والمعلومات والرؤى والنصائح بهدف مساعدة بعضهم البعض في حل المشكلات ومناقشة الأوضاع الراهنة والاحتياجات وصولا الى أفكار جديدة، ووضع معايير عامة تعمل على تحقيق التفاهم الضمني، وتعميق الخبرات من خلال التفاعل المستمر وتراكم المعرفة حتى يصبح مجموعة افراد المجموعة مرتبطين بصورة غير رسمية، ويكتسبون ممارسات ونهج مشترك، الذي من شأنه تطور العلاقات الشخصية وطرق التفاعل بينهم، ومن ثم تتحول المجموعة الى مجتمع ممارسة، وتتميز مجتمعات الممارسة بثلاث عوامل رئيسية هي:

- (١) انها مجال المعرفة الذي يخلق أرضية مشتركة وإحساساً بالهوية المشتركة.
- (٢) انها مجتمعاً من الأشخاص الذين يهتمون بالمجال ويخلقون النسيج الاجتماعي اللازم للتعلم.

(٣) انها مجتمع يخلق ممارسات مشتركة ليكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، كما يخلق تقاطع هذه العوامل الثلاثة فرصة حقيقية للتعلم من خلال تبادل المعرفة بين الافراد الأكثر خبرة وباقي أعضاء المجموعة الجدد الذين ينتقلون تدريجياً من المحيط إلى المركز. كما أكد علماء الإدارة أن مجتمع الممارسة يوفر الأساس المحتمل لأنماط جديدة من التفاعلات الإدارية المبنية على الشبكات. الأمر الذي يرتبط بنظريات ما بعد البطولة مثل القيادة الموزعة والمشاركة. (lix)

ويتضح مما سبق ان الممارسة هي نتاج تفاعلات تحدث بين القادة والمرؤوسين مع الظروف المحيطة، يسفر عنها تفكير وفهم مشترك يتبلور في صورة إجراءات متفق عليها، ومن ثم تعتبر مجتمعات الممارسة هي الأسلوب الأكثر تماشياً مع الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة الجماعية مثل القيادة الموزعة، والتي تشجع مشاركة جميع العاملين والمستفيدين من العملية التعليمية بخبراتهم القيادية.

ثالثاً: مجالات تطوير ممارسات القائد المدرسي في ضوء القيادة الموزعة:

وبناء على ما سبق يمكن القول ان ابرز مجالات تطوير ممارسات القائد المدرسي التوزيعي تتمثل في القيادة التغيير، العمل كفريق، التحفيز والتمكين وتفصيل ذلك كما يلي:

١ - قيادة التغيير: (Leading Change)

لقد أصبح تحسين جودة التعليم يتطلب استراتيجيات ترتكز على التغيير؛ لذا لم يعد بإمكان المديرين انتظار التعليمات والقرارات، بل الامر يتطلب وتيرة التغيير كما يتطلب ان يتوافر لديهم قابلية للتكيف والاستجابة للظروف المحيطة، والعمل على تطوير مهارات وطرق العمل.

ويزداد احتياج مؤسسات التعليم، الى تبنى نماذج واستراتيجيات للتغيير المخطط الذي يضمن لها تحقيق دورها أكثر من أي وقت مضى؛ نظراً الى

الضغوط التي تقع على عاتق المؤسسات التربوية لمواكبة التغييرات المحيطة بها.
(ix)

أ - مفهوم قيادة التغيير:

القيادة هي عملية تتخطى حدود تسيير الاعمال وممارسة الرئاسة وارغام العاملين على الطاعة في اتجاه الالهام والتحفيز وبث روح الحماس والابداع والانتماء. وبالوقت نفسه الإدارة التربوية هي ممارسة أخلاقية تلتزم بمجموعة من القيم والفضائل التي لا يمكن الاستغناء عنها؛ فالإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة في المقام الأول وهي قدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز اهداف المؤسسة التربوية والسعي الدائم نحو تطويرها. لذلك ينظر الى قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية على انها جوهر عملية التنمية والتطوير الإداري بأبعاده المختلفة. وتعرف قيادة التغيير بأنها نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الدافعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية للتغيير، ويزرع الامل بالمستقبل، والايامن بإمكانية التخطيط لنموهم المهني وأدارته. (xi)

وتعرف ايضا بأنها: "قيادة الجهد المخطط والمنظم لتحقيق الأهداف المطلوبة للتغيير من خلال توظيف علمي للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية للمؤسسة التعليمية". (xii)

كما تشير الى "كيفية استخدام أفضل الطرق بصورة أكثر فاعلية لأحداث التغيير المطلوب من اجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها". (xiii)

ونستخلص مما سبق ان قيادة التغيير هو نمط قيادي قادر على تمكين العاملين من المشاركة في احداث التغيير المؤسسي، مما يساعد في تحقيق اهداف المؤسسات وبخاصة التعليمية بشكل أكثر فاعلية.

وتؤكد أبرز الاتجاهات العالمية على ان قيادة التغيير اصبحت عملية لازمة وضرورية للمؤسسات العامة والخاصة طالما انها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع الذي يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه، حيث يعتبر

التغيير هو الطريق الذي يحقق للمؤسسات الابتكار والتغيير اللازمين للتكيف مع البيئة المحيطة. (lxiv)

كما تعد قيادة التغيير ضرورية للمؤسسات التعليمية والتربوية كونها المؤسسات المسؤولة عن تطوير وتحديث المجتمع، والقيام بقيادة عملية التغيير؛ باعتبارها قيادة داعمة ورائدة في مجال التطوير التنظيمي، تعمل على تذليل الصعوبات، ومجابهة التحديات، كما انها ضرورية للانتقال بالمؤسسات التعليمية الى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والاستجابة لمتطلباته وتحدياته وتقنياته المتطورة؛ مما يضع تلك المؤسسات امام تحد كبير يستلزم وجود قيادة فعالة قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة. (lxv)

ب- خطوات التغيير:

ان احداث عملية التغيير يحتاج الى السير ضمن عدد من الخطوات أهمها:

(lxvi)

- الخطوة الأولى: وهي خطوة الاستعداد النفسي والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز تلك الخطوة على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية وعامة عن التغيير المطلوب إحداثه.
- الخطوة الثانية: وهي خطوة اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتغيير؛ حتى يمكن خلق بيئة امانه للتغيير وتتضمن تلك الخطوة تشكيل الفريق الداخلي للتغيير أو ما يسمى بفريق عمل القائد.
- الخطوة الثالثة: وهي خطوة الحصول على دعم وتأيد من خلال مناقشة أهمية التغيير وجوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من ذلك هو المشاركة وتحديد صورة كاملة للتغيير المطلوب من خلال صياغة رؤية مشتركة وتعريف الجميع برؤية المؤسسة، وكذلك وضع اهداف قصيرة الاجل.

- الخطوة الرابعة: وهي خطوة التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الاعداد الى مرحلة التطبيق من خلال تحديد الخطوات التنفيذية الفعلية مثل تمكين العاملين من تسهيل احداث التغيير.
 - الخطوة الخامسة: وهي خطوة التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية والتي تحتاج الى وقت أطول للمحافظة على الاستمرارية وتطبيق التغيير ومتابعة النتائج حيث تشمل تعزيز النتائج، والاستمرار في ادخال تغييرات جديدة ورقابة معدلات النجاح وتعديل رؤية المؤسسة إذا احتاج الامر لذلك.
- ويتضح مما سبق ان الانتقال ضمن خطوات التغيير بداية بالاستعداد النفسى والتهيئة الذهنية، ومرورا بتكوين فريق العمل القائم على التغيير والحصول على الدعم والتأييد من خلال تمكين العاملين، وصولا الى التطبيق الكامل ومتابعة وتعزيز النتائج ومعدلات النجاح هي مسؤولية القيادة.
- وتتماز قيادة التغيير بعدد من الخصائص والأدوار التي تقوم بها داخل المؤسسات التعليمية بداية من قدرتها على استيعاب معطيات الحاضر، وتوفير المناخ المناسب للتغيير ووضع استراتيجيات للتطبيق ومتابعة التنفيذ، والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة من خلال تحفيز روح المبادرة والابداع والابتكار والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفاعلياتها والتي تشمل أساليب القيادة، وطرق العمل، وانماط السلوك الإداري السائد بها، ووصولاً الى الارتقاء بأداء وقدرات المؤسسة وصناعة القرار المشترك والعمل الجماعي واستثمار إمكانيات العاملين الفردية والجماعية لحل مشكلات المدرسة. (lxvii)
- كما تشتمل جهود قيادة التغيير في المؤسسات التربوية على جانبين رئيسيين وهما: (lxviii)
- **الجانب التنظيمي:** متمثلاً في إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن احداث تغييرات في البناء الرسمي للمدرسة مثل: التنظيم

المدرسي والجدول والادوار الوظيفية والتي تؤثر بشكل غير مباشر على تحسين وتطوير العملية التعليمية.

- **الجانب الثقافي (الانفعالي):** إعادة النسق الثقافي للمؤسسة التعليمية وتتضمن احداث تغييرات في أنظمة القيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية والتي تعزز أساليب العمل الجماعي التعاوني، وتستند جهود النسق الثقافي على العلاقات؛ لذا تحتاج الى تدخل مباشر لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد او من العاملين معه ام المعنيين بالعملية التربوية جميعا. وهي جهود تساهم في زيادة مرونة ودرجة تكيف الافراد والجماعات نحو التغيير وبالتالي تنعكس على مواصلة العاملين لجهود التطوير.

الأمر الذي يحتاج لتحقيقه توافر قيادة واعية قادرة على التنسيق بين الجوانب التنظيمية والثقافية لدفع جميع عناصر المؤسسة نحو الايمان بالحاجة الى التغيير ولسد الفجوة التي تقع بين الواقع والمأمول من خلال القيام بعدد من الممارسات القيادية التي تمكنهم من تحقيق التغيير المطلوب.

ج- ممارسات قائد التغيير:

ولعل اهم الممارسات القيادية لقائد التغيير ما يلي: (ix)

- (١) غرس شعور الحاجة الملحة للتغيير لدى العاملين.
- (٢) تكوين فريق عمل متكامل لقيادة التغيير.
- (٣) تطوير رؤية واستراتيجية خاصة بعملية التغيير ونقلها الى العاملين بالمؤسسة.
- (٤) تمكين العاملين من اتخاذ الإجراءات المناسبة نحو تحقيق التغيير.
- (٥) تعزيز ودعم المكاسب التي تم تحقيقها من وراء التغيير والعمل على اجراء المزيد من التغييرات.
- (٦) ربط المداخل الجديدة للتغيير بثقافة المؤسسة.

- كما يحتاج قادة التغيير في المؤسسات التعليمية الى القيام بعدد من الممارسات التي تضمن لهم بناء وتطوير رؤية مشتركة لمؤسساتهم أهمها: (lxx)
- (١) ان يتبنى قائد التغيير رؤية خاصة بالمؤسسة التعليمية دون استبعاد أي رؤى أخرى محتملة.
- (٢) ان يستخدم أساليب واليات من شأنها دمج العاملين في عملية بناء وتطوير رؤية مشتركة للمؤسسة.
- (٣) ان يوضح تلك الرؤية من خلال ابراز التطبيقات العملية والممارسات الفعلية المتعلقة بالعملية التعليمية بكافة ابعادها ومجالاتها.
- (٤) ان يحفز العاملين من خلال توضيح ما يمكن تحقيقه من جراء التعاون المشترك فيما بينهم لتغيير ممارساتهم التربوية وتطويرها.
- (٥) ان يوضح طبيعة واهمية التنسيق والتكامل بين الأفكار ومبادرات التطوير الحديثة على كافة المستويات التنظيمية.
- (٦) ان يستعين قائد التغيير بنتائج البحوث والدراسات الإجرائية في تفعيل الممارسات المتصلة بالعمليات الإدارية المختلفة.
- (٧) ان يدمج وجهات نظر الأطراف المعنية من عاملين، ومؤسسات مجتمع محلي وتوجهات سياسية وخطط وبرامج حالية ومستقبلية مع توجهات المؤسسة.
- (٨) ان يأخذ قائد التغيير في اعتباره خطط المؤسسة الماضية والحالية اثناء تطويره لخطط التربية والبرامج والمشاريع المستقبلية.
- وقد اكدت هاريس على ان تغيير المؤسسات التعليمية نحو اداء أفضل يحتاج الى قيادة موزعة تعاونية تعمل على بناء القدرات القيادية وممارسة العمل بصورة جماعية، مشيرة الى انه كلما زادت فرص العاملين في التفاعل من خلال ارضية قضايا مشتركة؛ كلما شعروا براحة أكبر نحو التغيير. (lxxi)

ويتضح من العرض السابق ان قيادة التغيير قادرة على تمكين مدير المدرسة من ممارسة مهام عمله كقائد تربوي يعمل مع فريق مدرسته، في إطار ديمقراطي يحقق مشاركة جميع الجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية ويعتمد على الأسس العلمية والمهنية. الامر الذي يتناسب مع اهم متطلبات تطبيق القيادة الموزعة داخل المدارس الثانوية العامة.

٢- العمل كفريق: (Teamwork)

تعتمد نظم التعليم الحديث بصورة أساسية على فرق العمل في تنفيذ أنشطتها وخدماتها؛ نظرا للفوائد التي تحققها، والتي من أهمها ما يتمثل في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي وتطوير أداء الموارد البشرية التربوية؛ لذلك يهتم الفكر الإداري المعاصر بترسيخ مبدأ العمل كفريق، ويعتبر المنظور المستقبلي للإدارة انه أحد المبادئ الرئيسية للإدارة المستقبلية للتعليم؛^(lxxii) لذلك يعتبر إنشاء فرق تعاونية قوية هي إحدى الطرق العملية للمضي قدماً، في تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس، ولكي تكون أكثر فاعلية، يجب أن تتعلم الفرق مهارات التعاون، وممارسة طرق جماعية للعمل.^(lxxiii)

أ- مفهوم فريق العمل:

ويعرف فريق العمل بأنه مجموعة تتضمن أشخاصاً يعملون معاً لتحقيق أكثر مما يمكنهم تحقيقه بمفردهم.^(lxxiv)

كما يشير إلى الجهد التعاوني أو المنسق من جانب مجموعة من الأشخاص يعملون معاً كفريق واحد لصالح قضية مشتركة. ان العمل الجماعي أساسي لكثير من المؤسسات، والفريق في بيئة العمل ليس لديه قائد معين ولكن لديه مسؤولية مشتركة يتم مشاركتها بشكل جماعي عندما يتولى أفراد من داخل هذا الفريق الدور القيادي، وقد أدى استيعاب العديد من المؤسسات لذلك التغيير الى السماح الى العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ مما ساعد على تقليل استهلاك الوقت والجهد وزيادة فاعلية الأداء العام للمؤسسة.^(lxxv)

ب- خصائص فريق العمل:

وتتميز فرق العمل بعدد من الخصائص أهمها: (xxvi)

(١) **التفاعل:** تقوم المجموعات بإنشاء وتنظيم العلاقات وتفاعل المهام بين الأعضاء والحفاظ عليها.

(٢) **الأهداف:** الفرق موجهة نحو الهدف. حيث يعتمد الترابط بين أعضاء الفريق على تنسيق الأعمال سعياً وراء هدف مشترك.

(٣) **الاعتماد المتبادل:** تفاعلات أعضاء الفريق تعاونية ومنسقة. حيث يعمل الأعضاء معاً، ويجمعون مدخلاتهم الفردية بطريقة مدروسة.

(٤) **الهيكل:** الفرق عبارة عن مجموعات منظمة. غالباً ما يكون لها معايير وأدوار محددة للأعضاء، كما ان لها أنماط اتصال بشكل صريح.

(٥) **التماسك:** تتماسك المجموعات الأعضاء في شبكة من العلاقات الشخصية التي ينظمها أعضاء المجموعات مع من هم خارجها.

وقد اضافت الدراسات السابقة بعض الخصائص التي تميز فرق العمل الناجحة ذات الأداء المتميز أهمها الحرص على تنمية دوافع الافراد للعمل الفريقي، واحترام ثقافة المؤسسة والعمل على تطويرها، والحرص على التعلم المستمر بالاضافة الى من تنوع اعضاء الفريق وتناسب تكوين الفريق مع الأهداف المطلوب تحقيقها. (xxvii)

ومما سبق يتضح ان توافر بعض الخصائص في فرق العمل له دور كبير في نجاحها وقدرتها على تحقيق الأهداف التي بنيت من اجلها ولعل من أهمها: وجود قيادة فعالة قادرة على توضيح الأهداف والمهام والادوار لجميع أعضاء الفريق، ومتابعة تطوير الأداء، كما ان وجود هيكل تنظيمي يتسم بالاتصال المفتوح مع كافة الأطراف المعنية، وتوافر قيم التعاون والثقة والاحترام بين أعضاء الفريق وبين الفرق وبعضها يضمن وجود علاقات إيجابية قادرة على تحقيق الاستفادة القصوى من الخبرات المتنوعة المتاحة، ومواجهه صعوبات العمل بنجاح.

ج- ممارسات قائد فرق العمل:

وتتضمن اهم ممارسات قائد فرق العمل ما يلي: (lxxviii)

- (١) تكليف أعضاء الفريق بالأدوار المناسبة.
- (٢) انشاء تقييم دقيق لنقاط قوة الفريق وقدرته على مواجهه التحديات.
- (٣) توضيح قيم الفريق.
- (٤) توفير وسائل تعمل على تحسين الادراك العاطفي، واحتواء أي صراعات محتملة بين الأعضاء.
- (٥) تنمية الثقة، والثناء على أدوار الفريق وأسلوب الاعضاء.
- (٦) تحفيز وتشجيع الفريق.
- (٧) إدارة العلاقات الخارجية للفريق.

كما يوجد عدد من الممارسات التي تعمل على تطوير تلك العلاقات في مناخ من الاحترام المتبادل والفهم الشامل لاحتياجات المؤسسة، اهمها: (lxxix)

- (١) المحافظة على الدعم المتبادل بين المدرسة والعاملين فيها والمستفيدين منها وتوفير الموارد المطلوبة.
- (٢) توفير المعلومات اللازمة لأعضاء الفرق والتي تعتبر مصدر قوة يساعد في تحقيق الأهداف مع مراعاة ظروف المؤسسة المالية واحتياجاتها وأوجه قصورها المستقبلية.
- (٣) منح الصلاحيات والوقت المناسبين لتحقيق الأهداف.

ومما سبق يتضح ان لبناء فرق العمل في المدارس اهمية كبيرة تتجلى في تحقيق عدد من المزايا للعاملين بها، وتعود بالنفع على المدرسة، أهمها: زيادة الاتصال الفعال والثقة بين العاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي والعلاقات الطيبة؛ مما يزيد من دافعية العاملين، ويحفزهم على تفجير طاقاتهم الإبداعية.

٣- التحفيز: (Motivation)

يعد التحفيز أحد أهم الدوافع الأساسية التي تقود المعلمين وجميع العاملين نحو الاختلاف والتميز واكتساب معارف مهنية جديدة، مما يساعد على رفع كفاءة الأداء المدرسي، وهذا يتوقف على مدى توافر قيادة مدرسية واعية قادرة على وضع هيكل تحفيزي متمركز حول الأداء. (lxxx)

أ- مفهوم التحفيز:

ويعرف التحفيز بأنه "مجموعة من المؤثرات الداخلية أو الخارجية التي تدفع الفرد نحو سلوك معين وتنشطه، كما يعرف بأنه مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم وبما يحقق اهداف المنظمة، وأيضا يعرف بأنه مجموعة العمليات النفسية التي تثير الحماس وتوجه الأنشطة نحو تحقيق الهدف". (lxxxi)

ويعرف أيضا بأنه "باستثارة النشاط وضبطه وتوجيهه نحو غاية معينة كما يقصد به استخدام المحفزات السلوكية المختلفة لإثارة رغبة الفرد في العمل على الوجه المرجو" (lxxxii)

كما يشير الى تنمية الرغبة في بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة على أن تكون هذه الجهود قادرة على إشباع بعض من احتياجات الفرد. (lxxxiii)

إضافة الى ان التحفيز يقصد به تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على بذل مزيد من الجهد، من خلال اشباع حاجاتهم الحالية، وخلق مزيد من الحاجات الأخرى لهم، التي يمكن اشباعها ايضا، بشكل مستمر ومتجدد. (lxxxiv)

ويتضح من التعريفات السابقة أهمية التحفيز سواء ارتبط بمؤثرات داخلية أو خارجية، وأهمية تأثيره على دافعية العاملين وعلى اظهار قدراتهم وإمكانياتهم في

أداء العمل بالصورة الى تشبع حاجتهم وتناسب مع تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ب- أنواع التحفيز:

ويمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع، تتمثل فيما يلي: (lxxxv)

(١) من حيث محتواها إلى حوافز مادية ومعنوية:

ويقصد بالحوافز المادية كل ما يمثل زيادة في دخل الفرد سواء في صورة مكافآت او علاوات، اما الحوافز المعنوية فهي تعمل على اشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية. كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالجهود وتقدم في صور متعددة مثل: حوافز التدريبات والتعليم بشكل شامل او جزئي الدفع، وكذلك الترقيات والتي تعتبر فرصة للنمو الوظيفي وتحقيق الذات، وهناك أيضا وضع أسماء المميزين في لوحة الشرف وتوجيه خطابات الشكر والتقدي، وغيرها من وسائل الاعتراف بجهود العاملين.

(٢) من حيث طبيعتها إلى حوافز إيجابية وسلبية:

وتهدف الحوافز الإيجابية الى حث الفرد على ان يسلك السلوك لمرغوب فيه (الانضباط في العمل، الابتكار، الإخلاص)، اما الحوافز السلبية فيقصد بها الإجراءات السلبية التي قد يتعرض لها الفرد في حالة مخالفته (كخصم من الراتب او الحرمان من مكافأة أو الاكتفاء بتقديم الإنذار).

(٣) من حيث المستفيدين بها إلى حوافز فردية وجماعية:

تقدم الحوافز الفردية كمكافأة لعامل عن عمل مميز قم به لصالح العمل في صورة عينية او معنوية، اما الجماعية فتقدم لفريق عمل نظير قيامهم بعمل جماعي مشترك ويتم توزيعه بينهم حسب ما تقرره الإدارة وحسب مساهمة كل منهم إذا كانت مكافأة مادية، اما لو كانت معنوية فنقدم في صور مختلفة مثل: خطابات الشكر لكل فرد او تعليق الأسماء في لوحة الشرف أو الإشادة بما قدموه في الاجتماعات الدورية.

(٤) من حيث الأداء :

والتي تشير إلى الحوافز المتغيرة. حيث يكتسبها العاملين في مقابل ما يبذلون من جهد لتحقيق النتائج المرغوب سواء مادية أو معنوية.

ج- خطوات التحفيز :

يعتمد تطبيق التحفيز في المؤسسات المختلفة والتي من بينها المدارس الثانوية العامة على اتباع عدد من الخطوات الهامة وهي: (lxxxvi)

(١) دراسة واعداد دوافع وحاجات العاملين وكل ما يؤثر بها من عوامل إنسانية واقتصادية وقانونية، وكذلك دراسة معدلات الأداء الحالية وصولاً الى ما يمكن تحقيقه على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة.

(٢) وضع خطة لتحديد الهدف من التحفيز وأنواع الحوافز، على ان يؤخذ في الاعتبار البعد الاستراتيجي وما يمكن ان تواجهه الخطة من متغيرات.

(٣) تهيئة الظروف الملائمة لتنفيذ الخطة وتجريبها على نطاق ضيق للوقوف على مناطق الضعف ومعالجتها قبل التقييم.

(٤) تنفيذ الخطة في ضوء النتائج والمعلومات اللازمة للتعديل، ومتابعتها للتعرف على ما حققه نظام التحفيز من نجاحات وصولاً الى تكامل الخطة.

د- ممارسات التحفيز :

إن التحفيز جزء لا يتجزأ من وظيفة مدير المدرسة ومهامه الإدارية، فهو وسيلة قادرة على دفع العاملين نحو مضاعفة جهودهم في العمل. (lxxxvii) لذلك على مدير المدرسة ان يقوم بعدد من الممارسات التي تحفز أعضاء المجتمع المدرسي تحفيزاً إيجابياً، وتعمل على تهيئة المناخ المدرسي الذي يدعم مشاركة العاملين في صنع القرارات، ويحقق لهم فرصة الابداع الشخصي، وتتمثل اهم تلك الممارسات في: (lxxxviii)

(١) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بشكل ديموقراطي.

(٢) تشجيع روح العمل كفريق، والاستماع الجيد الى فريق العمل.

بالإضافة الى: (xxxix)

(١) تبني برنامج حوافز فعال ومرن.

(٢) تقديم الحافز الذي يتناسب مع المهمة ومع حاجة المعلمين الاجتماعية والنفسية.

(٣) خلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الذي يقومون به.

ويتضح مما سبق أهمية الممارسات والادوار القيادية التي يقوم بها مدير المدرسة لتحفيز العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة منه كمبدأ فعال في المؤسسات التعليمية يسهم في اشباع حاجات العاملين وتعزيز انتمائهم وتنمية قدراتهم؛ مما يسهم في اتساع مساحة مشاركتهم الفعالة في العمل، ويحقق اهم مبادئ ومتطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة.

٤ - التمكين: (Empowerment)

يعتبر تمكين المديرين والعاملين في المؤسسات التربوية امتدادا للتحفيز ويقع ضمن المسيرة التطويرية للمؤسسات التعليمية، (xc) فهو يشكل عملية ضرورية، خاصة في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية القائمة على المشاركة، حيث أن المؤسسات التي تبتغى التطوير تحتاج دائما إلى تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتناسب مع متطلبات العصر، وبرغم اختلاف الآراء حول تعريف التمكين إلا أن اغلبها قد ارتكز حول إعطاء الموظف صلاحية وحرية أكبر في مجال وظيفته وكذلك حرية المشاركة وإبداء الرأي في إطار وظيفته أو خارجها؛ مما يحقق للفرد التحرر من الرقابة الصارمة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية وهذا بدوره يطلق لإمكانياته ومواهبه العنان. (xci)

أ- مفهوم التمكين:

يعرف التمكين بأنه "منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنوا من تحديد الأهداف، وطرق الأداء، واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك، في حدود ما لهم من سلطات، وما عليهم من مسئوليات"، كما يعرف أيضا بأنه "تفويض الصلاحيات ومنح السلطة للعاملين وتحرير قيودهم لفسح المجال امامهم للمشاركة في التعليم والتدريب والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتأكيد دورهم في بناء المنظمة وتحقيق أهدافها".^(xcii)

ويعرف ايضا بأنه " تحرير المعلمين وكافة العاملين من القيود، وتشجيعهم، وتحفيزهم. ومكافأتهم على ممارسة روح المبادرة والإبداع".^(xciii)

كما يشير التمكين إلى عملية تعزيز قدرات العاملين، لكي تتوفر فيها قدرة الابداع وحرية التصرف والتقدير وإصدار الاحكام والقرارات في القضايا التي تواجههم في واقع عملهم المؤسسي، وفي المهام التي يقومون بها^(xciv) ويتضح من التعريفات السابقة ان التمكين يتمحور حول الاعتراف بما يمتلكه العاملين من طاقات وقدرات وخبرات؛ لذلك يمنح التمكين العاملين مزيد من الثقة والمشاركة في صنع القرارات كما انه يعطيهم صلاحية وحرية أكبر في مجال عملهم.

ب- الأهمية:

تكمن أهمية التمكين في أنه يعمل على تحقيق اهداف كل من المؤسسة والعاملين بها بشكل متكافئ. فالتمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين الذين تمتد حاجاتهم الى أكثر من مجرد وظيفة.^(xcv) ويتضح أهمية التمكين بالنسبة للعاملين فيما يلي:^(xcvi)

(أ) يشجع الفرد و يحفزه بل ويكافئه على روح المبادرة والابداع, كما يحزر العاملين من التعليمات الجامدة والسياسات المحددة، وهذا بدوره يحزر إمكانياتهم ومواهبهم الغير مستغلة في ظل البيروقراطية..

(ب) يعطى للعاملين صلاحية وحرية في مجال عملهم ويمنحهم فرصة المشاركة وإبداء الرأي في صنع القرارات.

إضافة إلى بعض جوانب الأهمية الأخرى التي تشمل: (xcvii)

(أ) إن التمكين يمنح العاملين مزيد من المسؤولية بحيث تتناسب مع قيامهم بمهام عملهم.

(ب) إن التمكين يقود العاملين نحو الشعور بالانتماء المعنوي والمادي للمؤسسة؛ مما يؤثر إيجابيا على نفسيته وعلى شعوره بالأهمية والتقدير داخل عملة.

ومن ثم يعمل التمكين على اتساع دور العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأهداف المدرسة وسياستها، كما انه يحقق لهم الرضا والاستقلالية في حياتهم المهنية ويحفزهم على تبني ممارسات جديدة تؤثر إيجابيا على تحقيق اهداف المؤسسة بالكامل.

كما تنعكس أهمية التمكين على المؤسسة في عدد من الجوانب أهمها ما يلي

(xcviii)

(أ) ان التمكين يمنح فرصة أكبر للمدير الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية وعدم انشغالهم بالأمر اليومية والروتينية حيث يحقق فاعلية إدارة الافراد والموارد البشرية بالمؤسسة.

(ب) ان التمكين يدعم تطوير القدرات الفردية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات مما يحقق للمؤسسة جودة الأداء كما وكيفا.

إضافة الى بعض جوانب الأهمية الأخرى التي تشمل: (xcix)

(أ) ان التمكين يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأمثل لموارها البشرية كونه يشجع العاملين على إطلاق أفكارهم الإبداعية ومشاركة خبراتهم كما انه يوطد الصلة بين العاملين اذ ان منطلق العمل باستراتيجية التمكين تستوجب العمل الفرقى.

(ب) ان التمكين يحقق للمؤسسة جودة القرار المتخذ من قبل العاملين؛ ويحد من النتائج السلبية الى اقل درجة, كما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي لا يمكن تحقيقها الا من خلال مشاركة العاملين.

ج-أبعاد التمكين:

ويتضمن مفهوم التمكين في مجال التعليم ستة أبعاد أساسية هي: (ج)

(١) صنع القرار: Making Decision

وهو يرتبط بمشاركة المعلمين في صنع قرارات حاسمة تؤثر بشكل مباشر على عملهم..

(٢) النمو المهني: Growth Professional

وهو القدرة على العمل في بيئة مهنية، والتعلم المستمر، وزيادة مهارات الفرد ومعارفه من خلال حياة العمل في المدرسة. .

(٣) المكانة: Status - position

وهي تعني القدرة على أن يحصل الفرد على الاحترام المهني، والتقدير من الزملاء، وتشمل أيضا إحساس المعلم بالاحترام من جانب الطلاب والآباء وأعضاء المجتمع والزملاء والمشرفين.

(٤) الكفاءة الذاتية: Efficacy - Self

وهي القدرة على التطوير ومساعدة الطلاب على التعلم، والتمكن من بناء برامج فعالة للطلاب.

(٥) الاستقلال: Autonomy

وهو الحصول على الحرية لصنع قرارات محددة متصلة بالمنهج والتخطيط التعليمي.

(٦) التأثير: Impact

وهو القدرة على التأثير في البرامج التعليمية، والحصول على فرصة التأثير في الآخرين، وإدراك الآخرين لإنجازات الفرد.

د - خطوات التمكين:

ويعتمد نجاح استراتيجيات التمكين الإداري على بيئة المدرسة وأسلوبها في تنفيذ عملية التمكين، ومن ثم على إتباع الخطوات التالية: (٥١)

خطوة: الحاجة إلى التغيير من خلال التخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين إحدى التحديات الهائلة التي تواجه المديرين ويجب التغلب عليها لتوفير بيئة مناسبة للتمكين.

خطوة تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

خطوة تكوين فرق العمل حيث يعتبر أسلوب الفريق من أساسيات جهود التمكين كونه يوفر للمرؤوسين فرص لإبداء الرأي.

خطوة توفير المعلومات لضمان زيادة مساهمتهم في إنجاح المؤسسة التربوية.

خطوة اختيار الأفراد المناسبين من خلال معايير محددة لاختيار أفراد لديهم القدرة والمهارة اللازمة للعمل مع الآخرين وهي مسؤولية تقع على عاتق المدير.

خطوة توفير التدريب مثل حل المشكلات والاتصال الإداري والتحفيز والعمل التعاوني وغيرها من البرامج التي تعمل على رفع المستوى المهاري والفني للعاملين بالمدرسة.

ويعتبر إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة أحد أهم عناصر التمكين. فالتمكين ينصب على وحدة تنظيمية لها كيان مستقل وليس مجموعة افراد, علما بأن الدور الذي يقوم به الفريق في المؤسسات المتمكنة يختلف عنه في المؤسسات التقليدية، حيث يشترك أعضاء الفريق في رسم الخطط وتنفيذها, كما يقوم تنظيم الفريق بإدارة نفسه؛ مما يقلل من الاعتماد على الإدارة العليا في العمل، ويصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ومن ثم يكون

تطبيق استراتيجية التمكين تتطلب أحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية وثقافية داخل المؤسسة كما تتطلب التخلي عن التحكم وإصدار الأوامر؛ مما يجعل من التمكين مفتاح المؤسسة نحو تبنى التعليم والتغيير. (cii)

كما يتطلب التمكين من القيادات الرسمية التخلي عن الفكر والمنهج التقليدي في القيادة، الذي يركز على التوجيه والرقابة، ويتجه نحو منهج قيادي جديد يؤمن بالمشاركة وبأسلوب قيادة الأفراد؛ لضمان تحقيق أقصى درجات الاستفادة من طاقات وقدرات وخبرات العاملين، (ciii) إضافة الى توضيح رؤية وأهداف المؤسسة للعاملين، والاهتمام بترسيخ أوصل الثقة بينه وبين المرؤوسين، ودعم العمل الجماعي من خلال فرق عمل قادرة على تحقيق رؤية وأهداف المدرسة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة توفير الاتصال الفعال؛ باعتباره العامل الأساسي لتمكين العاملين وتحقيق التفاعل، ونظرا لأهميته في المؤسسات التربوية. (civ)

هـ- ممارسات التمكين:

يتضح مما سبق أهمية الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة لتحقيق تمكين العاملين، والذي يمكن بلورتها في عدد من الممارسات المرتبطة بمبادئ ومتطلبات تطبيق القيادة الموزعة داخل المدارس الثانوية العامة أهمها:

- (١) خلق مناخ يدعم شعور العاملين بالأمان.
- (٢) تحديد الرؤية العامة لعملية التمكين والغرض منها ومراحل التنفيذ والنتائج المتوقعة ونقلها الى العاملين؛ لزيادة شعورهم بجدية النظام وتقبل مشاركة المسؤولية.
- (٣) تحديد القواعد العامة للعمل والسلوكيات والعلاقات التي تنظم عملية المشاركة وتحث على المنافسة والابتكار.
- (٤) توفير الموارد والوسائل والتدريب وغيرها من الأمور التي تدعم الممارسات التنظيمية.
- (٥) دعم العاملين بسلطات كافية للإصدار الأوامر.

-
- (٦) منح المتأثرين بالقرارات الهامة فرصة ابداء الرأي والتصويت عند صنعها.
 - (٧) وضع هيكل مناسب لتقليل عدد المستويات الإدارية، يساعد على تدفق المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار.
 - (٨) تيسير سبل الاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية من خلال مشاركة العاملين في الاجتماعات مع الإدارة.
 - (٩) نشر ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري والمشاركة في العمل الفرقي لحل المشكلات.
 - (١٠) تشجيع العاملين على تبادل الأفكار والآراء بما يسهم في تطوير العمل في المدرسة.

قائمة المراجع

- (ⁱ) روبرت جاي مارزانو وتيموثي ووترز وبرايان إي ماكنلتي، (٢٠٠٩)، القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج، الطبعة الثانية، ترجمة هلا نافع الخطيب، (الرياض: دار نشر العبيكان)، ص ٣٩.
- (ⁱⁱ) سهام احمد محمد علوان، (٢٠٢١)، " تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر: سيناريوهات مقترحة"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد (٤٥)، مج. (١)، ص ١٦٠-١٦١
- (ⁱⁱⁱ) عبد المنعم دسوقي حسن الشحنة، (٢٠٢١)، "متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز" دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٣٠)، ص ٥٠٢-٥٠٦
- (^{iv}) إيهاب إبراهيم الحلو، (٢٠٢٠)، " تطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بجنوب سيناء في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، مجلة تطوير الأداء الجامعي - جامعة المنصورة، مج (١٠)، ع (١)، ص ٦٢.
- (^v) عزة جلال مصطفى، (٢٠١٩)، " رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكينزي"، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، ج (٤)، العدد (٤٣)، ص ٧٧٧-٧٧٨
- (^{vi}) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، (٢٠١٤)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي "التعليم المشروع القومي لمصر"، ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٦٦ - ٧٣.
- (vii) Lynne Hunt, Denise Chalmers, (2017), **Administration, Policy, and Leadership in Higher Education**, (USA: IGI Global), P.388
- (viii) Daniel Jambol, Lie Hongde, (2020), "The Effect of Principles Distributed Leadership Practices on Students' Academic Achievement: A Systematic Review of Literature", **International Journal of Higher Education**, Vol. 9, No. 1, P.191
- (ix) Miriam E. David, Marilyn J. Amey, Sandra Jones, (2020), "Distributed Leadership", [The SAGE Encyclopedia of Higher Education](#), (USA: SAGE Publications, Inc), p.3٧٧.
- (^x) Issa G.H, Shakir. B.J, Mustafa. P.o, (2011), " Perception Toward Distributed Leadership School Improvement", **International Journal of Business and Management**, Vol.6, Issue.10, P.258.
- (xi) James P. Spillane, (2005), "Distributed Leadership", **The Educational Forum**, Vol. 69, p.144
- (xii) Alison Wakefield, Jenny Fleming, (2008), **The SAGE Dictionary of Policing**, (USA: SAGE Publication), p.188.

-
- (xiii) Kelzang Tashi,” A quantitative analysis of distributed leadership in practice: Teachers’ perception of their engagement in four dimensions of distributed leadership in Bhutanese schools”, available at <https://link.springer.com> access at 11-2-2022)
- (xiv) Bastian, K., &Henry, G., (2015),” National Council on Teacher Quality (NCTQ) ratings of teacher Preparation Programs and Measures of Teacher Performance”, **The Education Policy Initiative**, At University of North Carolina, Chapel Hill, Nc, p.7
- (xv) Elvira Agno Tubungbanua, (2018), “Technology Innovations Initiated, Leadership Practices and Performance of Secondary School Heads: Bases for Enhancement Development Program” **Journal of Physics: Conference Series**, Volume 1254, 1st UPY **International Conference on Applied Science and Education** in period 24–26 October 2018, Yogyakarta, Indonesia,P.1
- (xvi) Joseph D Latimer, (2022), “distributed leadership: formal leadership, Barriers, and facilitors for Multi-Tiered Systems of support”, published Ph.D. Dissertation, Collage of Education, University of South Florida.
- (xvii) Beverly Logan, (2022), “An Investigation of Distributed Leadership Practices of Elementary School Leaders in The North Eastern Region of The United State”, Published Ph.D Dissertation, Esteves School of Education Private University in Troy, New York.
- (xviii) Inmaculada Gómez-Hurtado, and others, (2020),” distributing leadership or distributing tasks? The practice of distributed leadership by management and its limitations in two Spanish secondary schools, **education sciences**,vol. 10, no.5.
- (xix) Nawab Ali, Mohamed Asad, (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**, Vol.16, Iss.4

- (xx) حسام محمد عبد الرحمن محمد، (٢٠٢١)، "تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة"، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، مجلد ١٨، عدد ١٠٤.
- (xxi) عبد العزيز محسن عبد الكريم محمد كليب، (٢٠٢١)، "القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت"، مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٨، ع ١٣١
- (xxii) عماد حمدي خميس محمد سليمان، (٢٠٢٠)، "الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر"، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، المجلد ٢٠، العدد الثاني.
- (xxiii) محمد رجب أحمد عطا، (٢٠٢٠)، " القيادة الموزعة للمدارس في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المجلة التربوية - كلية التربية جامعة سوهاج، العدد ٧٧.
- (xxiv) John Antonakis & David V. Day, **The Nature of Leadership**, Thousand Oaks, Online pub date: December 15, 2020, Available at <https://dx.doi.org/10.4135/9781506395029.n1>, Access Date: February 25, 2022
- (xxv) [Harris, A.](#), (2008)، "Distributed leadership: according to the evidence"، [Journal of Educational Administration](#), Vol. 46 No. 2, pp. 172-188.
- (xxvi) Modeste M.E and others, (2020), " School leadership practice across international policy contexts: Organizational roles and distributed leadership in Denmark and the United States"، **Educational Management Administration and Leadership**, Volume 48, Issue 2,P.326
- (xxvii) Miriam E. David, Marilyn J. Amey, Sandra Jones, (2020), **Op.cit**, p.380
- (xxviii) Lynne Hunt, Denise Chalmers, (2017), **Op.cit**, P.388
- (xxix) Tony Buch, (2020), **Theories of Educational Leadership and Management**, Fifth Edition, (USA: SAGE Publication Inc), P.71
- (xxx) Bel.T, Hoyle.B, (2016), **Distributed Leadership**, (New York: National Science Learning Center), P.2
- (xxxi) Miriam E. David, Marilyn J. Amey, Sandra Jones, (2020), **Op.cit** , p.378-379

(xxxii) **Diane R. Dean**, Thinking Globally: The National College of School Leadership: A Case Study in Distributed Leadership Development, **Sage Journal**, Online pub date: July 31, 2016, <https://08113uesq-1104-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1177/194277510700200103> Access Date: September 15, 2022

(xxxiii) مدحت محمد أبو النصر، (2012)، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص ص ٤٨-٤٩

(xxxiv) [Gill Robinson Hickman](#), (2009), **Leading Change in Multiple Contexts: Concepts and Practices in Organizational, Community, Political, Social, and Global Change Settings**, (UK: SAGE Publications, Inc, 2009), p.83.

(xxxv) Harris, A., (2004), "Distributed Leadership in Schools: Leading or misleading?"، **Educational Management Administration & Leadership**, Vol 32, No.1, P.14.

(xxxvi) Harris, Alma, (2014), **Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential**, (Thousand Oaks, CA, USA: Corwin Press), P.55

(xxxvii) Daniel Jambol & Lei Honged, (2020), "The Effect of the Principles Distributed Leadership Practices on Students Academic Achievement: A Systematic Review of Literature", **International Journal of Higher Education**, Vol.9, No. 1, P.195

(xxxviii) K. Leithwood ,A. Harris, D. Hopkins , (2020), "Seven strong claims about successful school leadership revisited", **Journal School Leadership & Management Formerly School Organisation**, Vol.40,no.1 , [PP. 7-11](#)

(xxxix) Miriam E. David, Marilyn J. Amey, Sandra Jones, (2020), **Op.cit** ,P.378

(xl) **Ibid**, P.379

(xli) Phillip A Woods & Amanda Roberts, **Collaborative School Leadership: A Critical Guide**, Available At: <https://dx.doi.org/10.4135/9781529715095>, Access Date: March 05, 2022

(xlii) Can Refer to:

- Harris, Alma, (2014), **Op.cit**, P.41

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2006-2008, Improving School Leadership Policy & Practice, Available At <https://www.oecd.org>, access at 28\1\2021
- (xliii) Miriam E. David, Marilyn J. Amey, Sandra Jones, (2020), **Op.cit** P.380
- (xliv) Harris, Alma, (2014), **Op. cit**, P.43
- (xlv) Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (Eds.), (2007), **Distributed leadership in practice**, (New York: Teachers College Press), P.147
- (xlvi) Alison Wakefield & Jenny Fleming, (2009), **The Sage Dictionary of Policing**, (UK, SAGE Publications Ltd), P.188.
- (xlvii) عماد حمدي خميس محمد سليمان، (٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص.٢٦٦.
- (xlviii) محمد إبراهيم الضاعن، (٢٠٢٠)، "واقع ممارسات أعضاء هيئة التدريس للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسيوط*، المجلد ٣٦، العدد الرابع، ص.١٣١.
- (xlix) [W.K Hoy](#), [C.G Miskel](#), (2013), **Educational Administration: Theory, Research, and Practice**, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc), PP.467-468
- (i) James M. Kouzes & Barry Z. Posner, (2012), **LPI: Leadership Practices Inventory: Development planner**, (USA: John Wiley & Sons), PP.2-3
- (ii) Elaine T. Jurkowski, MSW, (2013), **Implementing Culture Change in Long-Term Care: Benchmarks and Strategies for Management and Practices**, (USA: Springer Publishing Company LLC), P.160.
- (iii) محمد مطير الشريجة، محمد مسلم العجمي، مها طلال المهيميل، (٢٠١٤)، "الممارسات القيادية الفعالة لمدرّاء المدارس الثانوية في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالعملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت"، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة الزقازيق*، عدد ٨٤، ص.٤٠٦.
- (liii) عمر محمد عبد الهادي، (٢٠١٥)، "الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها"، *مجلة دراسات في التعليم العالمي*، عدد ٨، ص.٣٧٣.
- (liv) يمكن مراجعة ما يلي:
- شاكّر محمد فتحي، (٢٠١٦)، "القيادة المتميزة للمدرسة"، *مجلة الإدارة التربوية*، السنة الثالثة، العدد التاسع، ص.١١.
- [Philip A Woods](#), [Amanda Roberts](#), (2018), **Collaborative School Leadership: A Critical Guide**, (UK: SAGE Publications Ltd), P.87
- (lv) Modeste M.E., (٢٠٢٠) **Op. cit**, PP.330-331

- (lvi) سعد علي ريجان الحمدي، (٢٠٢١)، نماذج من الإدارات المعاصرة ٤ مقابل ٤، (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع)، ص.٤٢٧
- (lvii) كساندرا اركينز، اريك تواديل، (2020)، الإدارة المدرسية قائد منظومة، ترجمة أسماء علوية، (القاهرة: مجموعة النيل العربية)، ص.٣١-٣٣
- (lviii) David V. Day, (2004)، "Leadership Development"، In George R. Goethals, Georgia J. Sorenson & James MacGregor Burns (Ed)، [Encyclopedia of Leadership](#), (USA: SAGE Publications, Inc)، Vol.2, PP.842-845
- (lix) Jacque McDonald, Aileen Cater-Steel, (2016، **Communities of Practice: Facilitating Social Learning in Higher Education**, (Singapore: springer)، pp 313-317
- (lx) ميسم فوزي مطير العزام، (٢٠١٧)، قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد(نموذجاً)، (الأردن: دار الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع)، ص.١٢
- (lxi) منى مؤتمن عماد الدين، (2011)، افاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي)، ص.52-53
- (lxii) ناريمان يونس لهلوب، (٢٠١٥)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، (الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع)، ص.٢٣
- (lxiii) السيد احمد عبد الغفار، (٢٠١٣)، الإدارة المدرسية الحديثة الفعالة، (القاهرة: دار النشر للجامعات)، ص.١٨
- (lxiv) حماد مختار، (٢٠٢١)، "أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال تفويض التغيير (وكيل التغيير \ مستشار التغيير) (نموذجاً)، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ١٤، السنة الثالثة عشر، العدد ٥، ص ٥٢٧.
- (lxv) ميسم فوزي مطير العزام، (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص.١١-١٢
- (lxvi) يمكن مراجعة ما يلي:
- (١) مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، (٢٠١٧)، التنمية المستدامة: مفهومها- ابعدها - مؤشراتنا، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص.٥٢-٥٣
- (٢) احمد يوسف دودين، (٢٠٢٠)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع)، ص.٣٦-٣٧
- (lxvii) منى مؤتمن عماد الدين، (٢٠١١)، مرجع سابق، ص.٥٠-٥٤
- (lxviii) يمكن مراجعة ما يلي:
- ميسم فوزي مطير العزام، (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص.١٣
- منى مؤتمن عماد الدين، (٢٠١١)، مرجع سابق، ص.٥٥-٥٦

(lxix) يمكن مراجعة ما يلي:

- مدحت ابو النصر وياسمين مدحت محمد، (2017)، مرجع سابق، ص.٥٢-٥٣

- محمد جاسم محمد وعربي محمد الشيباني والاء محمد جاسم، (٢٠١٠)، مرجع سابق، ص.١٩٧

(lxx) المرجع السابق، ص ٦٦-٦٧

(lxxi) Harris, Alma, (2014), **Op. cit**, P.83.

(lxxii) شاكر محمد فتحي، (٢٠٠٨)، " التعليم عن بعد في الوطن العربي"، ورقة عمل للمؤتمر العلمي السنوي

السادس عشر (التعليم عن بعد في الوطن العربي)، جمهورية مصر العربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة

التعليمية، كلية التربية ببورسعيد، ص.٦٨٦

(lxxiii) Harris, Alma, (2014), **Op. cit**, pp.118-119.

(lxxiv) Rob Canton, David Hancock, (2014), **Dictionary of Probation and offender Management**, (New York: Routledge), P.309

(lxxv) David R. Grimmett, (2014), **Emerging Issues in Management: An Anthology of Graduate Level Thought in 2014**, (USA: APSU CoB MSM Press), pp.100-101

(lxxvi) Forsyth, D.R, (2014), **Group dynamics**، (Belmont, CA: Thomson\ Wadsworth)، p.11

(lxxvii) يمكن مراجعة ما يلي:

يمكن مراجعة ما يلي:

- مدحت محمد أبو النصر، (٢٠٢٠)، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، (القاهرة: مجموعة النيل

العربية)، ص.٧٨

- سيمون هارتلي، (٢٠١٨)، بناء وتحفيز فرق العمل، ترجمة مروة محروس عبد الحميد، (القاهرة: المجموعة

العربية للنشر والتوزيع)، ص.٣٦

(lxxviii) ستيفن. أ& فينست. د، (٢٠١٧)، ممارسات قوية لفرق عمل قوية، ترجمة حسام هريدي، (المجموعة العربية

للتدريب والنشر)، ص ص ٥٣-٥٨

(lxxix) المرجع السابق، ص.٤٩-٥٠

(lxxx) عزة جلال مصطفى، (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجي الناجح في مؤسسات التعليم: دليل علمي، (القاهرة:

دار النشر للجامعات)، ص.٧٨

(lxxxi) شاكر محمد فتحي وعلى السيد الشخبي، (٢٠١٢)، معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)،

(الرباط: مكتب تنسيق التعريب)، ص.١٩٧

(lxxxii) مصطفى حسين باهى، منى احمد الأزهرى، (٢٠١٥)، معجم المصطلحات التربوية (التربية العامة-التربية

الخاصة)، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)، ص.٥٤٤.

- (lxxxiii) محمود عبد الفتاح رضوان، (٢٠١٣)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص ٧٩.
- (lxxxiv) محمد عمر العامري، (٢٠١٧)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، (عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع)، ص ٦.
- (lxxxv) يمكن مراجعة ما يلي:
- شاكر محمد فتحي وعلى السيد الشخبي، (٢٠١٢)، مرجع السابق، ص ١٩٧.
- زكريا الدوري واخرون، (٢٠١١)، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع)، ص ٣٩٦-٣٩٨
- Andrew J. Elliot, Carol S. Dweck, David S Yeager, (2017), **Handbook of Competence and Motivation: theory and Application**, (New York: THE GUILFORD PRESS), PP 216-219
- (lxxxvi) صلاح هادي الحسيني واعتصام الشاكرجي، (٢٠١٥)، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، (عمان: مركز الكتاب الأكاديمي)، ص ١٤٠.
- (lxxxvii) فرحان حسن بربخ، (٢٠١٢)، إدارة التغيير في الإدارة المدرسية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع)، ص ١٨٦.
- (lxxxviii) ناريمان يونس لهلوب، (٢٠١٥)، مرجع سابق، ص ٢٥.
- (lxxxix) طارق حسن عبد الحليم، (٢٠١٧)، الإدارة التربوية في اللفية الجديدة: مدخل متجدد لعالم متغير، (القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع)، ص ٨٠.
- (xc) محمد محمود الفاضل، (٢٠١٠)، تجديرات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، (الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع) ص ٣٢.
- (xci) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (٢٠١٨)، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص ١١٠-١٢.
- (xcii) سعد على ريجان المحمدي، (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٤١٤.
- (xciii) نبيل سعد خليل، (٢٠١٥)، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع)، ص ٢٧٩.
- (xciv) شاكر محمد فتحي وعلى السيد الشخبي، (٢٠١٢)، مرجع سابق، ص ١٤٧.
- (xcv) زكريا مطلق، احمد على صالح، (٢٠١٩)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال اللفية الثالثة، (الأردن: مؤسسة اليازوري للنشر والتوزيع)، ص ٢٩.
- (xcvi) السيد احمد عبد الغفار، (٢٠١٣)، مرجع سابق، ص ١٤٢.
- (xcvii) يمكن مراجعة ما يلي:
- نبيل سعد خليل، (٢٠١٥)، مرجع سابق، ص ٢٨٣-٢٨٦.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (٢٠١٨)، مرجع سابق ص ١٢-١٣ (xcviii) مها صالح احمد القرزعي، (٢٠١٨)، فلسفة إدارة التميز الفلسفي في التعليم ونماذج دولية وعربية ومحلية، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ص. ٨٠)

(xcix) يمكن مراجعة ما يلي:

- سعد على ربحان المحمدي، (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٤١٥-٤١٦

- زكريا مطلق، احمد على صالح، (٢٠١٩)، مرجع سابق، ص ٢٩٠-٣٠٠

(c) يمكن مراجعة ما يلي:

- شاكرا محمد فتحى وعلى السيد الخشبي، (٢٠١٢)، مرجع سابق، ص ١٠٥

- امين محمد النبوي، (٢٠٠٨)، مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية)،

ص. ٢٧٦

(ci) يمكن مراجعة ما يلي:

- محمد محمود الفاضل، (٢٠١٠)، مرجع سابق، ص ٣٥-٣٦

- احمد محمد الشباب، عنان محمد أبو حامور، (٢٠١٤)، مفاهيم إدارية معاصرة، (عمان: دار المنهل ناشرون)،

ص ٢٣٠-٢٣٢

(cii) زكريا الدوري، أحمد على صالح، (٢٠١٩)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية

الثالثة، (عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع)، ص ٣١-٣٣

(ciiii) سعد على ربحان المحمدي، (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٤١٢

(civ) السيد احمد عبد الغفار، (٢٠١٣)، مرجع سابق، ص ١٤٩