



كلية التربية

قسم التربية

تصور مقترح لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء القيادة الموزعة .

(دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)

خطة بحث مقترحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى التربية

(تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

إعداد الباحث

معتز حسين عبدالله الحلاج

إشراف

د/ نعمه منور محسب خاطر

أ.د/ أبو بكر أحمد صديق جلال

مدرس التربية
كلية التربية جامعة السادات

أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات
المقارنة كلية التربية جامعة الأزهر

العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م

ملخص الدراسة

تصور مقترح لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء القيادة الموزعة.

(دراسة ميدانية بمحافظة البحيرة)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة دعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، واتباع الباحث المنهج الوصفي مستخدماً استبانة لقياس درجة دعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة، واشتملت على (٩٥) فقرة تم تقسيمها إلى (٧) مجالات وهى: تعزيز ثقافة تعاونية لدعم تنمية المعلمين وتعلم الطلاب، استخدام البحوث لتحسين ممارسات التدريس وعمليات تعلم الطلاب، تشجيع التعلم المهني من أجل التحسين المستمر، تسهيل إدخال تحسينات فى التدريس وتعلم الطلاب، استخدام المعلمين التقييمات والبيانات لتحسين المدرسة، تحسين التواصل والتعاون مع الأسر والمجتمع، الدعوة لتعلم الطلاب والمهنة، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما: صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلى، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمى ومديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة للعام الدراسى ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، والبالغ عددهم (١٣٦٣٤)، وتكونت عينة الدراسة الأصلية والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (٥٢٨) من معلمى ومديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل ومعالجة البيانات.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- بلغ إجمالي درجة ممارسة القيادة الموزعة لدعم دور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (١٦,٩%) أى بدرجة ضعيفة، وبلغت درجة أهمية دعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (٨٢,٧%) أى بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الفجوة بين الدور الممارس والدور المأمول لدعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي (٦٥,٨%) أى بدرجة كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأهمية والفجوة والممارسة لجميع مجالات دور المعلم القائد، ومجالات القيادة الموزعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي حسب متغيرى المؤهل العلمى لصالح فئة (دراسات عليا)، والوظيفة لصالح فئة (معلم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأهمية و الفجوة والممارسة لجميع مجالات دور المعلم القائد، ومجالات القيادة الموزعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي حسب متغيرات سنوات الخبرة والنوع والتخصص.

Abstract

A suggested Scenario for the role of Teacher as a Leader at Preparatory Schools in light of Distributed Leadership

(Field Study in Albuhera Governorate)

The study aims to: Identify the degree of leadership support distributed to the role of teacher as a leader in schools of the second cycle of basic education, the researcher followed the descriptive method using a questionnaire to measure the degree of support distributed to the role of teacher as a leader in schools of the second cycle of basic education in the province of Beheira, and included (95) Divided into (7) areas: promoting a collaborative culture to support teacher development and student learning; using research to improve teaching practices and student learning processes; encouraging professional learning for continuous improvement; facilitating improvements in teaching and student learning; T data to improve school, improve communication and cooperation with families and the community, advocating for students' learning and the profession, it was confirmed the veracity of the questionnaire in two ways: The study population consisted of all teachers and principals of the second cycle of basic education in Beheira Governorate for the academic year 2018/2019, numbering (13634). Randomly selected (528) teachers and principals of the second cycle of basic education in the province of Beheira. Statistical Package Software (SPSS) was used to analyze and process data.

The study reached the following conclusions:

- The total degree of distributed leadership practice to support the role of the teacher as a leader in the second cycle of basic education (16.9%), ie a weak degree, and the degree of importance of supporting distributed leadership to the role of the teacher as a leader in the second cycle of basic education (82.7%) ie The gap between the role of the practitioner and the role hoped to support the distributed leadership of the role of teacher as a leader in schools of the second cycle of basic education (65.8%), ie significantly.
- The existence of statistically significant differences to the degree of importance, gap and practice for all areas of the role of the leading teacher, and areas of leadership distributed in the schools of the second cycle of basic education according to the variables of scientific qualification for the benefit of (graduate) category, and the job for the benefit of (teacher).
- There are no statistically significant differences to the degree of importance, gap and practice for all areas of the role of the leading teacher, and areas of leadership distributed in the schools of the second cycle of basic education according to the variables of years of experience, gender and specialization.

مقدمة البحث:

تجمع آراء التربويين على أن نجاح النظام التعليمي في تحقيق أهدافه يعتمد بشكل أساسي على نمط القيادة التي تدير هذا النظام وتوجهه، وتنطبق هذه المسألة على جميع مستويات القيادة في النظام التعليمي بدءاً من المستوى المركزي بوزارة التربية والتعليم وانتهاءً بالمستوى التنفيذي في المدارس على اختلاف مراحلها، فلكي يتمكن هذا النظام من إنجاز ما يصبو إليه من أهداف لا بد أن تتسم هذه القيادة بالمرونة، حتى تتمكن من التعامل مع تحديات العصر ومتطلبات التطور الذي يتم بوتيرة أسرع من أي وقت مضى (١). وتفترض العديد من النماذج القيادية أن المسؤوليات والمهام القيادية تقع بشكل أساسي على عاتق فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد يعملون وفق نظام هرمي تتدرج فيه المناصب والسلطات القيادية. وقد برز الاهتمام بالأنماط القيادية الحديثة، وزادت المشاركة في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، ولعل من أهمها القيادة الديمقراطية والقيادة الموزعة والقيادة التشاركية وقيادة المعلم، وتشير تلك الأنماط إلى أن عملية القيادة يجب أن تقوم على تغيير فكرة القيام بالقيادة بواسطة فرد واحد إلى مشاركة العديد من الأفراد في قيادة المؤسسة التعليمية، ولعل نمط القيادة الموزعة يعد من أهم هذه النماذج القيادية التي تقوم على أسس المشاركة والديمقراطية، وتتجه القيادة وفقاً لهذا النمط إلى عدم تركيز السلطة في يد شخص واحد، بل تصبح متاحة لعدد كبير من الأشخاص. ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت نماذج تناهت بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتناسب مع وجود العديد من القادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن هنا ظهر المنظور التوزيعي للقيادة والذي عرف بعد ذلك بالقيادة الموزعة (٢).

إن مفهوم القيادة الموزعة يتداخل مع مفاهيم قريبة الشبه، مثل القيادة التشاركية والقيادة التعاونية، والقيادة الديمقراطية، ويشير إلى أن القيادة الموزعة تفوض مجموعة من الممارسات الخاصة بالتأثير وتحديد الاتجاه، والتي يفترض أن يقوم بها أفراد من جميع المستويات داخل المؤسسة، وليست من الملكات الشخصية المرتبطة بالأشخاص الذين يشغلون موقع في أعلى السلطة داخل المؤسسة (٣). ويرتبط مفهوم القيادة الموزعة بمفهوم آخر مهم وهو قيادة المعلم والذي يعتبر أيضاً من المفاهيم التي ظهرت حديثاً بشكل نسبي شأنه في ذلك شأن مفهوم القيادة الموزعة، وتشير الأبحاث والدراسات التي تناولت مجال القيادة التربوية إلى وجود علاقة وثيقة بين كلا المفهومين، حتى إن كتابات كثيرة في هذا

(١) أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه بور حماد (٢٠١١). القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد العاشر، ص ٤٥٤.

(٢) Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational management & administration*, 28(3), p. 317.

(٣) Leithwood, K., et al. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the Ego Out of the System, *Leadership and Policy in Schools*, p.38.

المجال تستخدم مصطلحى قيادة المعلم والقيادة الموزعة على أنهما يعنيان شيئاً واحداً. فقيادة المعلم يمكن وصفها على أنها مجموعة من السلوكيات والممارسات القيادية التي تتم بشكل جماعى وتستند أساسا على إعادة توزيع السلطة داخل المدرسة بحيث تمتد إلى أعضاء الهيئة التدريسية (1). وتولى دراسات الإصلاح والتغيير التربوي أهمية بالغة للقيادة فى معظم مستوياتها، حيث تؤكد على الدور القيادى للمعلم مع زملائه المعلمين، فهو الموجه لزملائه على مستوى مادة التخصص بما يدعم عمليتى التعليم والتعلم، وقائد لزملائه المعلمين نحو قيادة التغيير التربوى و تحسين الأداء، وتقضى هذه الفكرة على أسطورة القائد الأوحد للإصلاح والتغيير والمتمثل فى فرد واحد بالمؤسسة التعليمية وهو مدير المدرسة. ويرى كل من (Muijs&Harris2003) أن المبادئ الأساسية التى ينطوى عليها هذا المفهوم كالعامل الجماعى والتمكين والمسئولية المشتركة هى نفسها المبادئ التى تعكسها نظرية القيادة الموزعة. إن المشاركة الجادة للمعلمين فى تفعيل القيادة الموزعة على أرض الواقع تعد عاملا حاسما فى نجاحها على المستوى العملى، ففكرة القيادة الموزعة كما يبدو من تعريفاتها تركز على إشراك للأكثرية بدلا من الأقلية فى العملية القيادية.

ويشير ليثوود وآخرون إلى أن مدى نجاح المعلمين فى القيام بأدوار قيادية يعتمد أساسا على ملامح البناء التنظيمى داخل المدرسة، والثقافة السائدة فيها، وفرص بناء القدرة المتاحة لهم، وطبيعة علاقة المعلمين بالمديرين ومدى دعم المديرين لفكرة إشراك المعلمين فى القيادة وتشجيعهم لها، وأن البناء التنظيمى الذى يتسم بالتسلسل الهرمى التقليدى يقلل من احتمال حدوث هذه التغييرات فى العلاقة بين المعلمين والمديرين والتى هى مطلوبة لتشجيع الممارسات القيادية التى يقوم بها المعلمون فقيادة المعلم تزدهر فى الهياكل التنظيمية المستوية التى توفر فرصا للتعاون بين الزملاء (2).

ويرى الباحث أنه من الصعوبة بمكان أن يستطيع المعلمون ممارسة أدوارا قيادية فى ظل مؤسسة تعليمية ذات تنظيم هرمى تكون السلطة فيه مخولة لرأس هذا النظام، حيث يستأثر بها منفردا دون أن يتيح للآخرين فرصة المشاركة فى السلطة والمسئولية، وتحدد فيها الأدوار والمسئوليات فى قالب معين لا يمكن من خلاله إبراز القدرات والإمكانات القيادية للمعلمين، بل يشكل هذا القالب حدودا ضيقة لا يستطيع المعلمون تجاوزها وإظهار مواهبهم وإبداعاتهم التى يمكن أن تؤدى إلى نقلة نوعية للمؤسسة التعليمية من خلال قيادة هؤلاء المعلمين ذوى الحس القيادى لعملية التغيير التربوى وتحسين أداء المدرسة على النحو الذى يحقق الأهداف التى ينتظرها المجتمع من المؤسسة التعليمية. كما يرى الباحث ضرورة تحول الهيكل التنظيمى للمؤسسة التعليمية من التنظيم الهرمى أو الرأسي إلى التنظيم الأفقى وأن تكون القيادة مرنة قادرة على توزيع السلطات على قادة آخرين من المعلمين وإطلاق العنان للمعلمين

(1) Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and teacher education*, 22(8),p. 962.

(2)Leithwood, K., et al. (2007). *Op.cit*, p.50.

المبدعين ذوى القدرات والنزعات القيادية لقيادة زملائهم نحو التغيير التربوي الفعال وتوسيع قاعدة المشاركة والتعاون مع المعلمين فى قيادة المدرسة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

على الرغم من الجهود التى تقوم بها وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالعملية التعليمية والنهوض بها، إلا أن الأنماط القيادية السائدة بمدارسنا تقتقد إلى المزيد من التطور لمواكبة كل جديد من نظريات ومداخل القيادة التربوية الحديثة والمعاصرة بما يحقق التقدم والارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وأن هذه الأنماط تتجه نحو ممارسة الأنماط التى تعتمد فى أدائها الإدارى على ما يخول إليها من سلطة رسمية مستمدة من المركز الوظيفى الذى يشغله عبر هيكل تنظيمى هرمى تضعف فيه قنوات الاتصال الفعالة وتغيب فيه الرؤية المشتركة والعمل الجماعى المنظم والتعاون بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وأن وجود قيادة تسمح بإتاحة الفرص للمعلمين للقيام ببعض الأدوار ومنحهم صلاحيات وسلطات تمكنهم من أداء تلك الأدوار، يؤدى إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين ويجعلهم أكثر نشاطا وقدرة على الإبداع والمشاركة فى حل المشكلات، وتذليل العقبات التى تعوق عملية التغيير التربوى الفعال داخل المدرسة بما يحقق أهدافها فى ضوء رؤية المدرسة ورسالتها. وتشير العديد من الدراسات والابحاث الى التأكيد على ضرورة العمل على الارتقاء بأدوار المعلم وتحسين جودة المؤسسات التعليمية مثل دراسات السيسى، (٢٠٠٩)، وجبران، ٢٠١١ (١).

ونظرا لأن المعلم يعد عماد العملية التعليمية، فهو يستطيع أن يعظم العائد من الامكانات المتاحة بالمدرسة، كما أنه يستطيع أن يعالج ما قد يكون فى المقررات الدراسية من قصور، فضلا عن تأثيره فى سلوكيات التلاميذ فى المدرسة، بل وخارجها أيضا، فإن التوجه نحو استثمار قدراته ومهاراته والاستفادة منها فى تحسين العملية التعليمية يعد مطلبا من مطالب تحسين جودة المدرسة (٢). وفى هذا الصدد توصى إحدى الدراسات بضرورة العمل على تحويل المعلم المصرى من كونه ناقل للمعرفة ومبسطا للمعلومة التى وردت فى منهج دراسى موضوع بالفعل إلى معلم مبدع ومفكر وطالبا للعلم غير مكتفيا بما وصل إليه .

ويرى الباحث أنه من الأهمية بمكان أن نرتقى بقيادة المعلم وتطوير الأدوار القيادية التى ينبغى أن يقوم بها ليس فقط داخل حجرة الدراسة، بل يجب أن تمتد وتتسع خارج نطاق حجرة الدراسة إلى خارجها بالمدرسة حيث قيادة الزملاء فى القسم نحو التنمية المهنية وتولى مهام قيادية بالمدرسة وان يشارك الادارة المدرسية فى القيام ببعض المهام القيادية، ويتطلب ذلك مرونة ورؤية واسعة لدى المديرين بحيث

(١) على محمد جبران (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمى من وجهة نظر المعلمين فى الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الأول، المجلد ١٩، ص ٤٥٦.

(٢) ياسر ميمون عباس (٢٠١٣). قيادة المعلم كمدخل لتحسين جودة المدرسة، المؤتمر الدولى الأول لكلية التربية النوعية جامعة المنوفية خلال الفترة من ٢٩ - ٣٠ إبريل ٢٠١٣، ص ٢.

يقوم المديرون بتوزيع الأدوار القيادية و السلطات على المعلمين، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بهذه الأدوار والمشاركة فى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مشاركتهم فى وضع تلك الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها .

ومن خلال قراءات الباحث و اطلاعه على العديد من الدراسات السابقة الخاصة بالمدخل القيادية الحديثة ونظريات القيادة، وعلى وجه الخصوص الدراسات المتعلقة بكل من (قيادة المعلم) و (القيادة الموزعة)؛ فقد توافق ميل الباحث مع إحدى توصيات تلك الدراسات - وهي دراسة (الزكى و حماد ٢٠١١) بعنوان القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها فى مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية و التي سوف يقوم الباحث بتوضيحها وعرضها عند عرض الدراسات السابقة - لتسليط الضوء على مدى أهمية قيادة المعلم ونمط القيادة الذى يؤدي إلى تفعيل دور المعلم القائد داخل المؤسسة التعليمية. ويميل الباحث إلى تبنى نمط القيادة الموزعة الذى يسمح للمعلم القائد بأداء دوره فى قيادة التغيير التربوى بالمدرسة.

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية فى الإجابة على التساؤل الرئيس التالى :

ما الدور المتوقع للمعلم القائد فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء القيادة الموزعة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية :

- ١ - ما الإطار المفاهيمى لقيادة المعلم ؟
- ٢ - ما الإطار المفاهيمى للقيادة الموزعة ؟
- ٣ - ما واقع قيادة المعلم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة البحيرة؟
- ٤ - ما التصور المقترح لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء القيادة الموزعة ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- التعرف على الإطار المفاهيمى لقيادة المعلم.
- التعرف على الإطار المفاهيمى للقيادة الموزعة.
- الكشف عن واقع قيادة المعلم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة البحيرة.
- التوصل إلى تصور مقترح لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء القيادة الموزعة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية فى:

- ١- أن موضوع الدراسة يعتبر من الموضوعات الحديثة ،التي لم يتم تناولها من قبل ، وذلك حسب حدود علم الباحث.
- ٢- أن هذه الدراسة انطلقا من توصيات بعض الدراسات السابقة ، وخاصة الدراسات المتعلقة بقيادة المعلم والقيادة الموزعة.
- ٣- قد تفيد الدراسة الحالية فى إبراز أهمية دور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فى ضوء القيادة الموزعة.
- ٤- قد تفيد الدراسة الحالية فى تطوير الأنماط القيادية والهياكل التنظيمية السائدة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى ، بما يتيح فرص توسيع قاعدة مشاركة المعلمين فى القيادة.
- ٥- قد تفيد الدراسة الحالية فى مساعدة القادة وواضعى الخطط والبرامج التربوية بوزارة التربية والتعليم ، فى وضع خطط وبرامج حديثة من شأنها تطوير أدوار المعلمين ومديرى المدارس ، بما يؤدى إلى رفع مستوى الأداء الإدارى ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، وجودة التعليم.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تتمثل فى الإطار المفاهيمى للقيادة الموزعة، وقيادة المعلم وواقع دور المعلم القائد بالمدارس المصرية .
- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من معلمي ومديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى .
- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة الحالية على بعض مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة البحيرة .

الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م

منهج الدراسة وأداتها :

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وذلك لكونه المنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل مع بعضها البعض لوصف الظاهرة قيد الدراسة وهى وضع تصور مقترح لدور المعلم كقائد فى ضوء القيادة الموزعة، وجمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة قيد الدراسة وتصنيفها وتحليلها، واستخلاص النتائج من خلال استنباهه تطبق على عينة من خبراء التربية ومعلمي ومديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة البحيرة للتعرف على

واقع دور المعلم القائد فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى فضلاً عن كيفية تطوير هذا الدور فى ضوء القيادة الموزعة .

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمى ومديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة البحيرة للعام الدراسى ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، والبالغ عددهم (١٣٦٣٤)، وتكونت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (٥٥٥) من معلمى ومديرى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى بمحافظة البحيرة للعام الدراسى ٢٠١٨ / ٢٠١٩م، وزعت عليهم الاستبانة، تم استرداد (٥٢٨) استبانة صالحة للتطبيق بنسبة ٩٥,١%.

مصطلحات الدراسة :

تعددت المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة، وسوف يتناول الباحث منها تعريف القيادة وقيادة المعلم والقيادة الموزعة و الدور و دور المعلم القائد، وذلك على النحو التالى:

١- القيادة:

تعددت وتنوعت تعريفات القيادة وسوف يعرض الباحث بعض من هذه التعريفات وذلك على النحو التالى:

- يعرفها عدس وآخرون بأنها: النشاط المتخصص الذى يمارسه شخص للتأثير فى الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فى تحقيقه(١).
- يعرفها الحمدان والفضيلي بأنها: القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فى سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك فى جو من العمل كفريق متكامل ومحقق للأهداف المشتركة تعريف كونز و أونل: هى القدرة على إحداث تأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف(٢).
- ويعرفها العجمى بأنها: مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر فى شخص ما، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل وهى وسيلة لتحقيق الأهداف(٣).
- التعريف الإجرائى للقيادة فى الدراسة الحالية:

وفى ضوء التعريفات السابقة للقيادة يعرف الباحث القيادة إجرائياً بأنها: قدرة الفرد على التأثير فى الآخرين، وكسب ثقتهم، وتوجيه سلوكهم طواعية دون إلزام، نحو تحقيق أهداف معينة.

(١) محمد، عدس وآخرون(ب.ت). الإدارة والإشراف التربوى، ص٢٦.

(٢) جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضيلي (٢٠٠٨). الأنماط القيادية لدى مدير مدارس التعليم العام بدولة الكويت

حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد العشرون، ص٥٨٤ .

(٣) محمد العجمى(٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوى النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص٥٧.

٢- قيادة المعلم :

- يعرفها كل من يورك بار ودوك بأنها: العملية التي يستطيع المعلمون من خلالها التأثير - بشكل فردي أو جماعي - على زملائهم ومديريهم، وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي لتحسين ممارسات التعليم والتعلم بهدف زيادة تعلم الطلاب وتحصيلهم(١).
- ويعرفها دانييلسون بأنها: مجموعة من المهارات التي يظنها المعلمون الذين يقومون بتعليم الطلاب، ولكن يمتد تأثيرهم أيضا خارج نطاق الفصول الدراسية الخاصة بهم إلى الآخرين داخل مدارسهم وخارجها، وتتضمن حشد وتنشيط الآخرين بهدف تحسين أداء المدرسة من حيث مسؤولياتها المهمة المرتبطة بالتعليم والتعلم(٢).
- ويعرفها ميوجس وهاريس بأنها: مجموعة من السلوكيات والممارسات القيادية التي تتم بشكل جماعي وتستند أساسا على إعادة توزيع السلطة داخل المدرسة بحيث تمتد إلى أعضاء الهيئة التدريسية(٣).
- التعريف الإجرائي لقيادة المعلم في الدراسة الحالية:

وفي ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث قيادة المعلم إجرائيا على أنها: العملية التي يتم من خلالها تأثير المعلمين في زملائهم ومديريهم والقيام بالممارسات والأدوار القيادية داخل حجرات الدراسة وخارجها، من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المدرسة في ضوء رؤيتها ورسالتها.

٣- القيادة الموزعة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الموزعة وتنوعت تنوعا كبيرا شأنها في ذلك شأن جميع المفاهيم المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية .
ومن تعريفات القيادة الموزعة:

- يعرفها بينيت بأنها: الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع المدرسي أن يتقلدوا أدوارا قيادية في المكان الذي يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار ويصبحوا جزءا من إطار القيادة في المدرسة(٤).
- ويعرفها كل من زانج وفيرمان بأنها : "تلك التأثيرات المباشرة المفوضة بالوكالة والتي تعزى اختياريًا إلى فرد معين أو أفراد منفصلين أو مجموعة من الأفراد في تعاون فيما بينهم أو إلى وحدات تنظيمية من خلال أعضاء داخل تلك المنظمات(٥).

(1) York_Barr, J., & Duke, K. (2004): What do we know about Teacher leadership? Findings from tow Decades of Scholarship, **Review of Educational Research**, No. 74, p287.

(2) Danielson, C. (2006). **Teacher leadership that strengthens professional practice**, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA. p12.

(3) Muijs, D., & Harris, A. (2006). **op.cit**, p.962.

(¹) Bennet, N. et al. (2003). **Distributed Leadership**, National College for School Leadership. p 9.

(2) Zhang, J. & Faerman, S. (2007). Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system, **European Journal of Information Systems**. v16: p. 481.

- **ويعرفها أور سميث بأنها:** صيغة جديدة نشأت حديثاً لتوزيع السلطة في المدارس، وذلك من أجل توسيع دائرة النفوذ والسلطة والتأثير إلى جماعات وأفراد ليعملوا قدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم بطريقة تختلف عن التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسة (١) .
- **ويعرفها يوكل بأنها :** عملية مشتركة يتم من خلالها تعزيز القدرات الفردية والجماعية للأفراد قصد بلوغ مبتغاهم بطريقة فعالة . وعكس القائد البطل الذي بإمكانه تأدية كل المهام القيادية، فإن المهام القيادية في هذا التعريف توزع على جميع أعضاء المجموعة أو المؤسسة (٢) .
- **التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة في الدراسة الحالية :**
وفي ضوء التعريفات سالفة الذكر، يعرف الباحث القيادة الموزعة إجرائياً على أنها: عدم تركيز السلطات والمسؤوليات القيادية في يد شخص بعينه داخل المدرسة، وتوزيع السلطات والمهام المرتبطة بالعمليات الإدارية على عدد كبير من أفراد المجتمع المدرسي، وتمكينهم من القيام بتلك المهام، بما يحقق الأهداف المرجوة .

٤- تعريف الدور:

- **يعرفه فلية، والزكي بأنه:** مجموعة من الأنماط المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (٣).
- **يعرفه نشوان بأنه:** " الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون " (٤).
- **كما يعرفه بهجت بأنه :** " السلوك الظاهري الذي يسلكه شاغل المركز أثناء تفاعله مع شاغلي مراكز أخرى (٥).
- **وفي ضوء التعريفات السابقة للدور يعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، والتي يترتب عليها التنبؤ بتحقيق أهداف معينة مرتبطة بتلك الممارسات والسلوكيات من خلال تفاعله مع شاغلي الأدوار الأخرى .
- **يعرف الباحث دور المعلم القائد إجرائياً بأنه:** السلوكيات والممارسات التي يتوقع أن يقوم بها المعلم، والتي تمكنه من القيام بالمهام المرتبطة بالعمليات الإدارية داخل حجرات الدراسة، وفي إطار المدرسة والمجتمع المحيط بها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الدراسات السابقة:

(3) Arrowsmith, T. (2007). **Distributed leadership in secondary schools in England. Management in Education**, p22.

(4) Yukl, G. (2002). **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall. P.432.

(٥) فاروق عبده فليه، أحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠٠٤) . معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص١٦٥.

(١) يعقوب حسين نشوان (١٩٩١). الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، العبدلي، الأردن، ص١٠٩.

(٢) محمد صالح بهجت (١٩٨٥). مدخل للعمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص١٥٥.

تتوعدت الدراسات التي تناولت موضوع قيادة المعلم والقيادة الموزعة وسوف يعرض الباحث لها وفقاً لمحورين رئيسيين هما قيادة المعلم، والقيادة الموزعة، وفقاً لترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت قيادة المعلم :

١- دراسة هاريس ٢٠٠٣ : (Harris , 2003)

بعنوان: " قيادة المعلم بدعة أم حقيقة، أم خيال. "

تشير نتائج تلك الدراسة إلى وجود علاقة تداخل بين قيادة المعلم والقيادة الموزعة، وأن قيادة المعلم تسهم بقدر كبير في بناء مجتمعات التعلم المهني داخل المدارس(١).

٢-دراسة هاريس وميوجس ، ٢٠٠٤ : (Harris & Muijs , 2004)

بعنوان: " تحسين المدارس من خلال قيادة المعلم "

أظهرت نتائج تلك الدراسة أن أغلب المدارس الفعالة كانت القيادة فيها مسؤولية مشتركة بين المعلمين والمديرين، وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تقليل غياب المعلمين، وأن المدارس التي تشرك المعلمين في صناعة القرار يزداد تعلم الديمقراطية فيها، ويزداد تشجيع الطلاب على أن يكونوا مواطنين صالحين(٢).

٣-دراسة جيجانت وفيرستون ٢٠٠٨ : (Gigante & Firestone , 2008)

بعنوان: " تحقيق الإصلاح في المدارس من خلال الدعم الإداري لقيادة المعلم "

هدفت الدراسة إلى تحقيق الإصلاح في المدارس وذلك من خلال تقديم مديري المدرس الدعم للمعلمين لتولى الأدوار القيادية.

أظهرت نتائج تلك الدراسة أن المعلمين القادة يقومون بمهام لدعم و تنمية المعلمين بما يؤدي إلى تحسين أدائهم في التدريس مثل : إعداد المختبرات أو إدارة توزيع المواد اللازمة للتدريس، بناء الثقة أو توليد الحماس، تجريب المناهج الدراسية، تصميم الأنشطة أو الدروس، الإجابة على أسئلة المحتوى، وتسيير التنمية المهنية(٣).

٤- دراسة سكرينر و برادلي (Scribner & Bradley 2010).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معنى المعلم القائد من وجهة نظر المعلمين. ومدى ممارسة المعلمين للقيادة والتحدث عن مصادر مشروعة للسلطة والتأثير في السياق لإصلاح المدارس الثانوية الحضرية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

(3) Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?. *School leadership & management*, 23(3),p. 313.

(4) Harris, A., & Muijs, D. (2004). Improving schools through teacher leadership. **McGraw-Hill Education (UK)**,p.39.

(1) Gigante, N. A., & Firestone, W. A. (2008). Administrative support and teacher leadership in schools implementing reform. *Journal of Educational Administration*, 46(3), p.311.

كشفت البيانات عن المنطق الثقافي الذي منح بعض المعلمين مزيدًا من السلطة من غيرها.
تم تحديد ثلاثة من المعلمين السبعة كونهم قادة^(١).

٥-دراسة أكيرت و مارتن ٢٠١٢: (Akert&Martin 2012)

بعنوان: "دور قيادة المعلم في تحسين المدارس من خلال تصورات مديري المدارس والمعلمين "
هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعلمين القادة في تحسين المدارس من خلال آراء عينة من المديرين والمعلمين، كانت أدوار المعلم القائد هي : اختيار الكتب المدرسية والمواد التعليمية، تشكيل المناهج الدراسية، وضع معايير لسلوك الطلاب ، متابعة الطلاب، تصميم برنامج لتنمية قدرات العاملين أثناء الخدمة، وضع سياسات ترقية واستبقاء المعلمين، والبت في ميزانية المدرسة، وتقييم أداء المعلم، واختيار المعلمين الجدد، واختيار المديرين الجدد.
توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اختلافات كبيرة في رؤية مديري المدارس والمعلمين لمشاركة المعلم في ممارسة الأدوار القيادية، وأدرك كل من المديرين والمعلمون أن لقيادة المعلم دور كبير في تحسين المدارس. وانتهت نتائج الدراسة إلى وضع تصور لدور المعلم القائد في تحسين المدارس^(٢).

٦-دراسة ياسر ميمون عباس ٢٠١٣ :

بعنوان : " قيادة المعلم كمدخل لتحسين جودة المدرسة "
هدفت الدراسة إلى تحسين جودة المدرسة من خلال قيادة المعلم؛ وقد هدفت تلك الدراسة أيضا إلى التعرف على قيادة المعلم من حيث المفهوم والأبعاد، وأدوار المعلم القائد والعقبات التي تحول دون فاعلية قيادة المعلم، والعلاقة بين قيادة المعلم وتحسين جودة المدرسة .
وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي أمكن من خلاله جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، وذلك بالرجوع إلى أدبيات التربية والدراسات ذات الصلة بالموضوع وتحليلها .
وقد توصلت نتائج هذا البحث إلى : أن قيادة المعلم يترتب عليها العديد من الآثار الإيجابية التي تعود بالنفع على المدرسة من حيث تحسين العمليات التي تجري داخلها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عمليات التعليم والتعلم، ومن ثم التحسين في مخرجات المدرسة .
كما اتضح أيضا أن هناك بعض العقبات التي تحول دون فاعلية قيادة المعلم ،والتي يجب التغلب عليها وتفعيل قيادة المعلم في المدرسة .
وقدمت الدراسة بعض التوصيات لتحسين جودة المدرسة من خلال قيادة المعلم ومنها :

(2)Scribner, S. M. P., & Bradley-Levine, J. (2010). The meaning (s) of teacher leadership in an urban high school reform. *Educational Administration Quarterly*, 46(4),p. 491-492.

(3) Akert, Nancy & Martin,Babara N(2012).The Role of Teacher Leader in Schools Improvement through the Preceptions of Principals and teachers, *International Journal of Education*, Vol.4, p.284.

تدريب مديري المدارس على اكتساب وتنمية مهارات القيادة لدى المعلمين، وتشجيع المعلمين على المبادرة وحثهم على التعبير عن آرائهم واحترام وجهة نظرهم(1).

٧- دراسة فيشر (Fisher, M. R. (2019):

بعنوان "فعالية نماذج قائد المعلم في مدارس تينيسي الابتدائية العامة"

كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة فعالية نماذج قائد المعلم (TLM) في المدارس الابتدائية غرب تينيسي، استخدمت الدراسة دليل المعلم القائد (TLMS) التي تم تصميمها في ٢٠١٤-٢٠١٥، وطبقت على معلمو الفصول الدراسية وقادة المعلمين ومديري المدارس وتم مسحهم على TLMS في نظامي مدرسة ويست تينيسي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- كشفت التحليل الإحصائي أن نماذج قائد المعلم لم يكن لها تأثير كبير على استجابة الطلاب للتدخل والتعليم (RTI2) وفق علامات نهاية العام القياسية.
- لم يكن هناك فرق كبير بين ثلاث سنوات من درجات مراقبة المعلم بعد تنفيذ TLM.
- عدم وجود فرق كبير بين قيادة المعلم والفصول الدراسية ودرجات مراقبة المعلم ، وعلاقة الرضا الوظيفي(٢).

٨- دراسة نسيم وسيمون (Nissim & Simon 2019):

بعنوان "صورة المعلم القائد: بين الخصائص الشخصية والاستراتيجيات التي تمكن المتعلمين".

يهدف هذا البحث إلى: إلقاء بعض الضوء وتوضيح صورة "المعلم القائد" كما يظهر من وجهة نظر الخريجين والمتدربين في M. Ed. برنامج في كلية أوولو الأكاديمية. تشير النتائج الرئيسية إلى:

- أن جميع المؤشرات التي تم بحثها في الجزء الكمي من الاستبيان ، تم استلامها درجات عالية. وبالتالي ، يتم وصف صورة المعلم القائد كدور فعال ، مع التميز الخصائص وخاصة العلاقات الشخصية مع التلاميذ وموظفيهم.
- مؤشر العلاقة الشخصية المتوسط كانت السمة التي حصلت على أعلى الدرجات (٤,٧٦).
- موثوقية المؤشرات ، كما تم قياسها بواسطة Cronbach ($\alpha = 0.853$) لتكون عالية جدًا.
- باختصار ، حدد تحليل جميع النتائج أنه كان هناك اتجاه رئيسي حيث يرى الخريجون والمتدربون في البرنامج صورة المعلم القائد على أنها سمات الشخصية للقيادة. تمت ترجمة هذه الخصائص في

(١) ياسر ميمون عباس (٢٠١٣). مرجع سابق، ص ٩.

(2)Fisher, M. R. (2019). The Effectiveness of Teacher Leader Models in Tennessee Public Elementary Schools (Doctoral dissertation, Union University).p.iv.

الممارسة العملية إلى استراتيجيات تعليمية تعمل على تمكين التلاميذ ، والتي سيتم التعبير عنها في تحسين إنجازات التعلم (١).

المحور الثانى :الدراسات التى تناولت القيادة الموزعة :

١-دراسة الشثرى(٢٠١٠):

بعنوان " واقع ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة"

هدفت التعرف إلى واقع ممارسات القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهم(٨٣) مديراً، ومشرفى الإدارة المدرسية بمدينة الرياض وعددهم(٣٩) مشرفاً، واستخدمت المنهج الوصفى التحليلى، واعتمدت على أداة الاستبانة والتي طبقت على عينة الدراسة بالكامل، وتمثلت متغيرات الدراسة فى(الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمى). وكان من أهم نتائجها:

- أن هناك تفاوت فى موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق ممارسات القيادة الموزعة فى مدارس التعليم العام حيث تتراوح ما بين موافقتهم بدرجة عالية على تحقق الممارسات القيادية الموزعة وما بين موافقتهم بدرجة منخفضة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الحالية(مدير، مشرف).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغير المؤهل العلمى.

٢-دراسة الشهرانى(٢٠١٠):

بعنوان " تطوير الأداء الإدارى بالمدارس الثانوية للبنات فى مدينة جدة فى ضوء مدخل القيادة الموزعة(تصور مقترح)".

هدفت إلى تعرف واقع الأداء الإدارى بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات، وإعداد تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى فى المدارس الثانوية للبنات، من خلال استخدام مدخل القيادة الموزعة. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بلغ عددها (٣٧٠) من المديرات والوكيلات والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية للبنات، وانحصرت متغيرات الدراسة لدى الباحثة فى(سنوات الخدمة، المؤهل العلمى، المسمى الوظيفى).

(1) Nissim, Y., & Simon, E. (2019). The Teacher-Leader's Image: Between Personal Characteristics and Strategies Empowering Learners. *Journal of Education and Learning*, 8(3).p.136.

(٢) عبدالعزيز الشثرى(٢٠١٠). واقع ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، العدد ٢٨، مايو ٢٠١٠، ص١٣.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن الممارسات القيادية للمعلمات فى المدارس الثانوية للبنات فى ضوء القيادة الموزعة (متوسطة).
 - كانت معوقات القيادة الموزعة متواجدة بدرجة كبيرة فى المدارس الثانوية للبنات ومنها (زيادة الأعباء، قلة الحوافز، ضعف الثقة، الخوف من اللوم عند الإخفاق فى عمل تطويرى ما.
 - اتفق معظم أفراد العينة على أهمية تواجد متطلبات القيادة الموزعة فى المدارس وكان من أهم تلك المتطلبات (الدعم والمساندة للمعلمات فى طرح الأفكار والمبادرات التطويرية، التدريب على القيادة، المشاركة فى المؤتمرات داخل وخارج المدرسة، المشاركة فى اللجان، تبادل الآراء فيما يخص أداء المدرسة).
 - أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأداء الإدارى وفق متغير الوظيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الداء الإدارى وفق متغير الخدمة ومتغير المؤهل العلمى^(١).
- ٣-دراسة : الزكى ،و حماد ٢٠١١ :

بعنوان: " القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها فى مدارس التعليم العام بمصر "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التى تقوم عليها ومبررات الأخذ بها، وكذلك دور المعلم فى القيادة الموزعة وأهم التحديات التى يمكن أن تعترض تطبيق هذا المفهوم، كما استهدف البحث تحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة كنمط للقيادة المدرسية يمكن من خلاله تفعيل مبدأ المشاركة الديمقراطية فى القيادة، وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية فى الأداء الإدارى بالمدارس المصرية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة اعتمادًا على تحليل ما كتب عن القيادة الموزعة من أبحاث نظرية ودراسات ميدانية، أجريت فى سياقات تربوية مختلفة، بالإضافة إلى رصد واقع الممارسات الإدارية بالمدارس المصرية كما تصفها الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال.

وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى تحديد عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة فى المدارس المصرية والتى تتمثل فى : تعديل بنية الهياكل المدرسية، وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة، وتدعيم قدرة أعضاء المجتمع المدرسى على امتلاك مهارات القيادة الموزعة، واختتم البحث بالتوصية بإجراء بعض الدراسات فى هذا الموضوع^(٢).

٤-دراسة أبو نعيم(2011):(Abu Nayeem)

(١) نندا الشهرانى(٢٠١٠). تطوير الأداء بالمدارس الثانوية للبنات فى ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.

(٢) أحمد عبد الفتاح الزكى، وحيد شاه بور حماد(٢٠١١). مرجع سابق، ص ٤٥٣.

هدفت الكشف عن فهم مديري المدارس في بنجلاديش لنظرية القيادة ومدى استخدامهم لأسلوب القيادة الموزعة، ومدى إشراك المديرين لمعلميهم في الأنشطة القيادية. واشتملت عينة الدراسة على مديري أربع مدارس وعشرين معلماً من المدارس الثانوية بمدينة دكا وفقاً لنتائج اختبار الثانوية العامة للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠، وتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع المديرين وتطبيق مسح على المعلمين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة والتي احتوت على أربعة مجالات (الرؤية والرسالة والأهداف، ثقافة المدرسة، المسؤولية المشتركة، والممارسات القيادية) واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- امتلاك مديري المدارس للمعرفة التجريبية الكافية حول قيادتهم لمدارسهم حيث تم تطوير معظم مهاراتهم القيادية من خلال الخبرة والتي تركز على القيادة التربوية.
- قلة إدراك مديري المدارس للمعرفة النظرية والأساليب المختلفة ومفاهيم القيادة المدرسية باعتبار أنهم لم تتح لديهم الفرصة للخضوع على برامج تدريبية عن القيادة.
- هناك بعض الممارسات للقيادة الموزعة في المدارس، أي أن الممارسات القيادية كانت متوسطة، وكان لنتائج هذه الدراسة آثار على تطوير القيادة المدرسية في بنجلاديش^(١).

٥-دراسة خليفة ٢٠١٣ :

بعنوان: " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وآليات تفعيلها"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين وآليات تفعيلها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كل معلمى وكالة الغوث بمحافظة غزة للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣م والبالغ عددهم ٧٣٦٣ معلم ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من ٤٥٠ معلماً ومعلمة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت ٧٨,٣٣ % وبدرجة كبيرة حسب المعيار المعتمد في الدراسة ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية مستوى بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمى وسنوات الخدمة^(٢).

(2) Salahuddin, A. N. M. (2011). Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools: Moving towards Distributed Leadership? p.iv.

(١) رندة عبدالله صابر خليفة(٢٠١٣). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة المعلمين وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص(ز).

٦-دراسة ليزوتي (Lizotte, 2013) :

بعنوان " التحليل النوعى للقيادة الموزعة وفاعلية القيادة من وجهة نظر المعلم " هدفت إلى تحليل تصورات المعلمين للممارسات الرئيسية للقيادة الموزعة وأثرها الإيجابي والسلبي فى المدرسة .

وتكونت عينة الدراسة من ٥٧ معلما من المدارس المتوسطة فى إحدى ضواحي ولاية ماساتويستس، وقد دلت فقرات اداة الدراسة بشكل موضوعى بناءا على ممارسات المدير الايجابية والسلبية المتأثرة بالقيادة الموزعة فى المدرسة.

وكانت النتائج تدعم إدراكات المعلمين لممارسات المديرين، وتعلقت النتائج بالمديرين وقادة المدرسة الذين يسعون إلى فهم افضل لما يقوم به المدير او لا يقوم به لكى تؤثر القيادة الموزعة فى المدرسة(١).

٧-دراسة إيناس محمد إسماعيل عبدالله ٢٠١٥ :

بعنوان : " القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم "

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة فى محافظة عمان للقيادة الموزعة وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤١) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالعينة الطبقية العشوائية النسبية.

وكانت نتائج الدراسة كالتالى :

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا.
- أن مستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطا.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان للقيادة الموزعة ومستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين بهذه المدارس .
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان للقيادة الموزعة يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمى والخبرة .

(2) Lizotte, J. O. C. (2013). A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness (**Doctoral dissertation**, Northeastern University).p.96.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتفاوت الأكاديمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان يعزى لمتغير الجنس، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة .

٨-دراسة سوسن اليعقوبية وآخرون . (٢٠١٥) :

بعنوان : " درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية وهي : النوع، المسمى الوظيفي، المحافظة، والمؤهل العلمي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وإعداد استبانة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من أربعة محاور هي : صنع القرارات و تفويض السلطة و والأنشطة المدرسية والمشاركة المجتمعية . وأظهرت نتائج الدراسة ان أكثر الممارسات القيادية الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية. وأن أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور المشاركة المجتمعية. وأن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة (١) .

التعقيب على الدراسات السابقة :

من استعراض الباحث للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فقد تم عرض بعض الدراسات التي تناولت قيادة المعلم، وبعض الدراسات التي تناولت القيادة الموزعة والتي سوف يعقب عليها الباحث كما يلي:

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط منها:

أنها تناولت مفهوم القيادة الموزعة وقيادة المعلم والتعرف على أدوار المعلم القائد وأبعاد قيادة المعلم، وأبعاد ومهام القيادة الموزعة.

واستخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي :

- أنها الدراسة الوحيدة التي تناولت أدوار المعلم القائد في ضوء القيادة الموزعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بالمدارس المصرية، وهذا في حدود علم الباحث.

- أنها تختلف مع الدراسات السابقة من حيث زمان ومكان وبيئة التطبيق.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي :

(١) سوسن بنت سعود اليعقوبية، وآخرون (٢٠١٥): درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٤، العدد ٣٠، ص(م).

الجانب النظرى: من خلال تكوين خلفية نظرية للدراسة وإلقاء الضوء على الإطار المفاهيمى لكل من قيادة المعلم والقيادة الموزعة، والتعرف على واقع قيادة المعلم بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى .

الجانب الميدانى : من خلال الاستفادة من الأدوات البحثية وأساليب المعالجة الإحصائية -التي تضمنتها الدراسات السابقة- لبناء الاستبانة ومن ثم جمع البيانات وتفسيرها واستخلاص النتائج .

نتائج الدراسة:

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- بلغ إجمالى درجة ممارسة القيادة الموزعة لدعم دور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى (١٦,٩%) أى بدرجة ضعيفة، وبلغت درجة أهمية دعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى (٨٢,٧%) أى بدرجة كبيرة، كما بلغت نسبة الفجوة بين الدور الممارس والدور المأمول لدعم القيادة الموزعة لدور المعلم كقائد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى (٦٥,٨%) أى بدرجة كبيرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأهمية والفجوة والممارسة لجميع مجالات دور المعلم القائد، ومجالات القيادة الموزعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى حسب متغيرى المؤهل العلمى لصالح فئة (دراسات عليا)، والوظيفة لصالح فئة (معلم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الأهمية و الفجوة والممارسة لجميع مجالات دور المعلم القائد، ومجالات القيادة الموزعة بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى حسب متغيرات سنوات الخبرة والنوع والتخصص.
- وجود درجة كبيرة للفجوة والأهمية فى جميع مجالات أدوار المعلم القائد حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة فى مجالى تشجيع التعلم المهنى من أجل التحسين المستمر، واستخدام البحوث لتحسين ممارسات التدريس وعمليات تعلم الطلاب.
- وجود درجة ضعيفة للممارسة فى جميع مجالات أدوار المعلم القائد حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة فى مجالى تشجيع التعلم المهنى من أجل التحسين المستمر، واستخدام البحوث لتحسين ممارسات التدريس وعمليات تعلم الطلاب.
- وجود درجة كبيرة للفجوة و الأهمية فى جميع مجالات القيادة الموزعة حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة فى مجالى تنمية الأفراد، وإدارة البرنامج التعليمى.
- وجود درجة ضعيفة للممارسة فى جميع مجالات القيادة الموزعة حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة فى مجالى تنمية الأفراد، وإدارة البرنامج التعليمى

مقترحات البحث

وفى ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بإجراء الدراسات التالية:

- ✓ دور الإدارة المدرسية فى تحسين المدارس من خلال قيادة المعلم.
- ✓ دور القيادة الموزعة فى دعم أدوار المعلم القائد فى تسهيل التعلم المهنى للمعلمين.
- ✓ دور القيادة الموزعة فى دعم دور المعلم القائد فى استخدام البحوث لتحسين المدرسى.
- ✓ تحسين الفاعلية التعليمية بالمدارس من خلال قيادة المعلم.
- ✓ تطوير الإدارة المدرسية بمدارس إحدى المراحل التعليمية فى ضوء القيادة الموزعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه بور حماد (٢٠١١). القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد العاشر.
- ٢- جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضيلي (٢٠٠٨). الأنماط القيادية لدى مدير مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد العشرون.
- ٣- رندة عبدالله صابر خليفة (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة غوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة المعلمين وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤- سوسن بنت سعود اليعقوبية، وآخرون (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد ٤، العدد ٣٠.
- ٥- عبدالعزيز الشثري (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، العدد ٢٨، مايو ٢٠١٠.
- ٦- على محمد جبران (٢٠١١). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الأول، المجلد ١٩.
- ٧- فاروق عبده فليهي، أحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٨- محمد العجمي (٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٩- محمد صالح بهجت (١٩٨٥). مدخل للعمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ١٠- محمد، عدس وآخرون (ب.ت). الإدارة والإشراف التربوي.
- ١١- ندا الشهراني (٢٠١٠). تطوير الأداء بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة تصور مقترح، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- ١٢- ياسر ميمون عباس (٢٠١٣). قيادة المعلم كمدخل لتحسين جودة التعليم، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية التربية النوعية جامعة المنوفية، " المعلم العصري في ظل ضمان جودة التعليم ... رؤى وآفاق مستقبلية، الفترة من ٢٩_٣٠ ابريل.
- ١٣- يعقوب حسين نشوان (١٩٩١). الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، العبدلي، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1-Akert, Nancy & Martin, Babara N. (2012). The Role of Teacher Leaders in School Improvement through the Perception of Principals and Teachers, *International Journal of Education*, Vol. 4, No. 4, pp. 284_ 299.
- 2-Arrowsmith, T. (2007). Distributed leadership in secondary schools in England: the impact on the role of the headteacher and other issues. *Management in Education*, 21(2), 21-27.
- 3- Bennet, N. et al. (2003). *Distributed Leadership*, National College for School Leadership.
- 4- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. ASCD.
- 5-Fisher, M. R. (2019). *The Effectiveness of Teacher Leader Models in Tennessee Public Elementary Schools* (Doctoral dissertation, Union University).
- 6- Gigante, N. A., & Firestone, W. A. (2008). Administrative support and teacher leadership in schools implementing reform. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 302-331.
- 7- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational management & administration*, 28(3), 317-338.
- 8- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?. *School leadership & management*, 23(3), 313-324.
- 9- Harris, A., & Muijs, D. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. McGraw-Hill Education (UK).
- 10- Leithwood, K. et al. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and policy in schools*, 6(1), 37-67.
- 11-Lizotte, J. O. C. (2013). *A qualitative analysis of distributed leadership and teacher perspective of principal leadership effectiveness* (Doctoral dissertation, Northeastern University).
- 12- Muijs, D., & Harris, A. (2006). *Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK*. *Teaching and teacher education*, 22(8), 961-972.
- 13- Nissim, Y., & Simon, E. (2019). The Teacher-Leader's Image: Between Personal Characteristics and Strategies Empowering Learners. *Journal of Education and Learning*, 8(3).
- 14-Salahuddin, A. N. M. (2011). *Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools: Moving towards Distributed Leadership?*.
- 15- Scribner, S. M. P., & Bradley-Levine, J. (2010). The meaning (s) of teacher leadership in an urban high school reform. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 491-522.

- 16- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74(3), 255-316.
- 17- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- 18-Zhang, J. & Faerman, S. (2007). Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system, *European Journal of Information Systems*.v16:pp. 479- 493.