

تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة

حسام محمد عبد الرحمن محمد

ماجستير الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية - جامعة بني سويف

إشراف

د/ هشام سيد عباس كامل

أ.د/ يوسف عبد المعطي مصطفى جوهر

أستاذ مساعد الإدارة التعليمية وسياسات التعليم

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية

والتربية المقارنة

والتربية المقارنة

كلية التربية - جامعة بني سويف

كلية التربية - جامعة الفيوم

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلي التعرف على واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، بغرض التوصل إلي واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومُتطلبات تطبيقها، ومعوّقات تطبيقها.

استخدم البحث:

المنهج الوصفي المسحي الذي يعبر عن وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع حقائق ومعلومات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وعرض تقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، واستخدام البحث أداة الاستبانة في التعرف على واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومتطلبات تطبيقها، ومعوّقات تطبيقها.

توصل البحث الحالي إلي النتائج التالية:

- توجد فروق دالة إحصائيًا في محور واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومحور معوقات تطبيقها بين استجابات (الذكور والانات) عند مستوي دالة إحصائيًا (٠.٠١) فأقل، بينما لا يوجد فرق دال إحصائيًا بين (الذكور والانات)، في محور متطلبات تطبيقها عند مستوي دالة إحصائيًا (٠.٠٥) فأقل طبقًا لاختلاف متغير النوع.
- لا توجد فروق دالة إحصائيًا في محور متطلبات تطبيقها، وفي محور معوقات تطبيقها بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوي دالة إحصائيًا (٠.٠٥) فأقل، طبقًا لاختلاف متغير الدرجة الوظيفية.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في المحاور الثلاثة: واقع ممارسات القيادة الموزعة، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيقها بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دالة احصائية (٠.٠٥) فأقل، طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية:

١- التحسين: **Enhancing**

٢- تحسين الأداء: **Improve performance**

٣- تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة: **School performance**

Improvement

٤- القيادة الموزعة: **Distributed leadership**

Search extract:

The search aimed to identify on reality distributed leadership practices in public secondary school in egypt, identify on requirements applying and identify on constraints applying.

Search using:

Description curriculum survey that across about description phenomena or happening specific, and compiling realities and information about, and description circumstances pecials having and, display determinateness situation just as finds thereto reality, and studing used quetionnaire gadget in defintion on actuality practices distributed leadership, and requirements applying , and constraints applying.

Search reached to consequences currentness:

- That he exists variances significance statistically, in axle reality distributed leadership practices, and axle constraints applying, between interrogation(**reminded and females**), at level significance statistically(0.01)least, while don't exists variances significace statistically between interrogation(**reminded and females**), in axle requirements applying, at level significance statistically(0.05)least, applied differentiability variable species.
- While don't exists variances significance statistically in axle requirements applying, and in axle constraints applying, between interrogation individuals studing community at level significance statistically(0.05) least applied differentiability variable degree functionrelations.
- And don't exists variances significance statistically in **axles three**: reality distributed leadership Practises, and requirements applying, and constraints applying, between interrogation individuals studing community at level significance statistically(0.05) least applied differentiability variable number years expertise.

Key words:

- 1- Enhancing.
- 2- Improve performance.
- 3- Distributed leadership.
- 4- School performance Improvement.

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يتمثل نجاح العمل الإداري في الدرجة الأولى على الأداء الجيد لمدير المدرسة فالإهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعنية التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية، ولكي يؤدي المدير مهام العمل بنجاح يتطلب أن يتوفر لديه قدر ضروري من القدرات: [الفنية- والانسانية- والفكرية] بالإضافة إلي الجانب العلمي للإدارة التعليمية، وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم التكنولوجيا الإدارية للتغلب على المشكلات التعليمية والإدارية^(١). ومع بروز مداخل تنظيمية جديدة برزت أيضاً نماذج جديدة للقيادة تنادي بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتناسب مع وجود العديد من القادة داخل المؤسسة الواحدة، ومن هنا ظهر المنظور التوزيعي للقيادة والذي عُرف بعد ذلك بالقيادة الموزعة^(٢).

وللقيادة دور مهم في سير العملية الإدارية في المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بالشكل الأفضل، ولقد حاز موضوع القيادة على إهتمام كبير من قبل الباحثين في شتي المجالات^(٣). ومن هنا بدأ التركيز في دراسة وفهم القيادة التربوية ينتقل من مجرد ملاحظة ما يقوم به مدير المدرسة، إلي محاولة استكشاف الطريقة التي يتم بها أداء الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة التعليمية^(٤).

والقيادة الموزعة، بوصفها منظوراً منهجياً، يعرض دور القائد كنشاط جماعي تجمععه علاقات متشابكة مع الآخرين، بل تُعني دمج جميع خبرات التابعين مع خبرات القائد من أجل

(١) محمد حسن رسمي: اساسيات الادارة التربوية، دار الوفاء، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١١.

(٢) Gronn, P.: Distributed Properties : **Anew Archite chure for leader ship. Educational Management & Administration** 28 (3), 2000, :p.p 317–100.

(٣) محمد محمود الفاضل: كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

(٤) Scribner , J.P. Sawyer , RK., Waston , S.T. and Myers , V.L. : **Teacher teams and distributed leader ship : A study of Group dis cours and collaboration . Educational Administration Quarterly** , 2007, 43 (1) : p. 67–100.

زيادة تحسين أداء قيادة المدرسة وتطويرها، فيقوم القائد بتوظيف هذه الخبرات داخل المدرسة لمساعدة المعلمين على تطوير خبراتهم بما يخالف المفاهيم التقليدية للقيادة^(٥).

مشكلة البحث:

نالت قضية العلاقة بين القيادة الموزعة وتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين الذين وجهوا جهودهم نحو فحص التأثير الذي يُمكن أن يُمارسه هذا النمط من القيادة علي زيادة تحسين أداء المؤسسات التربوية والتعليمية، وخاصة ما يتعلق بعمليات التعليم والتعلم (مستوي التحصيل الدراسي) ونتائج الطلاب، وفي ضوء نتائج البحوث والدراسات السابقة وتوصيات المهتمين بزيادة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة، يستدعي الأمر البحث عن أساليب ومناهج علمية أكثر فاعلية، وممارسات قيادية حديثة قادرة على التعامل ومواجهة حالات الترددي المؤسسي، وتشير الدراسات الحديثة المهمة بزيادة فاعلية تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة^(٦). إلى أن هناك بعض الشواهد التي تدل على ضعف تحسين الأداء داخل مدارس التعليم الثانوي العام، مثل إنقطاع الطلاب عن الذهاب إلى المدرسة من بدايات العام الدراسي وقصور قدرة المدرسة على تحقيق المعدل المقبول لتواجد الطلاب فيها، سوى لطلاب الصف الأول الثانوي على أحسن الأحوال^(٧). ومن جوانب القصور ما يلي:

١- يتأثر التعليم في المدرسة الثانوية العامة بفقدان المؤسسة التعليمية النظامية لمقومتها، بل أصبحت في موضع الإتهام في أمور كثيرة والتماثلية في: [انتشار القيم غير المرغوب فيها بين الطلاب- ونقشي ظاهرة الدروس الخصوصية- وإنعدام الأنشطة وكثرة غياب المعلمين- وتخلف المناهج والأساليب- والغش والممارسات غير التربوية

(5) Kempster ,s. Higgs ,M .& Wuerz ,T: "pilots for change :Exploring or ganizational change through distributed leadership" leadership and organization department ,2013.35(2)152-167.

(6) Prosci, : "Best practices in Business Process Reengineering and Process Design , prosci Research" ,(Loveland ,united state),1999.

(٧) وزارة التربية والتعليم: المُنعقد في يوم الإثنين ٢٦/٢/٢٠١١م، الإدارة المركزية للأمانات الفنية الاجتماع التمهيدي الثاني للجنة التحضيرية العليا لمؤتمر تطوير التعليم الثانوي، ٢٠١١، ص ٤

في الامتحانات^(٨). بالإضافة إلي أن التعليم في المدرسة الثانوية العامة يفقر إلي وجود المناخ التنظيمي، والبيئة المشجعة علي الابتكار والإبداع داخلها^(٩). حيث يُشير واقع إدارة التعليم الثانوي العام بجميع مستوياته بصفة عامة وخاصة، إلى سيادة العمل الفردي والتنافس الشديد وغياب روح الفريق في العمل^(١٠).

٢- التخبط والعشوائية في الجدول المدرسي حيث يظهر فيه إهمال الأنشطة المدرسية والتطبيقات العملية كجزء من خطة الدراسة، وتضارب الحصص وتغيير الجدول بصورة عشوائية مُتكررة^(١١). ضُعف الإهتمام بالصرف علي التعليم من جانب كثير من الأسر في المجتمعات المختلفة باعتباره، ليس أكثر ضرورياً بالنسبة لغيره من أولويات الأسر^(١٢). انخفاض مستويات الثقة بين العاملين واللامبالاة وعدم احترام وقت العمل^(١٣).

ولذلك فقد أُجريت العديد من الدراسات حول تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، وتطويره سواء على المستوي المُقارن- أو في ضوء قضية مُجتمعية- أو عن طريق رصد الواقع المُعاصر- أو من خلال مُحاولة رسم خطط رامية ورؤية مستقبلية له^(١٤).

لذلك تُركز الدراسات بشكل خاص على دور القيادة الموزعة في التحسين المدرسي **School improvement** كأحد المُبررات التي تدعو إلى تبني القيادة الموزعة كنمط

(٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم : نقاش مع المديرية حول ظاهرة الدروس الخصوصية ضم مجالس الأباء والمعلمين ومديري ونظار المدارس، الثلاثاء ٢٠/٢/٢٠٠١، عبر شبكة الفيديو كونفرانس بالوزارة، ٢٠٠١.

(٩) نادية محمد عبد المنعم، محمد فتحي قاسم : الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الإبتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة في ضوء الإتجاهات المعاصرة، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية)، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٣٧.

(١٠) مريم محمد إبراهيم شرفاوى: إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح)، مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، السنة التاسعة، العدد (٢٣)، سبتمبر، ٢٠٠١، ص ١٠٣.

(١١) حسام الدين السيد: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر استخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤، ص ١٠.

(١٢) توفيق الزاكي حسن: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها علي العملية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين (دراسة ميدانية بولاية النيل البيض - محلية ربك)، جامعة السودان ، مجلة العلوم الإنسانية، مج (١٥)، (ع) (٣)، ٢٠١٤، ص ٦١.

(١٣) عبد العزيز أحمد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام، ع (٣٩)، ج (١)، ٢٠١٥، ص ٣٦.

(١٤) فاتن محمد عزازى: تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل، الطبعة الأولى، إيداع ٢٠٠٨/٥/٣٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ٢٠٠٨، ص ١٢.

للقيادة المدرسية، فالمفاهيم التقليدية للقيادة كما تُشير هذه الدراسات فشلت بشكل كبير في تحقيق تحسُّنٍ مدرسي واضح بسبب الطريقة التقليدية في تنظيم المدارس وهيكلتها؛ حيث إنه ركز بشكل أساسي على سيطرة الوظائف التنظيمية في المدرسة الثانوية العامة. بدلاً من التركيز على عمليات التعليم والتعلم^(١٥).

وعلى الرغم من المحاولات المُستمرة في تحسين أداء مدارس التعليم الثانوي العام بما يجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمُتطلبات زيادة تحسين الأداء، إلا أن الدراسات التي تمت في هذا المجال تُشير إلي أن سمة مشكلات إدارية جوهرية مازالت تحد من قُدرة المؤسسات التربوية على تحقيق أهدافها والإستجابة للمتغيرات العالمية المُتلاحقة، فالإدارة التربوية في مصر تُعاني: من إنعدام الرقابة على التعليم مع ما يتضمنه ذلك من خلل في مُتابعة وتقويم وتحسين الأداء داخل المدرسة والفصول- بالإضافة إلى ضُعب التنسيق بين الأجهزة التعليمية المختلفة- وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات- ودكتاتورية صُنع القرارات التربوية- وضُعب عملية اتخاذ الإجراءات والاحتمالات- وعدم التوازن بين المهام الفنية والمهام الإدارية للقيادات المدرسية- والأساليب التقليدية في تقلد المناصب الإدارية والوظائف والأدوار^(١٦).

لذلك تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في ضوء القيادة الموزعة كنظرية حديثة لما لها من أهمية خاصة من دراسات وبحوث تربوية، أُجريت حول الممارسات القيادية لمديري المدارس بمُختلف مراحلها كان لها من الأثر والنتائج ما يُحقق زيادة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر. إلا إنه رغم الخطوة التي أكتسبها مفهوم القيادة الموزعة في السياقات التربوية الغربية التي نشأ فيها؛ إلا إنه لم يحظ بالقدر الكاف من الإهتمام من قبل الباحثين العرب عموماً، وفي السياق التربوي المصري على وجه الخصوص، ومن هنا برزت الحاجة الماسة إلى دراسة البحث الحالي، وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

(15)Harris, A. and chapman ,c: "Democratic Leadership for school improvement in challenging contexts".International Electronic Journal for Leadership in Learning ,2002, 6 (9).

(16)محمد شريف شريف: إعداد القيادات الإدارية المدرسية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية-بالزقازيق، العدد ٦٣، ٢٠٠٩.

كيف يمكن تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأداء المؤسسي، وأهدافه، وكيفية تطويره في المدرسة الثانوية العامة؟
٢. ماهية القيادة الموزعة وأهدافها وأبعادها في المدرسة الثانوية العامة؟
٣. ما واقع أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر وما المعوقات التي تعاني منها؟
٤. بناء أنموذج مقترح تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة؟

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث الحالي في تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة. ويهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. وضع إطار عام نظري حول القيادة الموزعة وأبعادها ومبرراتها.
٢. التعرف على واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.
٣. التعرف على متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.
٤. التعرف على معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.
٥. بناء أنموذج مقترح تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة والآليات المقترحة لتنفيذها.

أهمية البحث: ترجع أهمية البحث الحالي إلى واقعيته وتناوله مشكلة تضغط على المجتمع وعلى بيئة العمل في المدرسة الثانوية العامة في مصر. وهي على النحو التالي:

- ١- ترجع الأهمية إلى الإهتمام بما تتعرض له المدرسة من قصور في مواكبة التسارع الحادث في المجتمع المادي المحيط إضافة إلى التغييرات الاجتماعية الحادة في بنية المجتمع وقيمه وألوياته.
- ٢- تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة ككل، من خلال التركيز على الوضع الحالي الحسن للعمل في المدرسة الثانوية العامة وزيادة تحسّنه وفاعليته.
- ٣- تحديد الأداء المدرسي من منظور مديري المدرسة الثانوية العامة، ويبرز أهم نظم وأساليب العمل التي تتم في المدرسة الثانوية العامة.
- ٤- التركيز على توظيف وتفعيل دور القيادة الموزعة في زيادة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر.

٥- ترجع أهمية البحث الحالي إلى قلة أو ندرة الدراسات والبحوث الإجرائية التربوية، وخاصة الدراسات المصرية عن دور القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة.

منهجية البحث: الأساليب المنهجية للبحث:

البحث الوصفي التحليلي: Descriptive Research

تهدف البحوث الوصفية إلي وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع حقائق ومعلومات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع، وتهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر أو الأحداث التي تتناولها الدراسة، وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة، واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تُتبع للوصول بها إلي الصورة التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم^(١٧). ويشير " بورج وجال، Borg and Gall" إلي أن المنهج الوصفي التحليلي بمدخله المتعددة يعتبر أكثر مناهج البحث ملائمة لدراسة المشكلات التربوية، هذا ولقد تم استخدام المنهج الوصفي. من خلال الخطوات التالية:

١- تحليل وتفسير ومسح واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.

٢- تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها الاسهام في غرس وتأسيس أبعاد القيادة الموزعة لدى القادة العاملين في المدرسة الثانوية العامة لزيادة تحسينها.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على:

١- حدود موضوعية: تتلخص حدود البحث الموضوعية:

في تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء القيادة الموزعة.

١- حدود بشرية: اقتصر البحث الحالي على بعض من معلمي ومعلمات المدارس

الثانوية العامة في مختلف محافظات مصر (أسيوط- بني سويف- الإسكندرية)،

بغرض زيادة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر.

٢- حدود زمنية: تحدد البحث الحالي في بداية الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٨/٨/١٨ م.

المجتمع الأصلي وعينة البحث الميداني:

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله في كافة الجوانب لجأ الباحث إلي دراسة المجتمع

من خلال عينة تُعد ممثلة لهذا المجتمع، والعينة: هي عدة أفراد مُكونة للمجتمع أُتخذت منه

(١٧)نادية جمال الدين: في كتابة مقترح الخطة البحثية، دليل الباحث في العلوم التربوية، من أجلك نكتب رسائل تربوية(٧)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٩، ص٣٦

لتمثله، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيارها وحجمها^(١٨). وتضمنت مواد قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بالتفويض رقم (١١٤٨) لسنة ٢٠١٩/٢٠٢٠ بالمادة التالية:

مادة ٢: تجري الدراسة الميدانية على عينة حجمها (١١٦٣) ألف ومائة وثلاثة وستون مفردة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية العامة بالمدارس موزعة كالتالي: (٣٩٠ مفردة بأسبوط - ٣٧٠ مفردة ببني سويف - ٤٠٣ مفردة بالإسكندرية)، واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة مكونة من ثلاثة محاور مقسمة إلى (١٣) بُعد خاص بواقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، وتحتوي المحاور على (٧٤) عبارة.

مصطلحات البحث:

١- التحسين: **Enhancing** يُعرف التحسين لغويًا بأنه:

التحسين في اللغة من الفعل "حَسِنَ"، و"حَسِنَ الشَّيْءُ" أي جعله جميلًا وزينه^(١٩).

المعنى الإصطلاحي: أما التحسين **Enhancing** إصطلاحًا فيُعرف بأنه:

جعل النظام أحسن، وبالنظر إلى هذا المعنى نجد أنه يعني أن النظام "حَسِنَ"، ولكننا

نريد "زيادة تحسينه"^(٢٠).

٢- القيادة الموزعة: **Distributed leadership**

"هي نشاط الجماعة التي تعمل من خلال العلاقات بدلاً من العمل الفردي، وأن القيادة تتسم بشكل عمل جماعي **Concretive action** ويتضح ذلك من خلال الأشكال الثلاثة. هي: [التعاون التلقائي- وعلاقات العمل الطبيعية- وإضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات بين الأفراد]^(٢١). والقيادة الموزعة **Distributed leadership** "وهي مدخل إداري حديث يعتمد مدير المدرسة في نشر القيادة وتوزيعها بين المتعلمين، فيوجد قادة متعددين داخل

^(١٨) علاء إمام شحاتة عبد الحفيظ: الاتصال الفعال في إدارة منظومة المدرسة الثانوية العامة وعلاقته بمؤشرات تحسين الأداء المدرسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٨، ص ١٨٦.

^(١٩) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، بدون تاريخ، ص (١٥١).

^(٢٠) **The New international Webster's Comprehensive Dictionary of The English Language**, p.637.

^(٢١) **Bolden , R., : Distributed Leadership in Organizations : A Review of the theory and Research , International Journal of Management Reviews,2011,13,251-269.**

المدرسة، مما يجعلهم يتحملون مسؤولية صنع القرارات واتخاذ الإجراءات والاحتمالات وتنفيذ المهمات نحو تحقيق أهداف المدرسة في أقل وقت وجهد ممكن^(٢٢).

القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية

المقدمة:

يتناول الفصل الحالي عرض نشأة القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، وأهمية القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية ومزايا تطبيقها. وذلك على النحو التالي:

أولاً: نشأة القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية:

تم استخدام مفهوم القيادة الموزعة لأول مرة في عام ١٩٥١ في كتاب ديناميكية الجماعات التشاركية **Dynamics of participative groups**، بواسطة العالم الإسترالي **Jack R - Gibb** حيث أشار إلى أن هناك تركيز على النمو من جميع أعضاء الجماعة^(٢٣). وتعتبر بداية الإنطلاق لهذا المفهوم كمصطلح من قبل عالم النفس الإسترالي (Gibb, 1954) لفهم ديناميات عمليات التأثير داخل المجموعات الرسمية وغير الرسمية سعياً لتحديد طرق قياس أنماط التأثير في إعدادات المجموعة الصغيرة^(٢٤). ثم توالى بعدها الإهتمام بالقيادة الموزعة، ففي بداية الستينات كان الإهتمام بالعمل والحدثة في النظريات الاجتماعية في المؤسسات^(٢٥). وأشار (Murgatroyd and Reynolds) عام ١٩٨٤ إلى أن القيادة الموزعة يمكن أن تحدث في مجموعات متنوعة من المستويات ولا ترتبط بالدور التنظيمي الرسمي^(٢٦). لكن مصطلح القيادة الموزعة تم استخدامه على المستوى التنظيمي في عام ١٩٩٠ بواسطة (Richard Elmore)^(٢٧).

^(٢٢) سامي أبو حسب الله: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٤.

^(٢٣) Mangin ,M., : **Distributed leadership and the culture of schools** : teacher leader's strategies for gaining gaccess to class rooms ,Journal of school leadership , 15 (4), 2005. pp.1 –29.

^(٢٤) Gibb ,A. : **Aninteractional view of three mergence of leadership** . Australian journal of schology ,10(1),1954. pp.101–110.

^(٢٥) Boudreaux ,W.: **Distributed leadership and high stakes testing** : examining the relationship between distributed leadership and leap scores , DAI – A.(03),2011. p.73 .

^(٢٦) Smith , Lisa M.: **Study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in georgia**

وفي العقد الأخير من القرن العشرين شهد مفهوم القيادة الموزعة تطوراً كبيراً وشارك في تحقيق نجاحات كبيرة في العديد من المجالات وأصبح هذا المفهوم يُمثل مرحلة الإمتياز في أداء المهام، التي تمثل القيادة التي تشجع على التحول من التركيز على التأثيرات والسلوكيات الفردية للقيادة إلى منظور أكثر نظامية^(٢٨).

ثانياً: أهمية القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية ومزايا تطبيقها:

تتمثل أهمية القيادة الموزعة في أنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية المرجوة بأفضل السبل المتاحة، ووجود أنشطة نوعية يعمل المعلمون على تنفيذها، والتنوع في طرائق التدريس بهدف تحسين نوعية التعليم في المدرسة الثانوية، وتعمل أيضاً على تعزيز السمات القيادية لدى الطلاب. حيث ينعكس هذا السلوك إيجابياً على الطلاب من خلال الأنشطة اللامنهجية؛ وإسهامهم في القضايا العامة الموجودة في المجتمع المحلي^(٢٩). لذا فإن ممارسة القيادة الموزعة تعمل على زيادة تحسين التحصيل العلمي للطلبة، وذلك من خلال تحسين أداء المعلمين، وتنفيذهم الأنشطة الإبداعية التي تعمل على رفع جودة التعليم في المدرسة^(٣٠). كما أنها تعمل على تعزيز مواطن القوة لدى الطلبة واستثمارها، مما يؤدي إلى ترسيخ الجانب النظري للمقررات الدراسية لدى الطلبة وتطبيقهم لها. كما أنها تُركز على تحقيق القيادة على جميع المستويات الإدارية في المدرسة بدلاً من التركيز على الفرد، حيث يقوم العاملون في المدرسة بممارسة أعمالهم الموكلة إليهم بحرية تامة مع وجود المساعلة الإدارية، ومن هنا

,Electronictheses &Dissertations ,Georhia gouthern university Digital commons georgia Southern,2007.

⁽²⁷⁾Smith , Lisa M., : **op.cit**,2007.p.

⁽²⁸⁾Bolden R., : **Distributed leadership in organizations** : AReview of the ory and research ,Intarnational journal of management reviews , 13 , ,2011. pp. 251 – 269 .

⁽²⁹⁾Moyo , A.:**The perceptions of heads , Muddle Leaders and classroom teachers about the effects of distributed leadership on Teaching and learning** :_Astudy in selected schools in the west midlands of england . DAI – C.(25),2010. p. 72 .

⁽³⁰⁾Terrell ,H.:**The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement** . DAI – A.(04),2010. p. 71 .

يتوجب على المدير أن يدقق في الملاحظة علي جميع المعلمين وتقرير نسب الإنجاز وكيفية تنفيذ جميع المهام^(٣١).

أما عن أهمية القيادة الموزعة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية:

ومن أهمية القيادة الموزعة أنه يتوجب على المدير أن يعمل على تلبية الاحتياجات الفردية للمعلمين وتوفير مُستلزمات العمل، وتشجيع جميع المعلمين على أداء المهام القيادية وتحفيزهم ومنحهم التغذية الراجعة الإيجابية، والتي من شأنها زيادة تحسين الأداء القيادي لدى المعلمين^(٣٢). ومن أهميتها أنها تعمل على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. حيث إنها أثرت إيجابياً في درجة مشاركة أعضاء المجتمع المحلي في العملية التربوية؛ حيث أصبح المجتمع المحلي أحد العوامل الإيجابية في تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة، مما يؤثر في نوعية النشاطات المُمارسة داخل المدرسة^(٣٣).

مزايا تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية:

تتمثل في التخفيف من ضغوط العمل على المديرين، وتوفير مستويات عالية من المشاركة في عملية صنع القرارات وإتخاذ الإجراءات والاحتمالات. في المستويات الإدارية المختلفة ولدى المعلمين في المدارس التي يُمارس فيها المديرين نمط القيادة الموزعة^(٣٤). وسهولة اكتشاف الإدارة غير الناجحة، والقضاء على العيوب التي تترتب على تركيز القيادة في أيدي الرؤساء فقط، والشعور بالعدالة لأن الفرد يُكافأ حسب عمله، وتحقيق الإنسجام وتوفير جو من العمل يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين، وقلة الصدام بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى^(٣٥).

(31) Malloy, J.P.: **Effects of distributed leadership on teachers academic optimism and student achievement**: DAI – A.(08), 2012. p.74 .

(32) ليلى عبد الحليم قطيشات: الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، ٢٠١٤.

(33) محمد عبد الرحمن عبد الكريم العبادي: القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان-الأردن، ٢٠١٧.

(34) Supvoitz, J. gnatta, N: **The impact of distributed leadership on collaborative tem decision making** , Leadership and policy in schools , 12 (2) , 2013. p.p. 101.121.

(35) Grant, G.; **Emerging voices on teacher leadership** , Educational management aministration and leadership , 34, 2005 p p 532 55

كما تتمثل فوائد تطبيق القيادة الموزعة في النحو التالي^(٣٦):
أ- القيادة الموزعة قوة معيارية: **distributing leadership Standardized power**
ب- القيادة الموزعة قوة تمثيلية: **distributing leadership Respresntative power**
ج- القيادة الموزعة قوة تجريبية **distributing leadership Experimental power**
تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية العامة (اطار نظري)

المقدمة:

يتناول الفصل الحالي عرض مبررات تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية، ومعايير تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية ومؤشراته. وذلك على النحو التالي:
أولاً: مبررات تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية:
يُشير تحسين الأداء المؤسسي إلى الجُهد المُخطط والمستمر في زيادة تحسين مستوي الأداء وتجويد المُخرجات وذلك من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المؤسسي، ويتضمن ذلك التشخيص العلمي الدقيق لأداء المدرسة واستخدام أدوات علمية مُقننة تُجمع بواسطتها الأدلة للحكم على كل من مجالات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية، وفق المعايير والمؤشرات الموضوعية لكل مجال لتحديد جوانب القوة وأولويات التطوير والتحسين^(٣٧). ومن مبررات التحسين أن التغيير في التربية من السهل اقتراحه ولكن من الصعب تنفيذه، ومن الأصعب أن تُحافظ على نتائج الإيجابية فعمليات زيادة تحسين الأداء أو الإصلاح المؤسسي تُعتبر من أصعب العمليات التربوية وأكثرها دقة وتعقيدًا خاصة في الدول النامية^(٣٨).

ومن ناحية أخرى مازالت المؤسسات تعمل على أساس هرمي مركزي أدى إلى: انتشار البيروقراطية في أداء الأعمال الإدارية، وإلى ضعف الدافعية وتدني قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال وسيادة الروتين المركزي والجُمود الفكري، وهذا الجمود الإداري انعكس على أداء

(36)Harris . A.:**Distributed leadership**, Conceptual confusion and empirical reticence International journal of leadership in education ,10(3),2007.P.p.1. 11.

(37)http://tatweer-ada.blogspot.com/p/blog-page_04.html.

(38)Hargreaves.andy and frink . Dean: **Sustainable leadership** .San francisco CA : jossy - bass, pl. 2006.

المعلمين فإنحصر دورهم على أساليب الحفظ والاستظهار والتلقين وعدم الاستجابة للتجديد والنمو المهني، وفي مثل هذا الأمر أدى إلى تدني مستوي الأداء المؤسسي بشكل عام^(٣٩).

ثانياً : معايير الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية ومؤشراته:

تتعدد فوائد معايير الأداء في الأهداف المعنية لرفع مستوي تحسين الأداء من خلال مشاركة المرؤوسين في عملية وضع معايير الأداء، لذا فإن الأهداف الصعبة وغير المعقدة ترفع وتزيد من مستوي تحسين الأداء أكثر من الأهداف سريعة المآل. ووجود عنصر الزمن والوقت ومدة التنفيذ يعني تشجيع الفرد على أن يُنظم ويُسق جهده من أجل التركيز على الإبتكار والإبداع في مستوي الأداء المطلوب^(٤٠).

(١)معايير الأداء المؤسسي: School performance standards

أ- الإِسناد لأسس علمية: فيكون محصلة بحوث ودراسات متنوعة تناولت عناصر المدرسة المختلفة. حيث تتبنى عملية التحسين(المنهجية العلمية)، ولا تعتمد على المحاولة والخطأ.

ب- التركيز على مبدأ المشاركة والتعاون: حيث يشترك كل من له علاقة مباشرة بالمدرسة في صنع قرارات التحسين والمشاركة في تبنيتها وتنفيذها.

ج- قدرة القيادة على حشد أعضاء المجتمع المدرسي: خلق رؤية واضحة للتحسين والتجديد، لتهيئة المناخ المؤسسي وتقبل عمليات زيادة التحسين ودعمها.

د- شمولية التحسين المؤسسي: أي التأكد بأن جميع عناصر العملية التربوية في المدرسة [مُدخلات- عمليات- مخرجات- التغذية المرتدة التصحيحية]، وعدم الأخذ بمنهج الترقيع الجزئي الذي يصلح جانب بمعزل عن الجوانب الأخرى، لأن ذلك يتنافى مع مفهوم المدرسة كمنظمة.

هـ- توفر قاعدة معلومات: تمد فريق التحسين بما يحتاجونه من بيانات ومعلومات، مع توافر الموارد (المادية والبشرية) اللازمة لعمليات تحسين الأداء المؤسسي^(٤١). **والمعايير:** عبارة عن

(٣٩) يعقوب حسين نشوان : التربية في الوطن العربي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢٧٧.

(٤٠) محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، سلسلة مهارات تطوير الأداء (١١)، ط٢، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٩٦-٩٧.

(٤١) أحمد حسن الصغير : الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل، دراسة ميدانية، ٢٠٠٦،

ويمكن الرجوع له: <http://ed4us.blogspot.com>

كمية الإنتاج التي ينبغي أن ينتجها الموظف ويستخدم مواد والآت وأدوات، ويعمل طبقاً لنظام موضوع في فترة زمنية معينة^(٤٢).

وهناك من يرى أن معايير تحسين الأداء المؤسسي تتمثل في النحو التالي^(٤٣):

١- معايير كمية: Quantitative standards

٢- معايير نوعية: Quality standards

٣- معايير كمية ونوعية: Quantitative quality standards

٤- معايير التكلفة: Cost standards

٥- معايير زمنية: Time standards

مؤشرات تحسين الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية: أهمها ما يلي^(٤٤):

١- مؤشر القياس المُقارن بالأفضل: The indicator measurement that compare with he best

٢- مؤشر القيمة المضافة: Edded value indicator

٣- مؤشر الجودة الشاملة: Comprehensive quality indicator

واقع الأداء المؤسسي في المدرسة الثانوية العامة في مصر

المقدمة:

يتناول الفصل الحالي عرض أهداف التعليم في المدرسة الثانوية العامة في مصر، فلسفة

التعليم في المدرسة الثانوية العامة في مصر. وذلك علي النحو التالي:

أولاً: أهداف التعليم في المدرسة الثانوية العامة في مصر:

لقد عقدت وزارة التربية والتعليم جلسات تحضيرية للمؤتمر القومي لتحديد أهداف التعليم

الثانوي العام في مصر، وقد أسفرت عن بلورة رؤية مُقترحة بأن التعليم الثانوي العام يهدف

^(٤٢) محمد حسن محمد حمادات : القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص ١٦٨، ١٦٩.

^(٤٣) محمد حسن محمد حمادات : القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ٢٠٠٦، ص ص ١٦٨ - ١٦٩.

^(٤٤) أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التعليمية، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.

إلى إعداد الطالب للحياة جنباً إلى جنب مع إعداده للتعليم العالي والجامعي، والمشاركة في الحياة العامة، وترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية المناسبة في نفوس الطلاب^(٤٥).

وقد وضعت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي هدفاً من التعليم في المدرسة

الثانوية العامة:

١- تطوير التعليم الثانوي بما يتوافق مع المعايير والضوابط القومية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي.

٢- ومن بين الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التعليم الثانوي زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليفي بمتطلبات التعليم الإلزامي.

٣- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي.

٤- تقديم نماذج إبداعية تكون بمثابة أساس لاستمرار تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة. وذلك من خلال:

أ - توفر البنية التكنولوجية والفصول الافتراضية اللازمة لدعم الممارسات التربوية.

ب_ توفر جهاز تابلت لجميع طلاب التعليم الثانوي.

ج_ تدريب المعلمين والقيادات المدرسية، وكوادر التوجيه الفني علي جميع المستويات علي النظام المطور، وفقاً للمعايير العالمية لكفايات كوادر التعليم الثانوي العام^(٤٦).

وقد حددت الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤-٢٠٣٠ الهدف العام في برنامج تطوير التعليم

الثانوي العام بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن جاهزية الخريجين لمرحلة التعليم العالي. وتمثلت الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي:

١- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.

٢- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم، علي مستوي التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية^(٤٧).

(٤٥) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم : مواد التعليم الثانوي في قانون التعليم ١٣٩١سنة ١٩٨١ ودستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٣، مادة (٢٢)، الباب الثالث مرحلة التعليم الثانوي، الفصل الأول - أحكام عامة، الإدارة المركزية للتعليم الثانوي- قسم المناهج، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٤.

(٤٦) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر، معاً نستطيع، تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٥.

وتمثل الهدف العام من التعليم في المدرسة الثانوية العامة في إطار نظام تعليمي يعمل بنظام مركزي/ لامركزي متوازن يدعم التنمية المهنية المستدامة والحوكمة الرشيدة والمحاسبية لتوفر بيئة تعليمية صحية وداعمة، وفي ظل تحقق جودة التعليم وحقوق الفرد ننشج مواطنًا مبتكرًا قادرًا علي المنافسة في مجتمع المعرفة ومساهمًا في تنمية وطنه. وتمثلت الأهداف الاستراتيجية على النحو التالي^(٤٨):

- ١- دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية في إطار مركزي/ لامركزي داعم ومتوازن.
- ٢- تطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير لاستيفاء تقييم الأداء لتحقيق معايير الجودة.
- ٣- بناء قدرات المؤسسة التعليمية وتوفير الدعم الفني المستمر لضمان الجودة المستدامة.
- ٤- تفعيل دور المشاركة بين المجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة.

ثانيًا: فلسفة التعليم في المدرسة الثانوية العامة في مصر:

ترتكز فلسفة التعليم في المدرسة الثانوية العامة في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ على مجموعة من الركائز والسياسات التعليمية والاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة، والتي تدعم رؤية متكاملة لقضايا التعليم قبل الجامعي وأبعاده والامال المعقودة عليه للنهوض بالأمة وتحقيق رفاهية الفرد والمجتمع، وتُمثل هذه السياسات والاستراتيجيات مجموعة من الشروط اللازمة لنجاح الخطة الاستراتيجية تعتمد عليها وتنطلق منها، ويقدر ما تتوفر هذه الركائز وتتكامل بقدر ما تتحقق فلسفة الخطة الاستراتيجية. وذلك على النحو التالي^(٤٩):

^(٤٧) طلعت حسيني إسماعيل: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، دراسة تحليلية نقدية، دراسات تربوية ونفسية، (مجلة - كلية التربية)، جامعة الزقازيق، العدد (٩٦)، (الجزء الأول)، يوليو، ٢٠١٧، ص ٥٠.

^(٤٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، القاهرة، ٢٠١٤، صص ١١٠-١٢٣.

^(٤٩) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، القاهرة، ٢٠١٤، صص ٧٥-٧٧.

- تطوير المناهج الدراسية بما يُحقق ترسيخ الانتماء الوطني والحفاظ على الهوية، والتركيز على بناء الشخصية أكثر من الاستيعاب وحفظ المعلومات.
- التوصل إلى معالجات غير تقليدية لمواجهة القصور الشديد في كفاية المباني والتجهيزات المدرسية، والتصدي للحد من الكثافات العالية للفصول.
- إكساب المتعلم الكفايات الأساسية لمُجتمع المعرفة والقائمة على القدرة على التعلم المستمر واكتساب قيم المواطنة الرقمية.
- الأخذ بالمناهج العالمية غير المُحملة ثقافيًا، مثل الرياضيات والعلوم واللغات والجغرافيا.
- مواجهة قضايا التقويم والامتحانات وصولًا إلى نظام يُعيد التعليم إلى طبيعته ووظيفته الأساسية.
- التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة، وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أبناء المجتمع.
- إعادة الاعتبار للأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية في مختلف مراحل التعليم، ومساواتها في درجة الأهمية مع بناء الفصول والمعامل البحثية.
- توفر بيئة مدرسية جاذبة ومنضبطة وآمنة وخالية من العنف والسلوكيات غير المرغوب فيها، بما يؤدي إلى اشباع احتياجات الطلاب التربوية والتعليمية.
- تطوير بيئة التعلم وتزويدها بالتقنيات المطلوبة لتحسين بيئة التعليم ببيئة تعليمية ثرية التقنية، من خلال تحسين المكون التكنولوجي فيها.
- تحقيق ميزات تنافسية على المستويات الإقليمية والعالمية، في مجالات العلوم والرياضيات وعلوم وفنون التواصل.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المُخططة للمعلمين، وإيجاد الحلول المتوازنة لحاجاتهم بما يُحقق تحسين الأداء التعليمي.
- إعادة هندسة بنية الإدارة (الهندرة) في النظام التعليمي لتحقيق الفاعلية والانسيابية بين عناصره وحلقاته، وإعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري.
- التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية/ واللامركزية، من خلال تطوير البنية التنظيمية لوزارة التربية والتعليم - ومديريات التربية والتعليم - وإدارات التربية والتعليم - والمدارس.

- بناء نظام متكامل ومُتطور للمحاسبية قائم على الشفافية يعتمد على المُتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه، المبني على مؤشرات ومُحددات الأداء في كافة المستويات التعليمية.
- تطوير منظومة العمل واستراتيجيات التعليم في المراكز والهيئات الداعمة لوزارة التربية والتعليم، بما يُدعم التطوير الحقيقي للعمل التعليمي في الفصل والمدرسة، من خلال إجراء البحوث الإجرائية التربوية، وعمليات التدريب والتقويم وتوظيف نتائجها في عملية صنع القرارات ورسم السياسات التعليمية في الاستراتيجيات التربوية، وتقديم الحلول لمعالجة المُشكلات المُتعلقة بتطبيق العملية التربوية ميدانيًا.
- التأكيد على المشاركة الفعالة للأسرة والدعم المجتمعي من خلال مجالس الأمناء والآباء والمعلمين لعمليات التعليم والتعلم، بما يُحقق المحاسبية الأفقية.
- تحديث منظومة التشريعات والإتفاقيات التعليمية والقوانين واللوائح ذات الصلة والمؤثرة فيها، بما يتفق وعمليات تحسين أداء النظام التعليمي في كافة جوانبه.
- إعداد جميع الطلاب للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي والحياة المهنية، من خلال تحسين فُدرّة نظام التعليم على تحقيق الأداء المُتميز، داخل الفصول الدراسية على نحو دائم ومستمر بمعايير أكاديمية جيدة ومثمرة في تقديم خدمات الدعم الفعّالة.
- دعم وتعزيز فُدرّة نظام التعليم على مواصلة تحسن أداء المدرسة، من خلال استخدام أفضل واسع النطاق: [للأبحاث- والبيانات- والتحديث- والتقويم- والتكنولوجيا - والشفافية].

الدراسة الميدانية

المقدمة:

يتناول الفصل الحالي التعرف على واقع مُمارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيقها، في تصميم أداة البحث الميداني- ونتائج البحث الميداني. وذلك على النحو التالي:

أولاً: تصميم أدوات البحث الميداني:

يعتمد البحث الحالي على أداة الاستبانة هي: استبانة واقع مُمارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، وقد قامت الدراسة، ببناء أداة الاستبانة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية من عرض للأسس النظرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية.

المرحلة الأولى:- خطوات إعداد الاستبانة:

- تطلب إعداد استبانة واقع ممارسات القيادة الموزعة القيام بالخطوات التالية:
- المراجعة الشاملة للدراسات السابقة والمفاهيم المرتبطة بواقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة وجوانب تطبيقها، والتعرف على أبعاد القيادة الموزعة ومجالات تطبيقها، ومُتطلبات تطبيق القيادة الموزعة، ومُعوقات تطبيقها.
 - تم بناء أداة الاستبانة في ضوء الإطار النظري لهذا البحث، مع الإطلاع على بعض من البحوث السابقة والتي أفادت الباحث في العديد من الجوانب، واستعار منها الأبعاد العامة، واقتبس منها بعض العبارات، وأعاد صياغة البعض الآخر لِثُلُثِ طبيعة الدراسة الحالية^(٥٠):

المرحلة الثانية:- صياغة فقرات الاستبانة:

لذا اعتمد البحث على استبانة في صورة أسئلة تشمل في صورتها المبدئية على (٧٨) عبارة قُسمت على ثلاث محاور، هما: واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، ويحتوي المحور الأول على (٤٦) عبارة مقسمة إلى (٧) أبعاد، ومُتطلبات تطبيقها، ويحتوي المحور الثاني على (٩) عبارة مقسمة إلى (٢) بُعدين، ومُعوقات تطبيقها، ويحتوي المحور الثالث على (٢٣) عبارة مُقسمة إلى (٤) أبعاد، وتم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على السادة مشرفي الدراسة فأبدوا بعض الملاحظات، والتوجيهات التي تم تنفيذها، ثم عُرِضت على مجموعة من المُحكِّمين يتراوح عددهم (١٥) مُحكِّمًا^(٥١)، من أساتذة الإدارة التربوية وسياسات التعليم والتربية المُقارنة للإفادة من توجيهاتهم والإسترشاد بأرائهم حول ما ورد في الاستبانة، وتضمنت أيضًا بيانات أولية لمن يوجه له الاستبيان: [الاسم- النوع- الدرجة الوظيفية- عدد سنوات الخبرة]^(٥٢). ويوضح الجدول التالي محاور الاستبانة الثلاثة:

(٥٠) الاستبانات التي اطلع عليها الباحث، ملحق رقم (١).

(٥١) كشف أسماء السادة المحكِّمين، ملحق رقم (٢).

(٥٢) موافقة السادة مشرفي البحث وبيانات أولية لمن يوجه له الاستبيان، ملحق رقم (٣).

جدول (١) محاور الاستبانة وعدد العبارات الموجودة في كل محور

عدد العبارات	موضوعه	المحور
٤٣	واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.	الأول
٩	متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.	الثاني
٢٢	مغفقات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.	الثالث
٧٤	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق : محاور الاستبانة الأساسية وعدد العبارات الموجودة في كل محور .

المرحلة الثالثة:- صدق الاستبانة: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي Internal Validity، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة،

جدول (٢) معامل ارتباط المحاور الثلاثة في استبانة واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر (صدق الاتساق الداخلي Internal Validity)

المحور	موضوعه	حساب صدق الاتساق الداخلي
الأول	واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.	.٦٧١
الثاني	متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.	.٧٣٢
الثالث	مغفقات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.	.٥٦٢
الإجمالي		١.٩٦٥

يتضح من الجدول السابق: أن كل محور من محاور استبانة واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، أمامه معامل ارتباط (صدق الاتساق الداخلي) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي في المحاور الثلاثة لاستبانة واقع ممارسات القيادة الموزعة، بناءً على ما تم حسابه من صدق العبارات لمحاورها الثلاثة تقدير المحور الأول (٠.٦٥٧١) + المحور الثاني (٠.٧٣٢) + المحور الثالث (٠.٥٦٢). ثم تم حساب الإجمالي لمحاور الاستبانة الثلاثة وهو بتقدير كمي = (١.٩٦٥)، مما يدل على صدق واتساق العبارات لمحاورها- ويدل على صدق واتساق المحاور بعضهم البعض.

المرحلة الرابعة:- ثبات الاستبانة: Reliability

يستخدم الثبات في تقييم الاختبارات عن طريق تقدير الدرجات الحقيقية True Score، المناظرة للدرجات الفعلية Obtained Score، وتقدير خطأ القياس Measurement

Error، بالإضافة إلي تحديد فترات الثقة^(٥٣). ثم تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ **SPSS**^(٥٤)، وفيما يلي جدول قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** لمحاور الاستبانة كل على حده، وتبين من خلال النتائج أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاثة: المحور الأول(٠.٩٤٦) + المحور الثاني(٠.٨٤٥) + المحور الثالث(٠.٨٩٥) = بلغ معامل ثبات ألفا(٢.٦٨٦)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

جدول (٣) يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ثبات (ألفا كرونباخ)	المحور
.٩٤٦	الأول: واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة في مصر.
.٨٤٥	الثاني: متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.
.٨٩٥	الثالث: مغوّقات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.
.٩١٠	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق: معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الثلاثة. اختبار ألفا كرونباخ: **Cronbach's Alpha Test**، بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ في عبارات الاستبانة(٠.٩١٠)، مما يدل ارتفاع قيمة معامل ألفا على ان مفردات الاختبار تقيس نفس السمة، مما يدل على أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

(٥٣) محمد حسين سعيد حسين : الإحصاء النفسي والتربوي باستخدام برنامج SPSS ، كلية التربية، جامعة بني سويف، ص ١١١.

(٥٤) فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط١٦، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٨٢.

جدول (٤) يُوضح أسماء المحافظات - عدد المدارس - المجتمع الأصلي - عدد استمارات
الإستبانات [الموزع - العائد - الفاقد - النسبة المئوية من الموزع]

المحافظة	المدارس	المجتمع الأصلي	الموزع	العائد	الفاقد	النسبة المئوية من الموزع
أسيوط	٧	٤١٠٠	٣٩٠	٣٥٥	٣٥	%٩١.٠
بني سويف	٨	٢٧٧٣	٣٧٠	٣٤١	٢٩	%٩٢.١
أسكندرية	٨	٧١٨٤	٤٠٤	٤٠٤	—	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق : أنه تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية الاستبانة المكونة من (١١٦٣) فرداً من معلمي ومعلمات المدرسة الثانوية العامة في مصر، وبلغت الردود الصالحة للتحليل الإحصائي للمحافظات الثلاثة بجمع العائد (أسيوط) (٣٥٥) + بنى سويف (٣٤١) + أسكندرية (٤٠٤) = إجمالي العائد المجتمع الأصلي للدراسة (١١٠٠)، نسخة من استبانة واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة بنسبة تصل إلي (٩٠%)، من إجمالي الإستمارات التي تم توزيعها.

ثانياً: نتائج البحث الحالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بمحاور البحث الحالي:

المحور الأول: ما واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر .
المحور الثاني: ما متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر .
المحور الثالث: ما معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر .
الهدف الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، طبقاً لاختلاف المتغيرات التالية: [النوع - الدرجة الوظيفية - عدد سنوات الخبرة]، تم حساب.

أولاً: دلالة فروق المتوسطات الموزعة طبقاً لاختلاف متغير النوع:

يهدف إلي التعرف على دلالة فروق واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيقها، تم تحقيق هذا الهدف عن طريق التعرف على دلالة فروق المتوسطات اختبار (ت) للعينات المستقلة **Independent Sample T-test**، طبقاً لاختلاف متغير النوع.

ثانياً: دلالة فروق المتوسطات الموزعة طبقاً لاختلاف متغير الدرجة الوظيفية:

ثالثاً: دلالة فروق المتوسطات الموزعة طبقاً لاختلاف متغير الدرجة عدد سنوات الخبرة:

يهدف إلي التعرف على دلالة فروق واقع ممارسات القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيقها، تم تحقيق هذا الهدف عن طريق التعرف على دلالة فروق المتوسطات اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way Analysis of Variance- Anova**، طبقاً لاختلاف متغير النوع، وطبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

تصور مقترح تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر

المقدمة:

يتناول الفصل الحالي التعرف على مُنطلقات وركائز التصور المقترح، أهداف التصور المقترح، وصف التصور المقترح . وذلك على النحو التالي:

أولاً: منطلقات وركائز التصور المقترح:

١- **المنطلقات النظرية:** فيما يلي مجموعة من المنطلقات النظرية، والتي يمكن أن تُسهم

في تحديد ملامح التصور المقترح، وهي على النحو التالي:

١- القيادة الموزعة هي الديناميكية الإضافية التي هي نتاج النشاط الموحد، التي عندما يعمل الأشخاص معاً في مثل هذه الطريقة التي تجمع مبادراتهم وخبراتهم، ويكون الناتج هنا المنتج التي هو أكبر من مجموع أعمالهم الفردية، وأن تطبيق مثل هذه الإدارة الموزعة تمكن المسؤولين من صياغة قوانين ولوائح يُمكن أن تُسهم في تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر .

٢- تساهم القيادة الموزعة في المنظمة من تمكين ودعم العاملين، فضلاً عن تنسيق وتوجيه العمل بشكل فعّال، وهذا يشير إلي مسؤولية القيادة الموزعة في تعزيز وخلق ثقافة مُشتركة من التوقعات حول استخدام مهارات ومعارف العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- تُصِف القيادة الموزعة بأنها منظوراً منهجياً يعرض دور القائد كمنشأ جماعي تجمعته علاقات متشابكة مع الآخرين، فيقوم القائد بتوظيف هذه العلاقات داخل المدرسة لمُساعدة المُعلمين على تطوير خبراتهم التربوية.

٤- من شأن القيادة الموزعة أن تُحدث تحولاً في مدرستك، وترفع من مستوي الإنجاز، وتُلهم العاملين إلي إتباع ممارسات ذات فاعلية أفضل.

٢- **الْمُنْطَلَقَاتُ الْمَحَلِيَّةُ:** فيما يلي مجموعة من الْمُنْطَلَقَاتُ الْمَحَلِيَّةُ، التي تم استخلاصها من التعرف على واقع مُمَارَسَاتُ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ فِي مِصْرَ، وَهَذِهِ الْمُنْطَلَقَاتُ تَتَحَدَّدُ فِي النِّحْوِ التَّالِي:

١- تَقْدِيمُ الْإِدَارَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ الدَّعْمِ لِلْمَدَارِسِ الْمُخْتَلَفَةِ لِتَحْقِيقِ التَّطْبِيقِ النَّاجِحِ لِمُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ، وَهُوَ الْأَمْرُ الَّذِي يَحْقُقُ الْمَنَافِعَ الْقَصْوِيَّ لِلطَّلَابِ وَالنَّتَائِجِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالْمُعَلِّمِينَ ذَاتَهُمْ، وَهُوَ مَا يُسَهِّمُ فِي تَحْقِيقِ التَّطْوِيرِ وَالتَّحْسِينِ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ.

٢- ضَرُورَةُ تَوَافُرِ دَوْرَاتِ وَبِرَامِجِ تَدْرِيْبِيَّةٍ وَإِجَادِ آيَاتِ صُنْعِ الْقَرَارِ وَالْمُشَارَكَةِ الْإِدَارِيَّةِ، وَتَشْكِيلِ فِرْقٍ عَمَلٍ (غَيْرِ رَسْمِيَّةٍ) تَضْمَنُ تَشْجِيعَ الْمُبَادِرَاتِ وَأَفْكَارِ الْعَمَلِ الْجَدِيدَةِ، وَتَهْيِئَةَ الْمَنَاحِ التَّعَاوُنِي الَّذِي يَسْمَحُ بِزِيَادَةِ التَّوَاصُلِ بَيْنَ الْمُعَلِّمِينَ دَاخِلَ الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ مَعَ الْإِهْتِمَامِ الْمُنْتَزِدِ بِنَشْرِ الثَّقَافَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ السَّائِدَةِ الَّتِي تُوَيِّدُ وَتَشِيرُ تَطْبِيقَ نَظَرِيَّةِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ.

٣- تَوَفُّرُ مَبْنِئَاتٍ مَنظُورِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ يَحْتَوِي عَلَى قَوَانِينِ وَلَوَائِحِ وَزَارَةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ، وَعَلَى قَوَاعِدِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ حَوْلَ مَفْهُومِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ وَأَهْمِيَّتِهَا- وَأَبْعَادِهَا- وَكَيْفِيَّةِ مُمَارَسَةِ تَطْبِيقِهَا فِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ، لِيَعْكَسَ قَوَاعِدَ الرُّؤْيَا وَالرَّسَالَةَ وَالْهَدَفَ الْمَشْتَرَكَةَ بَيْنَ الْمُعَلِّمِينَ وَأَعْضَاءِ الْمَجْتَمَعِ الْمَحَلِيِّ.

ثَانِيًا: أَهْدَافُ التَّصَوُّرِ الْمَقْتَرَحِ:

يَهْدَفُ التَّصَوُّرُ الْمَقْتَرَحُ إِلَى وَصْفِ التَّصَوُّرِ الْمَقْتَرَحِ مِنْ خِلَالِ مَا تَوَصَّلَتْ إِلَيْهِ الدَّرَاسَةُ: مِنْ مَعْرِفَةِ وَاقِعِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ، وَإِلَى تَوْفُّرِ مُتَطَلِّبَاتِ تَطْبِيقِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ، وَإِلَى الْحَدِّ مِنْ كَثْرَةِ مَعْوَقَاتِ تَطْبِيقِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ، وَإِلَى وَضْعِ مُقْتَرَحَاتٍ وَإِجَادِ آيَاتٍ لَزِيَادَةِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ، وَهَذَا الَّذِي مِنْ شَأْنِهِ زِيَادَةُ تَحْسِينِ وَتَطْوِيرِ وَتَغْيِيرِ الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ فِي مِصْرَ.

ثَالِثًا: وَصْفُ التَّصَوُّرِ الْمَقْتَرَحِ:

لَمَّا كَانَتْ الدَّرَاسَةُ تَسْعِي إِلَى التَّعْرِفِ عَلَى وَاقِعِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ فِي مِصْرَ، فَإِنَّ وَصْفَ التَّصَوُّرِ الْمَقْتَرَحِ سَيَتَضَمَّنُ مَا تَوَصَّلَتْ إِلَيْهِ الدَّرَاسَةُ مِنْ مَعْرِفَةِ وَاقِعِ مُمَارَسَاتِ الْقِيَادَةُ الْمَوْزَعَةُ فِي الْمَدْرَسَةِ الثَّانَوِيَّةِ الْعَامَةِ، غَيْرَ أَنَّ الدَّرَاسَةَ عَلَى قَنَاعَةِ

علمية بأن مجرد معرفة واقع ممارسات القيادة الموزعة ليس هو نهاية المطاف فيما يتعلق بتحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، ومعرفة مبرراتها ومعاييرها ومؤشراتها والعوامل المؤثرة فيها- وتقويمها- ومجالاتها(مبادئ، وخطوات)- ومداخل تحسينها- ومتطلبات تحسينها- إلا أن كل ممارسة من تلك الممارسات بحاجة إلى مزيد من الوصف والتحليل والتفسير للكشف عن السلوكيات أو الممارسات ذات التأثير المرغوب فيه، وفيما يلي وصف التصور المقترح والذي يتضمن تصورًا لبعض المهام أو الممارسات القيادية التي لها نوع من التأثير يمكن التنبؤ به في زيادة تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة، والذي تعتبر أيضًا أساس القيادة الموزعة في معظم السياقات التنظيمية. وذلك على النحو التالي:

١- تحديد الاتجاه:

١- تحديد الاتجاه مظهرًا حيويًا من مظاهر القيادة الموزعة، بناءً على تحديد الرؤية وبلورتها لتدعم شعور وحدة الهدف، وتحديد إطار إستعداد المعلمين للتصرف بالطرق المفضلة والمطلوبة.

٢- صياغة الرؤية وبلورتها ورسم الخطط الرامية والتوقعات العالية لتدعم شعور وحدة الهدف لقيادة المعلمين في المدرسة، أي أن المعلمين لهم الحق والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتحسين أداء المدرسة الثانوية.

٣- يساعد تحديد اتجاه العاملين في المدرسة على تعزيز التواصل الفعال والتوصل إلى تفاهات مشتركة بين المنظمة ونشاطها وأهدافها، وبين جميع أفراد المجتمع المحلي، وتعزيز درجة قبول الأفراد لأهداف المنظمة، لإيجاد توقعات عالية ومرتفعة في تحسين الأداء.

٢- تنمية الأفراد:

١- تنمية الأفراد والموارد(المادية، والبشرية) من الوسائل المساهمة التي تُسهل من عملية تسيير الإجراءات التنظيمية، وتؤثر على احتمال زيادة الفعالية التنظيمية لصالح المؤسسة التعليمية، تساهم هذه التنمية في تحقيق المخرجات التنظيمية للقدرات القيادية، فضلاً عن تحقيق الإشباع الوظيفي للمدراء، بالإضافة إلى تحسين النتائج التعليمية الخاصة بالطلاب.

٢- إنخراط القادة ومرؤوسهم أثناء تفاعلهم معًا داخل المؤسسة ليتم توزيع الوظائف القيادية والأفعال أو الممارسات، تؤثر بشكل كبير على زيادة دافعية الأفراد للعمل.

٣- أن للمعلمين الحق في اكتساب خبرة المشاركة في القيادة من أجل تطوير قدراتهم وتحقيق طموحاتهم، المهنية فالمشاركة في القيادة تمنح المعلمين فرصة قوية للتعلم العرضي في مكان العمل، وذلك من خلال قيامهم بالعمل معاً.

٤- يشترط لتنمية الأفراد مبدأ توفير المعلومات للمعلمين، وإتاحتها للجميع، بهدف الإطلاع على التجارب والمعارف الجديدة التي من شأنها تدعيم تحسين أداء المعلمين، وإدخالهم لنشاطات تُغني المناهج الدراسية.

٣- إعادة تصميم المنظمة:

١- تصميم المنظمة بمثابة عملية طارئة للتحسين والتنظيم والتجديد يستلزم الحالة النوعية، للسلوك القائم على النشاط الموزع بدرجاته المتفاوتة، إعادة التصميم هي توازن المصالح الناتجة عن العلاقات بين الموارد والعاملين، وتتطلب عملية إعادة التصميم استدامة الهياكل التنظيمية التي من شأنها تسهيل التعاون بين أفراد المنظمة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي.

٢- يتضمن لإعادة تصميم المنظمة تكوين النشاط القيادي الموزع: [توزيعاً تعاونياً- توزيعاً جماعياً-توزيعاً منسقاً]، ولا بد أن يتسم بالمرونة ليعمل ويشكل سلوك العوامل المعبرة عن المعاملة بالمثل، عن الثنائية التحليلية للمنظمة التعليمية.

٣- الهيكل التنظيمي لتصميم المنظمة يُدعم إستراتيجية أن القادة الذين هم على قمة الهرم، يجب أن يوظفوا بمهمة وضع رؤية المنظمة وتحديد استراتيجيتها، لأن إعادة تصميم المنظمة إلي أنماط ممارسة القيادة، يتم تغييرها بشكل كبير وتسويتها، وأن العمل ببساطة غير ممكن دون إعادة تشكيل القيادة كممارسة قيادية موزعة.

٤- يُوصف إعادة تصميم المنظمة بتوزيع المهام القيادية على المعلمين بحيث يكون لكل عضو إسهام معين في إنجاز المهام بالتعاون مع الأعضاء الآخرين، وينشأ عن ذلك شعور بالالتزام المتبادل، وتضافر الجهود يؤدي إلي إنجاز الكثير من الأعمال.

٤- إدارة البرنامج التعليمي:

١- يتطلب لإدارة البرنامج التعليمي تحسين الممارسات التعليمية والأداء بغض النظر عن الدور، ويتطلب التحسين تعلمًا مستمرًا.

٢- تحديد واختيار المعلمين القادة وربطها بفرص القيادة، تقوم القيادة الموزعة ببناء المقدرات الفنية والإدارية للمعلمين من خلال الممارسة العلمية للقيادة الموزعة، والعمل

على الإحساس بالمسؤولية عند المعلمين، وذلك جراء تنفيذهم المباشر لعدد من الأدوار القيادية.

٣- مراقبة تقدم الطلاب وخطط تطوير المدرسة، ودعم تركيز المعلمين على إنجاز أعمالهم وعدم تشتيت انتباههم في أمور خارجة عن نطاق عملهم المدرسي.

٤- وظيفة القائد في المؤسسة التعليمية هي بناء هيكلها عن طريق توفير إدارة البرنامج التعليمي، والعمل على تعزيز المهارات والمعرفة، وإيجاد ثقافة مشتركة لهذه المهارات.

٥- عقد دورات تدريبية وورش عمل وإلقاء محاضرات للعاملين في المؤسسة التعليمية، وبالأخص عن الممارسات القيادية المثالية وكيفية توظيف النظرية الموزعة في المدرسة الثانوية العامة في مصر.

٦- إيجاد آلية واضحة من قبل وزارة التربية والتعليم لمُتابعة إدارة البرامج التعليمية من: [دورات تدريبية- وورش عمل- وإلقاء محاضرات جامعية خاصة بكيفية تنفيذ الأدوار القيادية]، للعاملين في المؤسسة التعليمية.

يتضح من تعزيز الممارسات القيادية: بأنها تمكين القادة ودعم جهودهم وتوجيهها والتنسيق فيما بينهم مع الحفاظ على المناخ التعاوني العاطفي الإيجابي السائد، وهي أيضاً تنظيم الأفراد من خلال ممارسات القيادة الموزعة بشكل فعال وإنتاجية أعلى، ويقوم القائد بتوزيع المهمات من خلال تمكين الأفراد ودعمهم وتنسيق عملهم وتوجيهه، والتشجيع على تكوين علاقات بين العاملين في المدرسة الثانوية.

تشكل الممارسات القيادية الموزعة: [تحديد الاتجاه- تنمية الأفراد- إعادة تصميم المنظمة- إدارة البرنامج التعليمي]، هذه الفئات الأربع من المهام القيادية التي تمثل خطوطاً عريضة يمكن الإسترشاد بها كمؤشرات عالية لممارسات القيادة المدرسية الموزعة الجيدة في معظم المدارس، إلا أن تفاصيل الممارسات القيادية تختلف بلا شك من مدرسة إلي أخرى وفقاً لإختلاف البيئات والثقافات المدرسية السائدة.

المراجع references

أولاً: المراجع العربية

- ١_ احمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التعليمية ، دار الشروق، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- ٢_ أحمد حسن الصغير : الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل ، دراسة ميدانية، ٢٠٠٦، ويمكن الرجوع له : <http://ed4us.blogspot.com>
- ٣_ الاستبانات التي اطلع عليها الباحث، ملحق رقم (١).
- ٤_ توفيق الزاكي حسن: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها علي العملية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين (دراسة ميدانية بولاية النيل البيض - محلية ربك)، جامعة السودان ، مجلة العلوم الإنسانية، مج (١٥) ، (ع) (٣)، ٢٠١٤، ص ٦١.
- ٥_ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم : مواد التعليم الثانوي في قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ودستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٣، مادة (٢٢)، الباب الثالث مرحلة التعليم الثانوي، الفصل الأول - أحكام عامة، الإدارة المركزية للتعليم الثانوي- قسم المناهج، القاهرة، ٢٠١٣، ص ٤.
- ٦_ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم : نقاش مع المديريات حول ظاهرة الدروس الخصوصية ضم مجالس الأباء والمعلمين ومديري ونظار المدارس، الثلاثاء ٢٠٠١/٢/٢٠٠١، عبر شبكة الفيديو كونفرانس بالوزارة، ٢٠٠١.
- ٧_ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١١٠ - ١٢٣.
- ٨_ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق ، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ٧٥ - ٧٧.
- ٩_ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر، معاً نستطيع، تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٥.
- ١٠_ حسام الدين السيد: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر استخدام أسلوب فرق العمل في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤، ص ١٠.
- ١١_ سامي أبو حسب الله: "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٤.

- ١٢_ طلعت حسيني إسماعيل: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، دراسة تحليلية نقدية، دراسات تربوية ونفسية، (مجلة - كلية التربية)، جامعة الزقازيق، العدد (٩٦)، (الجزء الأول)، يوليو، ٢٠١٧، ص ٥٠.
- ١٣_ عبد العزيز أحمد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام، ع(٣٩)، ج (١)، ٢٠١٥، ص ٣٦.
- ١٤_ علاء إمام شحاتة عبد الحفيظ: الاتصال الفعال في إدارة منظومة المدرسة الثانوية العامة وعلاقته بمؤشرات تحسين الأداء المدرسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٨، ص ١٨٦.
- ١٥_ فاتن محمد عزازي: تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل، الطبعة الأولى، إيداع ٢٠٠٨/٥٠٣٢، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ٢٠٠٨، ص ١٢.
- ١٦_ فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط١٦، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٨٢.
- ١٧_ كشف أسماء السادة المحكمين، ملحق رقم(٢).
- ليلي عبد الحلیم قطيشات: الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، ٢٠١٤، .
- ١٨_ مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، بدون تاريخ، ص (١٥١) .
- ١٩_ محمد حسن رسمي: اساسيات الادارة التربوية، دار الوفاء، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١١ .
- ٢٠_ محمد حسن محمد حمادات : القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ص ١٦٨ - ١٦٩
- ٢١_ محمد حسين سعيد حسين : الإحصاء النفسي والتربوي باستخدام برنامج SPSS ، كلية التربية، جامعة بني سويف ، ص ١١١ .
- ٢٢_ محمد شريف شريف: إعداد القيادات الإدارية المدرسية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية- بالزقازيق، العدد ٦٣، ٢٠٠٩.
- ٢٣_ محمد عبد الرحمن عبد الكريم العبادي: القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان- الأردن، ٢٠١٧.
- ٢٤_ محمد عبد الغني حسن هلال : مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، سلسلة مهارات تطوير الأداء (١١)، ط٢، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠١١، ص ص ٩٦ - ٩٧ .

٢٥_ محمد محمود الفاضل: كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠.

٢٦_ مريم محمد إبراهيم شرفاوى: إدارة المدرسة الثانوية بالجودة الشاملة (تصور مقترح)، مجلة التربية والتنمية، المكتب الاستشاري للخدمات التربوية، السنة التاسعة، العدد (٢٣)، سبتمبر، ٢٠٠١، ص ١٠٣.

٢٧_ موافقة السادة مشرفي البحث وبيانات أولية لمن يوجه له الاستبيان، ملحق رقم (٣).

٢٨_ نادية جمال الدين: في كتابة مقترح الخطة البحثية، دليل الباحث في العلوم التربوية، من أجلك نكتب

رسائل تربوية (٧)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٩، ص ٣٦.

٢٩_ نادية محمد عبد المنعم، محمد فتحي قاسم : الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الإبتكارية وعلاقتها

بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة في ضوء الإتجاهات المعاصرة، (القاهرة: المركز القومي للبحوث

التربوية والتنمية)، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٣٧.

٣٠_ وزارة التربية والتعليم: المُنعقد في يوم الأثنين ٢٦/٢/٢٠٠١م، الادارة المركزية للأمانات الفنية الاجتماع

التمهيدي الثاني للجنة التحضيرية العليا لمؤتمر تطوير التعليم الثانوي، ٢٠٠١، ص ٤.

٣١_ يعقوب حسين نشوان : التربية في الوطن العربي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥،

ص ٢٧٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

32_Bolden , R., : **Distributed Leadership in Organizations** : A Review of the theory and Research , International Journal of Management Reviews,2011,13, p.p, 251–269.

33_Boudreaux ,W.: **Distributed leadership and high stakes testing** : examining the relationship between distributed leadership and leap scores , DAI – A.(03),2011. p.73 .

34_Gibb ,A. :**Aninteractional view of three mergence of leadership** . Australian journal of schology ,10(1),1954. pp.101–110.

35_Grant,G.:**Emerging voices on teacher leadership** ,Educational management aministration and leadership , 34,2005.p.p. 532 . 55 .

36_Gronn,P. :**Distributed Properties :Anew Archite chure for leader ship. Educational Management & Administration** 28 (3) ,2000, :p.p 317–100.

37_Hargreaves.andy and frink . Dean: **Sustainable leadership** .San francisco CA : jossy - bass, pl. 2006.

38_Harris. A. :**Distributed leadership**, Conceptual confusion and empirical reticence International journal of leadership in education ,10(3),2007.P.p.1. 11.

39_Harris, A. and chapman ,c: "**Democratic Leadership for school improvement in challenging contexts**".International Electronic Journal for Leadership in Learning ,2002, 6 (9).

http://tatweer-ada.blogspot.com/p/blog-page_04.html.

40_Kempster ,s. Higgs ,M .& Wuerz ,T: "**pilots for change :Exploring or ganizational change through distributed leadership**" leadership and organization department ,2013.35(2)152–167.

41_Malloy,J.P.:**Effects of distributed leadership on teachers academic optimism and student achievement**:. DAI – A.(08),2012. p.74 .

42_Mangin ,M., :**Distributed leadership and the culture of schools** : teacher leader's strategies for gaining gaccess to class rooms ,Journal of school leadership , 15 (4), 2005. pp.1 –29.

43_Moyo, A.:**The perceptions of heads , Muddle Leaders and classroom teachers about the effects of distributed leadership on Teaching and learning** : Astudy in selected schools in the west midlands of england . DAI – C.(25),2010. p. 72.

44_Prosci, :"**Best practices in Business Process Reengineering and Process Design** , prosci Research" ,(Loveland ,united state),1999.

45_Scribner , J.P. Sawyer , RK., Waston , S.T. and Myers , V.L. :**Teacher teams and distributed leader ship** : A study of Group dis cours and collaboration . Educational Administration Quarterly , 2007, 43 (1) : p. 67–100.

46_Smith , Lisa M.,:**Study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in georgia** ,Electronictheses &Dissertations ,Georhia gouthern university Digital commons georgia Southern,2007.

47_Supvoitz,J. gnatta,N:**The impact of distributed leadership on collaborative tem decision making** , Leadership and policy in schools ,12 (2) ,2013. p.p. 101.121.

48_Terrell ,H.:**The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement** . DAI – A.(04),2010. p. 71 .

49_**The New international Webster's Comprehensive Dictionary of The English Language**, p.637.