

واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر العاملين (دراسة ميدانية)

إعداد

عبد الله رجب عبد الله
معلم أول الف لغة إنجليزية

إشراف

أ.م. د/ إيمان حمدي رجب
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.م. د/ علي زكي ثابت
أستاذ الإدارة التعليمية
والتربية المقارنة المساعد
كلية التربية - جامعة المنيا

المستخلص : سعى البحث الحالي إلى توضيح واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم ومعوقات تطبيقها وذلك من خلال توضيح الأسس النظرية والفكرية التي تقوم عليها القيادة الموزعة وتوضيح طبيعة أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما قبل الجامعي وتوضيح واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم ما قبل الجامعي بمحافظة الفيوم ووضع آليات مقترحة لتطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم واعتمد البحث على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته على عينة بلغ قوامها (325) من مديري ووكلاء ومعلمي التعليم الثانوي العام وتوصل البحث إلى وجود قصور في مجالات تطبيق القيادة الموزعة ووجود معوقات تحول دون تطبيق القيادة الموزعة.

الكلمات المفتاحية : تطبيق ، التعليم ما قبل الجامعي ، القيادة الموزعة ، معوقات .

Abstract : The current study aimed at clarifying the current state of the application of Distributed leadership in Prior university Education Schools and the application Constraints by exploring threotical and ideological basics of distributed leadership, and identifying the current state of the Performance of school leaders of prior university Education Schools , and identifying the current state of the application of distributed leadership in prior university Education Schools, and suggesting a proposal for the application of Distributed leadership. The study depended on descriptive approach . A questionnaire was applid to a sample of (325) employees of secondary education . The findings of the study proved that the current state of the application of Distributed leadership in prior university Education Schools in fayoum Governorate was low .

Key words: Application , Prior university Education, Distributive leadership , Constraints .

المقدمة :

تكاد تجمع الدراسات المتعلقة بالإدارة والقيادة التربوية في مصر على أن أحد أهم المشكلات التي يعاني منها النظام الإداري بمدارس التعليم ما قبل الجامعي هو غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة والتي كان من نتائجها ضعف مشاركة العاملين في قيادة المدرسة، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آراء وأفكار قطاع عريض من العاملين فيها، ويحرم هؤلاء العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم وصياغة رؤيتها للمستقبل (احمد عبد الفتاح الذكي - وحيد شاه حماد 2011 ص 15) .وتعد القيادة الموزعة أحد الأنماط التي تؤثر في بناء المؤسسات وتحقيق أهدافها، من خلال مشاركة جميع العاملين في عملية القيادة وقيامهم بالمهام المنوطة بهم وتحملهم للمسئوليات المترتبة عليهم، وتوظيف الخبرات المتنوعة لهؤلاء العاملين بما يُمكن المؤسسة التربوية من بلوغ الأهداف المرسومة لها. (محمد عبد الكريم 2017 ص 9) لذا كان من الضروري أن توجد دراسة توضح واقع تطبيق مدخل القيادة الموزعة وتقتراح آليات يمكن من خلالها تطبيقها بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم .

مشكلة البحث : يحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما واقع تطبيق

مدخل القيادة الموزعة بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم ؟ ومن هذا

السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية :

- 1- ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ؟
- 2- ما طبيعة أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم ؟

- 3- ما واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم ما قبل الجامعي بمحافظة الفيوم ؟
- 4- ما الآليات المقترحة لتطبيق مدخل القيادة الموزعة بمدارس التعليم ما قبل الجامعي بمحافظة الفيوم؟

أهمية البحث : تكمن أهمية البحث في أنه يتناول موضوعاً ذا أهمية خاصة بتطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما قبل الجامعي على ضوء مدخل القيادة الموزعة باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والتحسين، ويكتسب هذه البحث أهميته أيضاً بكونه متسق مع التوجه الحالي لصانعي السياسة التربوية في مصر نحو لامركزية الإدارة وتشجيع مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في صنع القرار التربوي.

أهداف البحث : يسعى البحث إلى (1) توضيح الأسس النظرية والفكرية التي تقوم عليها القيادة الموزعة.

- (2) توضيح طبيعة أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما قبل الجامعي.
- (3) توضيح واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم.

- (4) وضع آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الموزعة.

حدود البحث: الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على توضيح واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم ووضع آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الموزعة. **الحد البشري:** تقتصر الدراسة الحالية على عينة من معلمي ومديري ووكلاء مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم. **الحد المؤسسي:** المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم. **الحد المكاني:** محافظة الفيوم. **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة (من 2020/8/5 م إلى 2020/10/5 م)

منهج البحث : اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الفهم والتفسير والتحليل والتنبؤ .

أداة البحث: اعتمد البحث في إطاره الميداني على استبانة علمية محكمة تم تطبيقها على مجموعة من مديري المدارس والوكلاء والمعلمين باعتبارهم ممثلي للهيكل الإداري داخل المدرسة .

مصطلحات البحث :

القيادة الموزعة Distributed Leadership : وتعرف على أنها إشراك العديد من الأفراد في النشاط القيادي، حيث توجد القيادة الموزعة عندما يقوم العديد من الأفراد بالتبادل، أو المشاركة في المسؤوليات التبادلية، والتي تقع عادة في يد فرد واحد. (Mascall, Blair et al , page 220)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مدخل إداري حديث يقوم على منح مدير المدرسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للمعلمين وترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع جميع العاملين بالمدرسة ومنحهم الثقة التامة وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي بما يخدم ويفيد العملية التعليمية في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد ممكن. **المدرسة الثانوية Secondary school** تعرف بأنها: "المدرسة التي تبدأ من الصف الأول الثانوي إلى نهاية الصف الثالث الثانوي ويكون متوسط عمر الطالب فيها 16 عامً . (وزارة التربية والتعليم العالي 2010)

تعريف القيادات المدرسية School Leadership : هي جهاز متكامل يتكون من مدير المدرسة ومن يعمل معه من وكلاء ومدرسين ورواد وإداريين أي أنها تشمل كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية بحيث لا يتعارض هذا مع حتمية وجود القيادة العليا الصالحة التي تتمثل في مدير المدرسة أو ناظرها التي تعد عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة وأداء وظيفتها وخدمه بيئتها (يوسف عبد المعطي 2016، ص36).

الدراسات السابقة :

من أهم الدراسات التي رجع إليها الباحث المتعلقة بموضوع البحث :

1- دراسة : " عماد حامد محمد مرسي " (2018) : هدفت الدراسة إلى

التعرف على واقع التنمية المهنية لقيادات التعليم الثانوي العام ونوعية البرامج التدريبية المختلفة المقدمة ، ومعرفة جوانب الضعف والقصور لهذه البرامج ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود ارتباط بين البرامج التدريبية المقدمة وظروف المدرسة والمجتمع ، علاوة على أن هذه البرامج لا تشجع على توظيف كتابة البحوث .

2- دراسة : " عبد المنعم الدسوقي حسن شحاتة " (2017) : هدفت الدراسة إلى

التعرف على طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث (مفهومه - مستوياته - معايير تقويمه) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة التوافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة بها ، صياغة رؤية استراتيجية يشترك فيها كل من يعمل بالمدرسة وتتناغم رؤيتها مع رؤية المدرسة ككل ، ضرورة توفير قاعدة بيانات ومعلومات تساعد إدارة المدرسة على صنع واتخاذ القرار السليم .

3- دراسة محمد عبد الرحمن عبد الكريم العبادي (2017) : هدفت الدراسة إلى

التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للقيادة الموزعة وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين واستخدام الباحث المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة الموزعة كانت متوسطة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الموزعة والمنظمة الساعية للتعلم.

4- دراسة أيمن فؤاد أبو زر (2015) : هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلمهم واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة ومستوى الفاعلية الذاتية لمعلمهم.

5- دراسة (Maryrosel.Otegbulu 2016)

واستهدفت الدراسة رصد التحديات التي تواجه إدارة المدارس الثانوية في ولاية " إيمو " ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تعاني إدارة المدارس الثانوية بولاية " إيمو" بالكثير من التحديات منها : قلة المخصصات المالية ، قلة الموظفين المؤهلين ، ضعف تحفيز العاملين ، ضعف المشاركة في صنع القرار .

6- دراسة (Supovitz & Tognatta, 2013) هدفت الدراسة إلى بيان أثر

القيادة الموزعة على اتخاذ القرار التشاركي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: يوجد فروق في الأداء المدرسي بين أعضاء المدارس التي يطبق فيها نمط القيادة الموزعة وبين المدارس الأخرى التي لا يطبق فيها هذا النمط لصالح المدارس المطبقة لنمط القيادة الموزعة.

7- دراسة (Ngoc du, 2013) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الموزعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلم واستخدمت المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة: وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين استخدام نمط القيادة الموزعة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

خطوات السير في البحث :

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي :

- أ- الجانب النظري : الأسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية ، طبيعة أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي .
- ب-الجانب الميداني ج- نتائج البحث والآليات المقترحة.
- 1- الأسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة بالمؤسسات التعليمية .

أهداف القيادة الموزعة

وتتعدد أهداف القيادة الموزعة لتشمل ما يلي:

1. توفر القيادة الموزعة بعض الوقت للمدير في المدرسة للتركيز على تحسين نتائج العملية التعليمية وإصلاحها.
2. تعزز القيادة الموزعة تطوير قدرة المدرسة وتخفف عبء العمل على مدير المدرسة للقيام بمهمة التطوير.
3. بناء قاعدة قدرات واسعة من الأفراد باستطاعتهم القيام بمهام قيادية داخل المدرسة من خلال تطوير فرق قيادية أكثر فعالية والتي تنطوي على عدد كبير من الموظفين في قيادة المدرسة.
4. دعم دور القيادات المتوسطة وتعزيزها، معتبراً أي جزء قد يؤديه المعلمون مهارات متقدمة في تحريك التدريس إلى الأمام.

5. تلهم العاملين والطلاب وأولياء الأمور لاستغلال فرص القيادة التي تساهم في التعليم لجميع العاملين والطلاب بصورة عميقة وواسعة. (2010, page 7-24 ,

(Africa Mayo

أهمية القيادة الموزعة:

تتضح أهمية القيادة الموزعة في النقاط التالية:

1- تطوير الفعالية المدرسية:

2- تطوير الفعالية التدريسية:.

3- المساهمة في التطوير المدرسي: (Harris ,A. ,&Muijs

(May_2010_2.doc

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الموزعة في أنها تعتبر أحد الأساليب الديمقراطية في القيادة المدرسية علي اعتبار أنها إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة .

مبادئ القيادة الموزعة : تتعدد مبادئ القيادة الموزعة لتشمل ما يلي:

1- كل فرد له قيمه وتأثير وأهميه في إنجاز العمل .

2- تتيح لكل فرد أن يجعل وظيفته ذات فاعليه وكفاءة وأهميه أكثر .

3- تشجع على استخدام طرق جديدة غير تقليديه فهي تبحث أفضل الوسائل للتعامل مع الأشياء .

4- لا تقوم على التعويض ، وإنما تقوم على اختيار أفضل الطرق للاستفادة من الخبرات والأفكار والجهود التي يبذلها جميع الأفراد المنخرطين في العمل .

في ظل القيادة الموزعة ليس كل شخص صانع قرار، بل يكون كل شخص خبيراً

يسهم بخبرته في عمليه صنع القرار. (عبد العزيز الشتري 2010 ص 20)

مجالات القيادة الموزعة :

تعد القيادة الموزعة موجه تغيير في مجال التفكير التنظيمي، الذي يعيد تعريف القيادة بوصفها مسئولية الجميع في المؤسسة التربوية وتتعدد مجالات القيادة الموزعة لتشمل خمس مجالات ، وهذه المجالات هي: الرؤية والرسالة والأهداف ،

والمسئولية المشتركة، وثقافة المدرسة ، والممارسات القيادية، والتطوير المهني

(Terrell H. P ,2010, page 7)

فوائد القيادة الموزعة:

هناك أربع مزايا رئيسية لتعزيز القيادة الموزعة وهي:

- 1- صياغة الرؤية ورسم التوقعات لقيادة المعلم في المدرسة.
- 2- تحديد واختيار المعلمين القادة وربطها إلى فرص القيادة.
- 3- تقديم الدعم المباشر للمعلمين القادة.

4- تطوير المهارات القيادية للمعلمين. (Murphy 2005 , page 25)

دور القيادات المدرسية في القيادة الموزعة: وتتعدد أدوار مدير المدرسة في ظل القيادة الموزعة كما يلي: دور الخبير السياسي ، دور الميسر التعليمي، دور بناء هيكلية جديدة لقيادة المدرسة، دور فهم الممارسات القيادية وتأملها. (إيناس محمد إسماعيل رسالة ماجستير، 2015، ص 26- 27)

دور المعلمين في القيادة الموزعة:

إن المشاركة الجادة للمعلمين في تفعيل القيادة الموزعة على أرض الواقع تعد عاملا حاسما في نجاحها على المستوى العملي؛ ففكرة القيادة الموزعة كما يبدو من تعريفاتها المتعددة تركز على إشراك للأكثرية بدلا من القلة في العملية القيادية، ولما كانت الغالبية العظمى من العاملين في المدرسة من المعلمين فإنه لا يتصور أن تكون هناك قيادة موزعة دون أن يكون للمعلمين النصيب الأوفر فيها.

معوقات تطبيق القيادة الموزعة: ويرى أحد الباحثين أن معوقات تطبيق القيادة الموزعة

يمكن تقسيمها إلى قسمين :

- 1- معوقات مؤسسية تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة .

2- معوقات نابغة من المديرين أنفسهم : وهذه المعوقات نابغة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسئولية عن المدرسة . (Harris, A 2005,page 255)

ويُرجع أحمد عبد الفتاح الزكي ووحيد حماد، معوقات ممارسة القيادة الموزعة إلى ما يلي: قلة الأساليب الديمقراطية في الإدارة، شيوع نمط الأوتوقراطية، تركيز السلطة في يد مدير المدرسة وحرص الإدارات على تركيز كل السلطات في يدها، قلة التوازن بين متطلبات التطوير وقدرات مديري المدارس، وعزوف كل من المديرين والعاملين عن المشاركة في القيادة الموزعة. (أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه حماد، 2011، ص 477، 478)

متطلبات ممارسة القيادة الموزعة : ويمكن تلخيص المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الموزعة فيما يلي :

- 1- السماح للعاملين بالمشاركة في المهام القيادية في العمل المدرسي.
- 2- تخلي مديري المدارس عن الانفراد في اتخاذ القرارات وفرضها على العاملين بمعنى التخلي عن الدكتاتورية في اتخاذ القرارات.
- 3- تشجيع مختلف العاملين في المدرسة على الإبداع والمبادرات والأفكار الجديدة سواء كانت فردية أم جماعية.
- 4- إيمان مدير المدرسة بالعمل التعاوني وتشجيعه.
- 5- تشكيل فرق قيادية مدرسية في مختلف المجالات وتوزيع العمل عليهم.
- 6- المحافظة على روح الفريق داخل المدرسة، وبناء روح العمل الجماعي لتحقيق مصلحة المدرسة.

2- طبيعة أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي :

أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي :إن تطوير الأداء الإداري هو الوسيلة التي تساعد على تنمية القرارات الإدارية، وتدعم العلاقات الإنسانية

وغيرها من الأمور التي تسهم في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة المتغيرات والتحديات العالمية.

متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي: وتتمثل متطلبات تطوير الأداء الإداري فيما يلي: توفر إرادة التغيير وعزيمة التطوير، توفر الكوادر البشرية القادرة على نقل الأفكار والخبرات إلى حيز التنفيذ ، تعزيز الموارد المادية المخصصة للتقنيات الحديثة والبنية التحتية لتحقيق التطوير ، دعم مشاركة جميع العاملين في التخطيط واتخاذ القرار والتنفيذ لعمليات التطوير، ، دعم اللامركزية الإدارية، منح المدير مزيد من الحرية والصلاحيات والسلطات. (زيد بن ناصر محمد آل سليمان ٢٠١٧ م، ص ١٨٨)

خصائص الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم قبل الجامعي:

- 1- أن تكون هادفة غير عشوائية ، وموضوعية في قراراتها .
- 2- أن تكون إيجابية في حل المشكلات ومواجهتها ، وتسير العمل ، وتوجيهه في جو يسوده المحبة.
- 3- أن تكون إدارة إنسانية؛ تتصف بالمرونة بشرط تحقيق التوازن بين أهدافها وحاجات المجتمع ، وتسائر الاتجاهات التربوية والتعليمية. (حسن حسان ، محمد العجمي ، 2013 ، ص 114)
- 4- أن تكون إدارة جماعية ؛ بعيدة عن الاستبداد والتسلط ، مستجيبة للمشورة ، مدركة للمصلحة العامة .
- 5- أن تكون إدارة تكنولوجية ؛ ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات بغية حلها في ميدان الإدارة .(أحمد عايش ، 2009 ، ص 57)

مسئوليات واختصاصات مديري المدارس في مرحلة التعليم قبل الجامعي: ومدير المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والخدمية، وتتحدد مسئوليات واختصاصات مديري المدارس الثانوية العامة في الآتي:

القيادة والإشراف المؤسسي ،عمليات التعليم والتعلم، ضمان معايير الجودة والاعتماد، التنمية المهنية، المشاركة المجتمعية. (قرار وزاري رقم (164) ، 2016 ، ص ص 129 (130،

بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم قبل الجامعي : توجد العديد من المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية والتي منها: تمسك إدارة التعليم بكل الصلاحيات في النواحي الإدارية والمالية ،، إتباع أساليب قديمة في إعداد من يتولى أمر الإدارة المدرسية ، قلة الاهتمام بقضايا التعليم عند البعض من المعلمين الإداريين ، قد يفتقد مدير المدرسة الصلاحيات والسلطات المناسبة التي تعينه على تكليف المرؤوسين بأداء أعمالهم ومحاسبتهم عند التقصير، قلة خبرة المديرين ، ضعف مستوى التدريب أثناء الخدمة للقيادات التربوية واقتصارها على أسلوب المحاضرات.(سليمان عبد الرحمن، ٢٠١٠، ص (٧٩

ب -الدراسة الميدانية : قام الباحث بالدراسة الميدانية للتعرف على واقع القيادة الموزعة بمدارس التعليم قبل الجامعي بمحافظة الفيوم .

مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي العام والوكلاء والمعلمين الأوائل بمحافظة الفيوم في سبع إدارات إيشواي ، إطسا ، شرق الفيوم ، غرب الفيوم ، يوسف الصديق ، سنورس ، طامية.

عينة الدراسة الأساسية : تم اختيار عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام والوكلاء والمعلمين الأوائل

أداة الدراسة : اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث اشتملت على محورين هما: **المحور الأول ويتكون من واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي في محافظة الفيوم ويتكون من (19) عبارة.**
المحور الثاني : معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الموزعة ويتكون من (21) عبارة. وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (موافق / إلى حد ما / غير موافق).

صدق الأداة : بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة حيث تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة.

ثبات الأداة: ولحساب ثبات الأداة Reliability تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي: **1- المحور الأول :** ما واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس

التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة

الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم،

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا²

للمحور الأول : (واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم)

م	البنود	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المتوسط الحسابي الوزني	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
2	تتبنى إدارة المدرسة مبدأ تعليم المعلمين الأقل خبرة من قبل المعلمين القادة	42	22	261	1.33	0.69	44.21	منخفض	115.058	0.01	11
3	يعمل العاملون بالمدرسة على تحقيق أهدافها	75	38	212	1.58	0.84	52.62	منخفض	238.197	0.01	1
4	يتبادل أعضاء الإدارة المدرسية المعلومات فيما بينهم	50	19	256	1.37	0.74	45.54	منخفض	125.268	0.01	3
5	يوجد تعاون متبادل بين العاملين في المدرسة وإدارة المدرسة	40	37	248	1.36	0.69	45.33	منخفض	132.375	0.01	4
6	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بتقديم المقترحات لتحسين العمل بالمدرسة	46	21	258	1.35	0.72	44.92	منخفض	114.32	0.01	6
7	يشجع أعضاء الإدارة المدرسية العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية من خلال: الاجتماعات	45	20	260	1.34	0.71	44.62	منخفض	153.348	0.01	7

م	البنود	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المتوسط الحسابي الوزني	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	التجاه البند	ك ²	مستوي الدلالة	الترتيب
7	يشجع أعضاء الإدارة المدرسية العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية من خلال: مجلس المدرسة	44	18	263	1.33	0.70	44.21	منخفض	199.982	0.01	11
8	تشترك إدارة المدرسة أولياء الأمور في صنع القرار داخلها	44	17	264	1.32	0.70	44.10	منخفض	111.698	0.01	12
9	تسوفر إدارة المدرسة للمعلمين المعلومات الكافية لاستخدامها في تطوير أداء الطلاب	50	32	243	1.41	0.74	46.87	منخفض	153.348	0.01	2
10	تستعين إدارة المدرسة بالمجتمع المحلي في تنفيذ الأنشطة اللاصفية	37	33	255	1.33	0.67	44.31	منخفض	90.486	0.01	10
11	يأخذ مدير المدرسة رأي المعلمين في إعداد الخطة السنوية للمدرسة	41	27	257	1.34	0.69	44.51	منخفض	137.175	0.01	8
12	تحرص إدارة المدرسة على توفير الوقت الكافي للمساهمة في تحسين العمل بالمدرسة	51	14	260	1.36	0.74	45.23	منخفض	142.843	0.01	5
13	يستثمر مدير المدرسة السمات القيادية لدى المعلمين في تنفيذ المهام المدرسية	42	9	274	1.29	0.68	42.87	منخفض	119.655	0.01	15
14	تستخدم إدارة المدرسة نتائج التغذية الراجعة في تطوير أداء العاملين بها	44	13	268	1.31	0.70	43.69	منخفض	68.498	0.01	13
15	يتناوب المعلمون ذوي الصفات القيادية الأدوار في المدرسة	43	11	271	1.30	0.69	43.28	منخفض	113.36	0.01	14

م	البند	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المتوسط الحسابي الوزني	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	التجاه البند	كا ²	مستوي الدلالة	الترتيب
16	يسهم المدير في تحسين الدور القيادي للمعلمين في المدرسة	39	13	273	1.28	0.67	42.67	منخفض	123.348	0.01	17
17 أ	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على أداء بعض المهام القيادية مع الطلاب من خلال: الاتحادات الطلابية	44	17	264	1.32	0.70	44.10	منخفض	156.782	0.01	12
17 ب	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على أداء بعض المهام القيادية مع الطلاب من خلال: الأنشطة المدرسية	46	16	263	1.33	0.71	44.41	منخفض	160.326	0.01	9
18	يتم توزيع المهام القيادية على المعلمين حسب إمكانياتهم القيادية وتوافقها مع المهمة المطلوب تنفيذها	37	18	270	1.28	0.66	42.77	منخفض	134.794	0.01	16
19	يفوض مدير المدرسة بعض المعلمين للقيام بأعماله لبعض الوقت	45	18	262	1.33	0.71	44.41	منخفض	197.766	0.01	9
	المجموع الكلي	950	428	5447	1.34	0.71	44.67	منخفض	142.91	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2) ويتضح مما سبق أن واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام جاء بنسبة منخفضة ، ويرجع ذلك إلى وجود قصور في مجالات تطبيق القيادة الموزعة (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، ثقافة المدرسة،

الممارسات القيادية والتطوير المهني) وبذلك فقد اتفقت نتائج هذا المحور مع معظم نتائج الدراسات السابقة ومنها :دراسة الشتري(2010) ودراسة Abu Nayeem, 2011

2- ما معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الموزعة ؟ للإجابة عن السؤال أعلاه.. تم دراسة آراء عينة الدراسة حول معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الموزعة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا²

للمحور الثاني (معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الموزعة)

الترتيب	مستوى الدلالة	كا ²	مرتبة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الوزني	لا	إلى حد ما	نعم	البنود	م
							ك	ك	ك		
8	0.01	116.905	مرتبة	81.33	0.77	2.44	57	68	200	ضعف الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالمدرسة	1
3	0.01	121.372	مرتبة	82.46	0.73	2.47	46	79	200	قلة البرامج التدريبية المقدمة للمديرين لتفعيل القيادة الموزعة بالمدارس	2
1	0.01	159.034	مرتبة	84.00	0.73	2.52	46	64	215	قلة التوظيف الفعال للقيادة الموزعة	3

م	البند	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط الحسابي الوزني	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب	مستوى الدلالة	ك	ك	ك	ك	ك	ك
4	غموض بعض اللوائح المنظمة للعمل الإداري بالمدرسة لدى العاملين بها	188	88	49	2.43	0.74	80.92	10	0.01	94.898	مرتفع				
5	قلة القاعات التدريبية المخصصة لاستيعاب المديرين للتدريب على تطبيق القيادة الموزعة	152	113	60	2.28	0.76	76.10	15	0.01	39.366	متوسط				
6	مركزية البرامج التدريبية المقدمة لتطوير العمل الإداري بالمدرسة	152	122	51	2.31	0.73	77.03	14	0.01	49.668	متوسط				
7	قصور المعايير المحددة لاختيار المديرين للتدريب على تفعيل القيادة الموزعة بالمدارس	181	101	43	2.42	0.71	80.82	11	0.01	88.64	مرتفع				
8	ضعف آليات التقويم داخل وحدة تدريب المديرين على تطبيق القيادة الموزعة	187	98	40	2.45	0.70	81.74	5	0.01	101.212	مرتفع				
9	نمطية العمل الإداري بالمدرسة	162	118	45	2.36	0.71	78.67	13	0.01	64.474	مرتفع				
10	الافتقار إلى وجود خطة لتطويع الأداء الإداري بالمدرسة	179	106	40	2.43	0.70	80.92	10	0.01	89.249	مرتفع				

م	البنود	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط الحسابي الوزني	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	الترتيب
11	قلة التنسيق بين الإدارة المدرسية والإدارات العليا لتطوير العمل بالمدرسة	176	112	37	2.43	0.69	80.92	10
12	قلة الوعي بأهمية تطوير الأداء الإداري بالمدارس	177	109	39	2.42	0.70	80.82	11
13	قلة وجود وسائل اتصال حديثة بين الإدارة المدرسية والإدارات العليا	181	102	42	2.43	0.71	80.92	10
14	ضعف تبادل الخبرات بين إدارات المدارس في تطوير العمل بالمدرسة	188	101	36	2.47	0.69	82.26	4
15	قلة المراجع المخصصة لأساليب تطوير الأداء الإداري داخل المدرسة	179	114	32	2.45	0.67	81.74	5
16	كثرة الأعباء الوظيفية لدى مديري المدارس	184	99	42	2.44	0.71	81.23	9
17	ضعف الاعتمادات المالية اللازمة لتطوير الأداء الإداري بالمدرسة	185	100	40	2.45	0.70	81.54	6

م	البند	نعم	لا	المتوسط الحسابي الوزني	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	مرتفع	كا ²	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	ك							
18	قلة التنوع في أساليب تطوير الأداء الإداري لمديرى المدارس	179	100	2.41	0.73	80.31	مرتفع	82.603	0.01	12
19	قلة وجود آلية جيدة لاختيار المديرين الذين لديهم الاستعداد للنمو المهني والتطوير	188	93	2.44	0.72	81.44	مرتفع	98.96	0.01	7
20	قلة تفويض السلطة	182	99	2.42	0.72	80.82	مرتفع	89.102	0.01	11
21	قلة التوزيع الفعال للأعمال الإدارية والمسئوليات بين أعضاء المجتمع المدرسي	203	75	2.48	0.74	82.67	مرتفع	127.705	0.01	2
	المجموع الكلى	3838	2061	2.43	0.72	81.00	مرتفع	94.76	0.01	

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210، وعند مستوى (0.05) =

5.991 لدرجة حرية (2) ويتضح مما سبق أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على

المحور الثاني (معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة

الفيوم) بنسبة مئوية (81.00%)، وبمتوسط حسابي عام (2.43 من 3) وهو مرتفع

حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3). وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة مع نتائج

هذا المحور منها دراسة : " عماد حامد محمد مرسي " (2018) ، ودراسة : إيمان محمد طلعت (2011)

ب- نتائج الدراسة الميدانية : توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- جاء واقع تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم بنسبة منخفضة ويرجع ذلك إلى وجود قصور في مجالات تطبيق القيادة الموزعة (الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، ثقافة المدرسة، الممارسات القيادية والتطوير المهني).
 - جاءت عبارات معوقات تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل القيادة الموزعة بدرجة مرتفعة وهذا يدل على وجود معوقات تحول دون تطوير الأداء الإداري .
 - ج- الآليات المقترحة لتطبيق مدخل القيادة الموزعة بمدارس التعليم قبل الجامعي: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليه يقترح البحث الآليات التالية :
 - آليات تحسين وتنمية الممارسات الإدارية للقيادات المدرسية بمدارس التعليم قبل الجامعي على ضوء مدخل القيادة الموزعة :
- يتطلب تحسين وتنمية ممارسات الأداء على ضوء مدخل القيادة الموزعة مجموعة من الآليات تتمثل في الآتي :

- استقطاب الكوادر البشرية للاستفادة من قدرات وطاقات وفن إدارة المؤسسات التعليمية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس .
- صياغة لائحة داخلية للمدرسة لتوضيح أساليب ووسائل تطوير الأداء على ضوء مدخل القيادة الموزعة .
- بناء هيكل تنظيمي له القدرة على التخطيط الاستراتيجي .

- فتح قنوات اتصال فعالة بين العاملين في المؤسسات التعليمية لتبادل الأفكار والخبرات والاستفادة منها .
- توفير سبل الاستفادة من البحوث العلمية في ذات المجال.
- توفير برامج تدريبية فعالة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس .
- وضع معايير لتقييم المتدربين لاختيار ذوي الكفاءة والمهارة .

آليات تطبيق القيادة الموزعة

- تفعيل القيادة الموزعة عن طريق مشاركة جميع العاملين في صنع واتخاذ القرار .
- ترسيخ قيم التعاون في صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين ومجالس الأمناء والآباء .
- تخلى المدراء عن الأساليب الأوتوقراطية التقليدية في الإدارة وتبني أساليب قيادة ديمقراطية قائمة على المشاركة والحوار .
- التوسع في استخدام التفويض الإداري الرسمي كوسيلة لتعزيز مبدأ المشاركة وتكوين كوادر قيادية إضافية تمثل رصيذاً إدارياً يمكن الاستعانة به وقت الحاجة.
- تفعيل دور مجالس الأمناء ومجالس الأقسام والهياكل الأخرى لصنع القرار وتمكين أكبر عدد ممكن من أعضاء المدرسة من المشاركة في صناعة القرارات المدرسية المهمة.

آليات اللامركزية في الإدارة

- منح مدير المدرسة الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء داخل المؤسسة التعليمية.
- دعم قرارات المدير في تطبيق اللوائح والقوانين.
- إزالة الحواجز التنظيمية التقليدية لتفويض السلطة والصلاحيات لتفعيل الكوادر الإدارية بما يحقق الإدراك لأهمية تطوير الأداء .

آليات تفعيل وحدة تدريب لتطوير الأداء على ضوء مدخل القيادة الموزعة

- تفعيل وحدة تدريب بالإدارات التعليمية خاصة بتطوير الأداء ويكون لها استقلالية عن باقي وحدات التدريب وهي تمثل آلية مهمة لتطوير الأداء لتقديم مجموعة من الإجراءات التنفيذية والخطوات الإرشادية لحل المشكلات الإدارية باستخدام القيادة الموزعة .
- تحديث وميكنة الأعمال الإدارية والربط بين الأقسام الداخلية لتفعيل القيادة الموزعة.
- ربط وحدة التدريب بالهيئات العلمية والبحثية بشبكة معلومات عالية الكفاءة لسهولة التواصل .
- تدريب المديرين على القيادة الموزعة لتطوير الأداء .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- 1- احمد عبد الفتاح الذكي - وحيد شاه حماد : القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر ، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد العدد 15، 2011، ص 456.
- 2- حسن حسان ، محمد العجمي :الإدارة التربوية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2013، ص 114.
- 3- أحمد عايش :إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، كلية العلوم التربوية الجامعية ، الأونروا ، اليونسكو ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 57 .
- 4- إيناس محمد إسماعيل عبد الله، "القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 26- 27.
- 5- إيمان محمد طلعت : تنمية إدارة المدارس التجريبية الرسمية للغات على ضوء مدخل اللامركزية ، رسالة ماجستير ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، 2011 .
- 6- جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (164) بتاريخ 2016/5/31 بشأن : اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم ، 2016، ص 129 ، 130.

- 7- زيد بن ناصر محمد آل سليمان : متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية، مجلة كلية التربية للعلوم التربوية ، جامعة بابل ،السعودية، ٢٠١٧ م، ص ١٨٨.
- 8- عماد حامد محمد مرسي : دراسة تقييمية للبرامج التدريبية لقيادات التعليم الثانوي في ضوء المعايير القومية للتعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها ، 2018 .
- 9- عبد العزيز بن ناصر الشترى: "واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة"، مجلة كلية التربية، ع (28)، المملكة العربية السعودية 2010، ص 20.
- 10- سليمان عبد الرحمن، التحصيل بالإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار الشبل، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠، ص ٧٩.
- 11- محمد عبد الرحمن عبد الكريم، "القيادة الموزعة لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتوافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم من وجهة نظر المعلمين بمحافظة عمان"، رسالة ماجستير، 2017 ص 9.
- 12- محمد سيد محمد السيد :وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص ص 45، 46.
- 13- وزارة التربية والتعليم العالي : النظام التعليمي في فلسطين ، وزارة التربية والتعليم، فلسطين 2010 .
- 14- يوسف عبد المعطي: الإدارة التربوية (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016، ص36.

ثانياً : المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Abu Nayeem, Mohammed : Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools : Moving towards Distributed Leadership.” **Degree of Master of Education**, college of Education , university of Canterbury Christchurch , News land,2011
- 2- Africa Mayo: "**The Perceptions of Heads, Middle leaders and Classroom teachers about the effects of Distributed leadership on teaching and learning .A study in selected schools in the west Midlands of England**". University of Birmingham, 2010, page 7-24.
- 3- Harris ,A. ,&Muijs ,D.: Teacher leadership :A review of Research
[http://eprints.29 May 2010 2.doc.pdfmaynoothuniversity.ie/2041/1/Distributed_Leadership_Ed_D_Thesis_%28EH%29_May_2010_2.doc.pdf](http://eprints.29_May_2010_2.doc.pdfmaynoothuniversity.ie/2041/1/Distributed_Leadership_Ed_D_Thesis_%28EH%29_May_2010_2.doc.pdf)
- 4- Harris, A. :leading or misleading Distributed leadership and school improvement ,**Journal of Curriculum Studies**,37(3),2005,page 255-256 .
- 5- Mascall, Blair et al.:. the relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism, **Journal of Educational Administration**, 46(2) ,2009, page 220
- 6- Murphy, J :**connecting teacher leadership and School improvement**. Thousand oaks, CA ; Corwin press, 2005 , page 25.
- 7- Terrell H. P.: **The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement**, The George Washington University DAI-A, 71 (04). 2010, page 7.