



مجلة كلية التربية

واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية

بمحافظة دمياط

(بحث مستقل من رسالة ماجستير)

مقدم من

عمرو يوسف أحمد العاصي

باحث ماجستير بقسم أصول التربية

الأستاذ الدكتور

أحمد عبد الفتاح الزكي

أستاذ التخطيط التربوي بكلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٦ هـ _ ٢٠٢٤ م

واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط

مستخلص:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الأدبيات حول القيادة الموزعة بالمدارس الابتدائية، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وأظهرت نتائج البحث من خلال مجتمع البحث (٩٥٩٧) مدير ومعلم وعينة (٦٤٣) أن تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط يواجه عدة معوقات، منها ضعف في صياغة رؤية واضحة للمدرسة بمشاركة المعلمين، ونقص في التخطيط الاستراتيجي. كما تبين وجود بعض التنظيمات الجيدة مثل تقديم التغذية الراجعة للمعلمين، إلا أن تفعيل أدوارهم القيادية ما زال محدودًا، كما أشار البحث إلى قصور في بناء ثقافة تشجع على الإبداع والتجديد، بالإضافة إلى ضعف في تطوير البرامج التعليمية بناءً على تقييمات الطلاب والمعلمين، مما يحد من فعالية العملية التعليمية، وأوصى البحث بضرورة تقديم برامج تدريبية مستمرة لمديري المدارس والمعلمين لتعزيز مهاراتهم القيادية وتفعيل أدوارهم في القيادة الموزعة، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي إعادة هيكلة الأدوار القيادية لتكون أكثر مرونة وفتح قنوات اتصال واضحة لضمان الشفافية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة- المدارس الابتدائية.

**Requirements for the Application of Distributed Leadership in
Primary Schools in Damietta in light of the Experiences of some
Countries**

Abstract

The current research aimed to identify the reality of the practice of distributed leadership in primary schools in Damietta Governorate, by identifying the literature on distributed leadership in primary schools. The descriptive approach was used for its suitability to the nature of the research. The research results community 9597manager,teachr and sample 646 showed that the application of distributed leadership in primary schools in Damietta Governorate faces several obstacles, including weakness in formulating a clear vision for the school with the participation of teachers, and lack of strategic planning. It also showed the existence of some good organizations such as providing feedback to teachers, but activating their leadership roles is still limited. The research also indicated shortcomings in building a culture that encourages creativity and innovation, in addition to weakness in developing educational programs based on student and teacher evaluations, which limits the effectiveness of the educational process. The research recommended the need to provide continuous training programs for school leaders and teachers to enhance their leadership skills and activate their roles in distributed leadership. In addition, leadership roles should be restructured to be more flexible and clear communication channels should be opened to ensure transparency and effective participation in decision-making.

Keywords: Distributed leadership - primary schools.

مقدمة:

يُعتبر عامل القيادة أحد العناصر الأساسية في تطور الإدارة الحديثة ونجاحها بشكل عام، حيث يلعب دوراً حاسماً في التأثير على عناصر العملية الإدارية من خلال تعزيز الكفاءات والمهارات القيادية التي تُسهم في تحفيز العنصر البشري وتشجيعه على المشاركة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة

وتُعد القيادة عنصراً حاسماً في تطوير المؤسسات، حيث تركز على توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. في السياق التعليمي، تلعب القيادة دوراً محورياً في تحسين البيئة المدرسية وتعزيز الأداء الأكاديمي، وتتمثل القيادة المدرسية في قدرة مدير المدرسة وفريقه الإداري على توجيه وتنسيق الجهود بين جميع العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية والمساهمة في تنمية الطلاب، تتجاوز القيادة الفعالة الإدارة الروتينية إلى الإلهام والتحفيز، حيث يقوم القائد المدرسي بتشجيع الابتكار وتطوير الأساليب التعليمية. (الغضوري، ٢٠٢٠).

وشهدت الإدارة المدرسية في الفترة الأخيرة بشكل خاص تطوراً وتجديداً ملموساً، فلم تعد وظيفة مدير المدرسة مجرد تسيير روتيني لشؤون المدرسة أو الحفاظ على النظام، بل أصبحت تركز على تهيئة الظروف والإمكانات التي تمكن العاملين من توجيه جهودهم نحو الإبداع والتطوير، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال قيادة تربوية واعية تتميز بفاعلية وكفاءة عالية (السعود، ٢٠٢١).

وتبرز أهمية القيادة في قدرتها على مواجهة التحديات والتطورات المتسارعة وقيادتها نحو تحقيق الأمان والاستقرار. ولهذا، تنشأ الحاجة إلى "قدرة قيادية عالية المستوى تستطيع إحداث تغيير وتطوير في المجال التربوي من خلال إعداد قيادات تعليمية متطورة تأخذ بعين الاعتبار واقع الحال وحجم الفجوات، وتتمكن من إدارة الصراعات المرتبطة بالآزمات والتحديات" (الضامن، ٢٠٢٠).

إضافةً إلى ذلك، يجب أن تكون القيادة قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة وتطوير خطط مستقبلية تسهم في تحقيقها، ومن منطلق إدراك أهمية القيادات في العملية التربوية، يصبح من الضروري العمل على تحسين وتطوير أدائهم ومهاراتهم، والتخلي عن الأساليب التقليدية، واعتماد مداخل قيادية حديثة تقوم على الديمقراطية التشاركية والعمل بروح الفريق، بهدف تعزيز خبراتهم لتمكينهم من قيادة مؤسساتهم التعليمية بنجاح (اليحيى، ٢٠٢١). واتساقاً مع التعددية في مهام وأدوار القيادة المدرسية، ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير أداء الإدارة المدرسية بهدف زيادة فعاليتها وإنتاجيتها وجعلها مساهمة للتحويلات والتغيرات العالمية المعاصرة، مثل: الإدارة الذاتية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة باستخدام فريق العمل، والإدارة باستخدام القيادة الموزعة.

وتُعَدّ القيادة الموزعة من أحدث الاتجاهات في أنماط الإدارة الحديثة التي يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في مواجهة التحديات الكبيرة التي يواجهها مديرو المدارس، كما تسهم بشكل كبير في تطوير المدارس، تحسين نتائجها، معالجة مشاكلها، وتحسين المهارات الأدائية للمديرين، المعلمين، والإداريين (الخطيب، ٢٠٢٠).

ويشير محمد (٢٠٢٠) إلى أن القيادة الموزعة تحظى باهتمام واسع بين الخبراء والمطورين وصنّاع السياسات التعليمية، حيث تُعتبر رؤية منهجية تطرح دور القائد كنشاط جماعي يتضمن علاقة تفاعلية مع العاملين في المؤسسة التعليمية، مبنية على الثقة المتبادلة وتوزيع المهام القيادية بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة وفقاً لتخصص كل فرد، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم فرص متساوية للعاملين للمشاركة في القيادة، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أفضل النتائج التعليمية من حيث الكمية والنوعية.

وتؤكد العديد من الدراسات على أهمية نشر ثقافة القيادة الموزعة بين مديري المدارس وتطبيقها في المؤسسات التعليمية لخلق بيئة عمل محفزة للتعاون والإبداع،

ومن بين هذه الدراسات: البكري (٢٠٢١)، عساف (٢٠١٨)، على (٢٠١٨)، رمضان (٢٠١٩)، إبراهيم (٢٠١٩)، والعلاني (٢٠١٨). وفي سياق الجهود المستمرة للباحثين في هذا المجال، والسعي للعمل على إيجاد الحلول التي تقضي على بعض المشاكل التي يعاني بها قادة المدارس، جاءت فكرة هذه الدراسة التي تبحث في واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية في محافظة دمياط

مشكلة البحث:

بسبب التغيرات الكبيرة والتطورات التي طرأت على العملية التعليمية نتيجة لأزمة كورونا (كوفيد-١٩)، والتي فرضت واقعاً جديداً على التعليم يتمثل في التعليم عن بُعد، أصبح من الواضح أن تطبيق هذا النوع من التعليم لا يزال بعيداً عن تحقيق التطلعات المنشودة، حيث يواجه العديد من التحديات. فقد أظهرت دراسة نويرة (٢٠٢٠) أن التعليم عن بُعد ما يزال في مراحله الأولى، كما بينت دراسة القطان (٢٠٢١) أن اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعليم عن بُعد في ظل انتشار جائحة كورونا كانت منخفضة من وجهة نظر مديري المدارس. لذا، أصبح هناك حاجة ماسة للتحويل من الأساليب القيادية التقليدية إلى أخرى حديثة تتسم بالمرونة والتعاون، مما يسهم في تجاوز معوقات التعليم عن بُعد، خاصة وأن إدارة المؤسسة التعليمية في هذا السياق تتطلب مشاركة جميع العاملين في العملية القيادية نظراً لاعتقاداتها مقارنة بالتعليم التقليدي. من أبرز التحديات التي يواجهها التعليم عن بُعد هي القوانين الإدارية التي لا تتيح بسهولة تنفيذ هذا النوع من التعليم.

وتُعَدّ القيادة الموزعة من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها بفعالية في التعليم عن بُعد، حيث تُسهم في مواجهة التحديات الكبيرة التي تعترض مديري المدارس وتحسين العملية التعليمية بشكل عام، وهذا ما أكدته دراسة Bagwell (2015) التي أظهرت أن للقيادة الموزعة تأثيراً إيجابياً في تعزيز الجهود داخل

المدارس. كما أشارت الدراسات إلى أن ضعف ممارسة القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية قد يؤثر سلباً على مخرجات العمل الإداري. فمثلاً، توصلت دراسة البكري (٢٠٢١) إلى وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الموزعة والتميز المؤسسي، بينما أظهرت دراسة العسيري (٢٠١٨) أن تطبيق القيادة الموزعة يُسهم في حل العديد من المشكلات التعليمية المعقدة. وأكدت دراسة السمحان (٢٠١٩) على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، فيما بينت دراسة الهور (٢٠١٧) وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الموزعة وجودة حياة العمل.

كما أن مشاركة المعلم في عملية القيادة وتعاونه مع فريق القيادة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة هو ما تدعو له القيادة الموزعة مما يؤدي إلي تحسين وتطوير الاداء القيادي، كما أنه يساعد على التغلب على العديد من المشكلات التي تواجهها قيادة المدارس. (الشترى، ٢٠١٠)

وعلى الرغم من المحاولات المستمرة لتطوير الأداء بالمدارس المصرية بما يجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلبات التطوير، إلا أن الدراسات التي تمت في هذا المجال تشير إلى أن ثمة مشكلات إدارية جوهرية مازالت تحد من قدرة المؤسسات التربوية علي تحقيق أهدافها والاستجابة للمتغيرات العالمية المتلاحقة، فالإدارة التربوية في مصر تعاني من انعدام الرقابة علي التعليم مع ما يتضمن ذلك من خلل في متابعة وتقويم الأداء داخل المدرسة والفصول، بالإضافة إلي ضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية المختلفة، وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات ودكتاتورية صنع واتخاذ القرارات التربوية، وعدم التوازن بين المهام الفنية والمهام الإدارية للقيادات المدرسية، والأساليب التقليدية في تقلد المناصب الإدارية. (شريف، ٢٠٠٩).

ونظراً لعمل الباحث في مجال التعليم واحتكاكه عن قرب بعملية القيادة التعليمية فقد لاحظ أن أغلب الممارسات القيادية الحالية تكون نسخاً متكررة من عملية القيادة التقليدية البعيدة عن روح التطوير والتحسين مهما خالطها القليل من عمليات التغيير الشخصية التي تختلف من قائد لآخر، وفي بعض الأحيان قد تعتمد تلك الممارسات القيادية اعتماداً كلياً على الخطوات التي ينفذ بها القائد اللوائح والتنظيمات حرفياً بعيدة عن روح التجديد القيادي والتطوير المنشود، وخوف بعض القيادات على الكرسي، ومما سبق سيجيب البحث الحالي على الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة في المدارس من حيث مفهومها وأنماطها ومعوقاتها؟

٢. ما أهم أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية؟

٣. ما واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط لأبعاد القيادة الموزعة؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الأدبيات حول القيادة الموزعة بالمدارس الابتدائية من حيث مفهومها وأنماطها وأبعادها.

أهمية البحث:

تحددت الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي فيما يلي:

١) تساهم هذه الدراسة في فهم وتحليل أساليب ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية، مما يساهم في تعزيز دور القادة التربويين في تحسين الأداء التعليمي والإداري للمدارس، وذلك من خلال رصد وتحليل هذه الممارسات، ويمكن توجيه الجهود نحو تطوير استراتيجيات القيادة الفعالة التي تدعم تحسين جودة التعليم.

- ٢) يساهم البحث في إثراء المكتبة العربية والمحلية بالمعرفة العلمية حول القيادة الموزعة، حيث تُعدّ هذه الدراسة واحدة من الدراسات القليلة التي تتناول تطبيقات هذا النمط القيادي في بيئة التعليم الابتدائي في محافظة دمياط.
- ٣) تساهم الدراسة في توفير أدوات ومعايير جديدة يمكن استخدامها من قبل مديري المدارس والإدارات التعليمية لتحسين أساليب الإدارة المدرسية من خلال تطبيق مبادئ القيادة الموزعة، مما يساعد على رفع كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز التعاون بين أفراد الهيئة التعليمية.
- ٤) تساعد نتائج البحث على تعزيز مفهوم القيادة الموزعة كوسيلة لتحفيز المعلمين على المشاركة الفعّالة في صنع القرارات التربوية، مما يؤدي إلى خلق بيئة مدرسية تشجع على الابتكار والتطور المهني لأعضاء الفريق التعليمي.
- ٥) يوفر البحث رؤى قيمة لصانعي القرار التربوي في محافظة دمياط حول كيفية تطبيق نماذج القيادة الموزعة بشكل يساهم في تحسين الأداء العام للمدارس الابتدائية، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات التربوية بطريقة منهجية وعلمية.
- ٦) تسلط الدراسة الضوء على مفهوم القيادة الموزعة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات التعليمية المتقدمة حول العالم، مما يشير إلى أهمية تبني مثل هذه الأساليب في تطوير إدارة المدارس المصرية لمواكبة التغيرات والتحديات المستقبلية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عن وقوع أحداثا بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف

دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة، والأشخاص، يقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات بتصنيف المصادر البشرية، ومصادر المواد الخام، وأنواع معينة من السلوك (أليسون وآخرون، ٢٠٠٢) وذلك بوصف واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط.

مصطلحات البحث:

١. القيادة الموزعة:

عرفها هيبه والحربي (٢٠٢٠) بأنها: "ذلك المدخل الذي يقوم على تكامل الإدارة بين العاملين على كافة المستويات في المنظمة، ويحدث هذا التكامل كنتيجة للمناخ المنضبط السائد في المنظمة، ويعتمد هذا المدخل على الممارسات التأملية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير."

وعرفها الباحث إجرائياً على أنها: نهج إداري يتيح الفرصة لجميع أفراد المجتمع المدرسي، بما في ذلك المعلمين والإداريين، للمشاركة الفعالة مع مدير المدرسة في اتخاذ القرارات القيادية. يتم توزيع الأدوار القيادية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، بشكل منظم يستند إلى قدرات وكفاءات الأفراد، بهدف تعزيز الأداء التعليمي وتحسين جودة التعليم داخل المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط.

٢. المدارس الابتدائية:

عرفها الباحث إجرائياً على أنها مؤسسات تعليمية تهدف إلى تقديم التعليم الأساسي للأطفال في المراحل الأولى من حياتهم التعليمية، حيث يتم التركيز على تطوير المهارات الأكاديمية والاجتماعية والنفسية للطلاب، وتعمل هذه المدارس على توفير بيئة تربوية شاملة تدعم التعلم والتفكير الإبداعي، وتعتمد في إدارتها على أنماط قيادية تتيح المشاركة الفعالة من جميع أعضاء الهيئة التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية وتعزيز الجودة التعليمية.

• الإطار النظري:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الموزعة في المدارس الابتدائية:

ترتبط القيادة الموزعة بمبدأ البُعد عن مفهوم القائد الواحد وأنه هو المسيطر على جميع الأدوار القيادية التي تتم في المدرسة، حيث إن القيادة الموزعة تنظر إلى أن يكون العمل القيادي ناتجاً عن جميع الأعمال التي يؤديها جميع العاملين في المدرسة، وليست فقط تلك التي تنتج عن تنفيذ الأوامر التي تصدر عن السلطة المدرسية. لذا يجب أن تكون القيادة المدرسية عبارة عن مجموعة من الخبرات والإبداعات المتنوعة الناتجة من جميع العاملين في المدرسة مما يكون له دور مؤثر على تغيير الهياكل التنظيمية التي تتناسب وتطور القيادة المدرسية ومتطلبات التعليم في الزمن الحاضر.

أولاً: مفهوم القيادة الموزعة:

تتعدد تعريفات القيادة الموزعة بتعدد الوظائف وتنوعها التي تقوم بها، فقد عرفها شيبارد وهارلي وديبون (Sheppard, Hurley & Dibbon, 2010) بأنها مسؤولية مشتركة لكل من القادة الرسميين - مديري المدارس - وغير الرسميين - قادة المعلمين - والتي تشمل العمل التعاوني في الأدوار غير الإشرافية لبناء قدرات المعلمين وذلك لإنجاز الأهداف من أجل تحسين التعليم.

كما عرفها عوجة (٢٠١٢) على أنها عملية تشاركية لتعزيز قدرات الأفراد وجميع العاملين لإنجاز العمل بفاعلية، حيث يتم توزيع الأعمال والوظائف القيادية بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

وعرفها اليعقوبية وآخرون (٢٠١٥) على أنها عملية قيادية تقوم على توزيع الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال المشاركة في عمليات صنع القرار واتخاذها وتفويض السلطة وممارسة الأنشطة المدرسية وكذلك تطبيق الشراكة المجتمعية بفاعلية لتطوير الأداء المدرسي.

كما عرفها الخطيب (٢٠٢٠) وعرفت بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين مخرجات النظام المدرسي من خلال تعزيز المشاركة الفعالة لجميع الأفراد في عملية القيادة وصنع القرارات، مما يساهم في خلق بيئة عمل تفاعلية تدعم تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لجميع العاملين داخل المدرسة".

ويتضح مما سبق أن القيادة الموزعة لا يمكن تطبيقها ببساطة من خلال تفويض الأدوار للآخرين، بل يجب أن يتم توزيعها بشكل هادف يهدف إلى تفعيل الإمكانيات والمواهب الفردية بالتوازي مع تعزيز العمل الجماعي، كما تتميز القيادة الموزعة بطبيعتها التعاونية، حيث يتم توزيع المهام والأدوار القيادية على مجموعة من القادة وأعضاء الفريق في مجموعات عمل جماعية، يتم فيها تبادل الأدوار القيادية وفقاً للمواقف المختلفة وبما يحقق أقصى استفادة من جميع العاملين والموارد المتاحة لدعم رؤية المدرسة، ويعترف هذا الأسلوب القيادي بأهمية تفعيل القدرات ويعمل على إنجاز المهام بأفضل الطرق الممكنة، بأقل وقت وجهد وتكلفة، من خلال التفاعل والعمل الجماعي.

ثانياً: أنماط القيادة الموزعة:

ترتبط أنماط القيادة الموزعة ارتباطاً وثيقاً بخصائص المؤسسات التربوية، وتشكل جزءاً لا يتجزأ من هذه الخصائص مثل القيم المشتركة والعلاقات الاجتماعية، ويمكن تلخيص أنماط القيادة الموزعة فيما يلي (عبد الله، ٢٠١٥):

١. **نمط المسميات الوظيفية**: يتمثل في الأدوار الوظيفية المناسبة للمؤسسة التربوية، حيث يتم توزيع الأدوار بناءً على المسمى الوظيفي للأفراد.
٢. **نمط التوزيع الواقعي (البراغماتي)**: يعتمد على توزيع القيادة حسب الأولوية للأفراد بناءً على احتياجاتهم وقدراتهم في المواقف المختلفة.
٣. **نمط التوزيع الاستراتيجي**: يركز على تخطيط المؤسسة لتعيين الأفراد في المناصب القيادية وإبراز مساهماتهم الإيجابية في تطوير القيادة داخل المدرسة.

٤. **نمط التوزيع التدريجي**: يكتسبه الأفراد من خلال إحساسهم بمسؤولية القيادة وزيادة وعيهم بالدور الذي يقومون به داخل المؤسسة.
 ٥. **نمط التوزيع الفرصي**: يوفر للمعلمين في المدرسة الفرص لتوسيع أدوارهم القيادية وإظهار قدراتهم على إدارة المهام المختلفة داخل المدرسة.
 ٦. **نمط التوزيع الثقافي**: يعتمد هذا النمط على تأثير ثقافة المدرسة في ممارسات القيادة، حيث تتأثر هذه الممارسات بالقيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة. وأضاف سبيلان وآخرون (Spillane et al, 2012) ثلاثة أنواع من القيادة الموزعة:
 ١. **التوزيع المتعاون**: يشمل أداء روتين القيادة من قبل اثنين أو أكثر من أفراد المنظمة بشكل متزامن في نفس المكان.
 ٢. **التوزيع الجماعي**: يتضمن مشاركة مجموعة من الأفراد في القيادة من أجل إنجاز مهمة معينة.
 ٣. **التوزيع المنسق**: يتم فيه أداء مسؤوليات القيادة من قبل عدة أفراد في تسلسل محدد.
- ويرى الباحث أن أنماط القيادة الموزعة تتسم بتنوعها وارتباطها الوثيق بخصائص المؤسسات التربوية، وتبرز أهميتها في كيفية توزيع الأدوار بين القادة والأتباع بناءً على طبيعة الموقف، مما يسهم في تعزيز فعالية العمل القيادي داخل المدرسة.

ثالثاً أبعاد القيادة الموزعة في المدارس:

- تعتمد هذه الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية للقيادة الموزعة، وهي: الرؤية والرسالة والأهداف، المسؤولية المشتركة، ثقافة المدرسة، ممارسات القيادة، ودور المعلم القائد، وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد:
١. **الرؤية والرسالة والأهداف**: أشار الحسيان (٢٠٢١) إلى أن الرؤية تمثل الصورة المستقبلية التي يسعى أعضاء المدرسة لتحقيقها، حيث تعكس الطموح والتطلعات

وتدفع نحو التخطيط والتطوير في المدرسة. تساهم الرؤية في توجيه العاملين نحو الهدف المشترك وتحفيزهم للعمل في الاتجاه الصحيح.

وذكرت عبابنة (٢٠٢٠) أن الرؤية هي السبيل الذي يمهّد الطريق لمدير المدرسة في توجيه المعلمين وتوفير فرص التعليم للطلبة، ما يتطلب تشكيل رؤية واضحة تدعم قرارات المدرسة وتوجهاتها.

كما تمثل الرسالة والأهداف النتيجة النهائية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ولتحقيق القيادة الموزعة من خلال هذا البعد، يجب على جميع أعضاء المدرسة مشاركة الرؤية وفهم الرسالة والعمل التعاوني في جو من الثقة والاحترام المتبادل. (الضامن، ٢٠٢٠).

٢. تنظيم المدرسة: تعمل القيادة الموزعة على تعزيز المسؤولية المشتركة من خلال إشراك مدير المدرسة لباقي أعضاء المجتمع المدرسي في عمليات القيادة واتخاذ القرارات، وتحمل تبعات تنفيذها ونظام المساءلة، ويعزز هذا التوجه من التزام الجميع بالمسؤولية ويضمن تكامل الجهود في تحقيق الأهداف المشتركة. (اليحيى، ٢٠٢١)

٣. الثقافة التنظيمية للمدرسة: تشمل ثقافة المدرسة مجموعة المبادئ والقيم السائدة داخل المجتمع المدرسي، والتي تساهم في تكوين هوية المدرسة وتحديد مناخها، وتتسم القيادة الموزعة بتأثيرها الإيجابي على هذه الثقافة، حيث تعمل على تعزيز روح التعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء المجتمع المدرسي مما يدعم بيئة تعليمية فعالة. (الرميدي، ٢٠١٩)

٤. البرنامج التعليمي: يشير البرنامج التعليمي إلى مجموعة من الأنشطة التي ينفذها جميع العاملين في المدرسة بهدف تطوير المناهج وتحسين العملية التعليمية، ويعتمد هذا البرنامج على تحليل البيانات التي يجمعها المعلمون والقادة المدرسيون

لتوجيه التغيرات التعليمية بشكل فعال، كما يتضمن مناقشة احتياجات الطلاب بالتعاون مع أخصائيين تربويين ومساعدتي تعليم (خليفة، ٢٠١٣).

نتيجة للتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لم تعد الطرق التقليدية في التعليم كافية لمواكبة هذه التطورات، فقد تحول دور المعلم من مجرد ناقل للمعلومات إلى ميسر ومرشد لعملية التعلم، بينما أصبح دور الطالب يتمثل في كونه باحثاً ومستكشفاً للمعلومات، وأدى هذا التحول إلى انتقال الأنشطة التعليمية من التمرکز حول المعلم إلى التركيز على المتعلم، مما يعزز دور التكنولوجيا في تمكين الطلاب من التفكير والإبداع والمساهمة في التطوير التنظيمي (الكسجي، ٢٠١٠).

٥. **المعلمون القادة:** يُعد المعلمون القادة جزءاً أساسياً من القيادة الموزعة، حيث تتاح لهم الفرصة للقيام بأدوار قيادية تساهم في تحسين العملية التعليمية وتحسين نتائج الطلبة، ويقوم هؤلاء المعلمون بإبداع واستخدام استراتيجيات تعليمية مبتكرة، ومساعدة بعضهم البعض في حل المشكلات وتطوير التعليم (العلياني، ٢٠١٨). ومن خلال استعراض الأبعاد السابقة، يتضح أن القيادة الموزعة تعتمد على نظام إداري يقوم على المشاركة والتعاون والإقناع بدلاً من التسلط والمركزية، وتعتمد القيادة الموزعة على روح الفريق والتأثير المتبادل، حيث يتكامل الجميع في المجتمع المدرسي لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز من كفاءة الأداء ويحقق النتائج المرجوة.

رابعاً: معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس:

تحتوي القيادة الموزعة على العديد من المميزات، إلا أنها تواجه أيضاً بعض المعوقات التي قد تحد من فعاليتها في البيئة المدرسية، ومن خلال دراسات متعددة، وجدت عدة تحديات تحول دون قبول المعلمين كقادة في مدارسهم. تتضمن هذه

التحديات ما يلي: (Hancock, 2014)

١. **التحفظ:** يواجه المعلمون صعوبة في قبول الأدوار القيادية بسبب افتقارهم للثقة في المبادرات التعليمية الجديدة، ويفضلون الاستمرار في ممارسة الأدوار التقليدية.
٢. **الفردية:** يميل بعض المعلمين إلى التركيز على مهام التدريس الفردية، ويرون أنها أكثر أمانًا وأسهل في التطوير مقارنة بالأدوار القيادية
٣. **الحداثة:** يصعب على المعلمين التعامل مع مفهوم التغيير التنظيمي الذي يُطلب تحقيقه عبر القيادة الموزعة، خاصة عندما تكون خطط التحسين قصيرة المدى وغير محفزة للتعاون والتغيير.

كما توجد مجموعة من العوائق الأخرى التي تعرقل تطبيق القيادة الموزعة في المدارس، ذكرها (الشثري، ٢٠١٠) ومنها:

١. **المعوقات المؤسسية:** تتعلق بالهياكل التنظيمية الصارمة والمنهج الهرمي الذي يعوق نمو القيادة الموزعة داخل المدارس، حيث تتركز القيادة في القمة ولا يتم توزيعها على الجميع.

٢. **معوقات نابعة من القادة:** تشمل ميل بعض القادة إلى الاحتفاظ بالسلطة والخوف من تفويض المسؤوليات إلى الآخرين، مما يعوق ممارسة القيادة الموزعة بفعالية.

كما أن هناك مجموعة أخرى من الصعوبات، منها: (أبو حسب، ٢٠١٤)

١. **صعوبات تعود لمدير المدرسة:** تشمل هذه الصعوبات قلة ثقة المديرين في قدرات العاملين، والمركزية الشديدة، وخوف المديرين من أن يُظهر المعلمون تفوقًا عليهم.
٢. **صعوبات تعود للمعلم نفسه:** تشمل ضعف قناعة المعلمين بأهمية التغيير، وانخفاض مستوى الدافعية، وكثرة الأعمال الروتينية التي تثقل كاهلهم.

ويتضح مما سبق أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب بناء الثقة بين القادة والمعلمين، وتعزيز بيئة عمل تشجع على التعاون والمشاركة في القيادة، بالإضافة إلى تبني ثقافة مدرسية تشجع الابتكار والمشاركة القيادية.

❖ الإجابة على السؤال الثالث للدراسة:

ينص السؤال الثالث على "ما واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط للقيادة الموزعة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟" للإجابة على هذا السؤال؛ قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لكل محور من محاور البُعد الأول، وجاءت النتائج كالتالي: واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط للقيادة الموزعة: جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على محاور البُعد الأول والتقييم الكلى للبُعد

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
رؤية المدرسة	١.٥٢	٠.٦٦	٥٠.٦٧%	غير موافق	٣
تنظيم المدرسة	١.٦٦	٠.٦٩	٥٥.٣٣%	غير موافق	١
الثقافة التنظيمية للمدرسة	١.٦٤	٠.٧٠	٥٤.٦٧%	غير موافق	٢
البرنامج التعليمي	١.٤١	٠.٦١	٤٧.٠٠%	غير موافق	٥
المعلمون القادة	١.٥١	٠.٦٧	٥٠.٣٣%	غير موافق	٤
التقييم الكلى للبُعد	١.٥٥	٠.٦٧	٥١.٦٧%	غير موافق	

يتضح من جدول (١) ما يلي: أن واقع ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموزعة في محافظة دمياط جاء بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٥٥) والانحراف المعياري (٠.٦٧) والوزن النسبي (٥١.٦٧%) وهذا يدل على أن معظم مديري المدارس الابتدائية في محافظة دمياط لا يطبقون القيادة

الموزعة بالوجه المطلوب، ولذا فحاجة المدارس الابتدائية في محافظة دمياط أصبح ضرورياً لتطبيق القيادة الموزعة.

ويعزو الباحث حصول ممارسة المدارس الابتدائية للقيادة الموزعة في محافظة دمياط على درجة ممارسة متوسطة، لتبني نظام المركزية في الإدارة، وقلة الدورات التدريبية لمديري المدارس بشكل مستمر وبفترات متتابة طوال العام الدراسي، كوسيلة تهدف لزيادة الخبرات لدى مديري المدارس، وتجديد وتطوير أدائهم وممارساتهم القيادية، ومساعدتهم على إحداث تغييرات ايجابية في سلوك جميع العاملين في المدرسة لتحقيق التطور والتحسين الذي يتناسب والتطور الحاصل في مجال القيادة بشكل عام وفي مجال القيادة المدرسية بشكل خاص، كما أنه لا توجد شراكة مع مؤسسات وبيوت خبرة محلية وعالمية في مجال التدريب التربوي من أجل تدريب مديري المدارس على أحدث الأساليب التي من شأنها رفع مستوى الممارسات القيادية، وتطوير المهارات القيادية الأساسية، والعمل على إكسابهم أحدث المهارات في عمليات القيادة التحفيزية، والتخطيط المدرسي، ومهارات عمليات الإرشاد وتقييم الأداء المدرسي، ومهارات الاتصال والعلاقات الانسانية، وتحسين علاقة المدرسة بالمجتمع، وإدارة الجودة التربوية، وتدريبهم على طرق حل المشكلات، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة لعملية تطوير وتحسين العملية التعليمية ومن تلك الأهداف رفع الوعي وزيادة المعرفة والفهم لمهارات قيادة التطوير وأهمية ذلك في التنمية، ووضع الأسس لمزيد من عمليات التطوير. كما أنه لا يوجد وعي لدى مديري المدارس بأهمية القيادة الموزعة ودورها البارز في تخفيف العبء عنهم، وعلمهم بأهمية بث روح الثقة بين القيادة المدرسية والمعلمين، والعلاقات الانسانية الطيبة المتبادلة، وبث روح التعاون بين جميع العاملين في المدرسة.

ويبين الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور والتقييم الكلي للبعد، وقد جاء

المحور الثاني (تنظيم المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٦٦) ووزن نسبي (٥٥.٣٣%) وبدرجة "غير موافق"، وهذا يُفسر معظم مديري المدارس الابتدائية بمحافظه دمياط لا يعرفون مدى أهمية التنظيم المدرسي في تحقيق الأهداف المنشودة، فالتنظيم المدرسي شرط أساسي لكي تسير العملية التعليمية بكل يسر وسهولة، كما أنه يساعد على الاستقرار الوظيفي لجميع العاملين في المدرسة وذلك لعلم كل فرد بما له من حقوق وما عليه من واجبات، إضافة إلى أنه يحقق الاستمرارية في الاتصال بين الأفراد أو المجموعات في العمل مما يحفزهم للعمل بروح الفريق واحد، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء المحور الرابع (البرنامج التعليمي) بمتوسط حسابي (١.٤١) ووزن نسبي (٤٧%) وبدرجة "غير موافق" وهذا يعزو إلى أهمية البرامج التعليمية في المدرسة ودورها في تطوير وتحسين العمليات التعليمية، والاستفادة من تلك البرامج في عمليات التقويم وتلبية احتياجات المعلمين والطلاب وجميع المنتمين للمدرسة مما يمكنهم من المساهمة الفعالة في انجاز مهام ذات قيمة من خلال خطط استراتيجية مدروسة تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

وبلغ المتوسط الحسابي للتقييم الكلي للبعد الأول (١.٥٥) والوزن النسبي (٥١.٦٧%) وبدرجة "موافق إلى حد ما".

جدول (٢): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (رؤية المدرسة).

م	العبرة	مستوى الاستجابة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة (كا)	مستوى الدلالة	اختبار "كا"
		موافق	محايد	غير موافق					
١	يحرص مدير المدرسة على إيجاد رؤية واضحة ومكتوبة.	١٠٠	١٤٨	١٢٢	٢.٣٥	٠.٩٦	٧٨.٣٣%	موافق	٢٠.٦٠
٢	يحرص مدير المدرسة على صياغة رسالة واضحة للمدرسة تنبثق من رؤيتها.	٨٠	١٨٧	١٠٣	٢.٣٤	٠.٨٩	٧٨.٠٠%	موافق	٧٠.٠٣

م	العبارة	مستوى الاستجابة			المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	اختبار "كا"		المتوسط
		موافق	محايد	غير موافق					قيمة (كا)	مستوى الدلالة	
٣	يحرص مدير المدرسة على صياغة أهداف رؤية المدرسة بالتعاون بين قيادة المدرسة والمعلمين.	٢٨	١٤٥	١٩٧	١.٨٧	٠.٧٨	٦٢.٣٣%	محايد	١٥٢.٣١	٠.٠٠١	٥
٤	يحرص مدير المدرسة على أن تتبنى أهداف رؤية المدرسة من أهداف الإدارة التعليمية.	١٤	٨٣	٢٧٣	١.٥٧	٠.٦٦	٥٢.٣٣%	غير موافق	٣٥٢.٢٨	٠.٠٠١	١٠
٥	يحرص مدير المدرسة على أن تتوافق أهداف رؤية المدرسة مع أهداف المجتمع المحلي.	٢٢	١٨٤	١٦٤	١.٩٥	٠.٧٥	٦٥.٠٠%	محايد	١٥٨.٢٠	٠.٠٠١	٤
٦	يناقش مدير المدرسة المعلمين في القضايا المدرسية ويساعدهم في حل المشكلات المتوقعة.	٢٠	٦٢	٢٨٨	١.٥٤	٠.٦٨	٥١.٣٣%	غير موافق	٤٠٥.٣٦	٠.٠٠١	١١
٧	يشارك مدير المدرسة أولياء أمور الطلاب على أهداف رؤية المدرسة ورسالتها.	١٢	٨٨	٢٧٠	١.٥٨	٠.٦٥	٥٢.٦٧%	غير موافق	٣٤٤.٤١	٠.٠٠١	٩
٨	يحرص مدير المدرسة على أن تحقق أهداف رؤية المدرسة أداءً تعليمياً عالياً.	١٦	١٢٣	٢٣١	١.٧٢	٠.٧١	٥٧.٣٣%	محايد	٢٢٩.٧٢	٠.٠٠١	٦
٩	يضع مدير المدرسة أهدافاً قابلة للتنفيذ وتناسب احتياجات المدرسة ورؤيتها.	٣٩	١٧٢	١٥٩	٢.٠٣	٠.٨٢	٦٧.٦٧%	محايد	١١٢.٠١	٠.٠٠١	٣
١٠	يعقد مدير المدرسة اجتماعات لتحقيق أهداف رؤية المدرسة من خلال العمليات الإدارية.	١٩	٩٧	٢٤٤	١.٦٢	٠.٦٩	٥٤.٠٠%	غير موافق	٢٥٥.٠٦	٠.٠٠١	٨
١١	يتشارك مدير المدرسة مع أفراد المجتمع المدرسي لتطوير أهداف رؤية المدرسة بشكل واقعي يتوافق مع توجهات العملية التعليمية المستقبلية.	٣٠	٧٩	٢٦١	١.٦٦	٠.٧٦	٥٥.٣٣%	غير موافق	٢٩١.٧٨	٠.٠٠١	٧

يتبين من الجدول (٢) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (رؤية المدرسة)، حيث جاءت قيم "كا^٢" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١)، ووقعت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما بين (موافق/محايد/غير موافق)، حيث جاءت العبارتين رقمي (١ ، ٢) في مستوى (موافق) بمتوسط حسابي (٢.٣٥ ، ٢.٣٤) ووزن نسبي (٧٨.٣٣% ، ٧٨%) على التوالي، وجاءت العبارات أرقام (٣ ، ٥ ، ٨ ، ٩) في مستوى (محايد)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٧٢ - ٢.٠٣)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٧.٣٣% - ٦٧.٦٧%)، في حين جاءت باقي عبارات المحور الأول في مستوى (غير موافق)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٥٤ - ١.٦٦)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥١.٣٣% - ٥٥.٣٣%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على إيجاد رؤية واضحة ومكتوبة." في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الأول في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٥) وبوزن نسبي (٧٨.٣٣%) وبدرجة (موافق)، ويمكن تفسيرها أنه في الوقت الحاضر تطالب إدارة التعليم جميع المدارس بأن تكون رؤية المدرسة مكتوبة وواضحة لجميع العاملين في المدرسة من خلال وضعها في مكان بارز داخل حرم المدرسة ليستطيع كل زائر ومقيم في المدرسة من الاطلاع عليها وهذا ما يتماشى مع أهداف رؤية التعليم النابعة من أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في بناء مجتمع معرفي منافس عالمياً.
- وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يناقش مدير المدرسة المعلمين في القضايا المدرسية ويساعدهم في حل المشكلات المتوقعة." في المرتبة الحادية

عشر والأخيرة بين عبارات المحور الأول في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٤) وبوزن نسبي (٥١.٣٣%) وبدرجة (غير موافق) وهذا يحتاج إلى مزيد من العناية لتعزيز دور المعلم وأهميته في حل المشكلات، ويعزو الباحث ذلك لما للمعلم من دور كبير في عملية رصد المشكلات الطلابية فهو في أغلب الأحيان أول من يكتشف تلك المشكلات في وقت مبكر، وقد يكون للمعلم دور كبير في حل أغلب تلك المشاكل التي تواجه الطالب في أسرع وقت؛ كونه هو أقرب شخص يتعامل مع الطالب عن قُرب، حتى في ظل وجود الأخصائي النفسي والاجتماعي حيث يظل المعلم هو أعمق فهمًا لنفسية الطالب وقد يتعرف المعلم على معلومات خاصة بطلابه قد يجهلها ولي أمره في أغلب الأمور، وهذه ترجع في الأغلب لدور التوجيه المستمر، والثقة المتبادلة بين الطالب والمعلم وكذلك الود والاحترام السائدين في أغلب الأوقات بينهما.

جدول (٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (تنظيم المدرسة).

م	العبرة	مستوى الاستجابة			البيان	البيان	البيان	اختبار "كا"		البيان
		موافق	محايد	غير موافق				قيمة (كا)	مستوى الدلالة	
١٢	يضع مدير المدرسة خططًا قابلة للتنفيذ لمناقشة القضايا التعليمية مع المعلمين.	١٤	١٠٧	٢٤٩	١.٦٥	٠.٦٩	%٥٥.٠٠	غير موافق	٢٧٦.٣٩	٠.٠٠١
١٣	يحث مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الجماعة.	١٦	١٠١	٢٥٣	١.٦٤	٠.٦٩	%٥٤.٦٧	غير موافق	٢٨٤.٢٠	٠.٠٠١
١٤	يعزز مدير المدرسة الشعور بالثقة لدى المعلمين.	٣٠	٢٢٨	١١٢	٢.١٥	٠.٧٦	%٧١.٦٧	محايد	١٩٨.١٢	٠.٠٠١
١٥	يؤدي مدير المدرسة أدوارًا مهمة في تحسين أداء المعلمين، ليضع المعلم المناسب في المكان المناسب.	١٨	٨٢	٢٧٠	١.٥٩	٠.٦٩	%٥٣.٠٠	غير موافق	٣٣٦.٤١	٠.٠٠١
١٦	يمنح مدير المدرسة المعلمين أدوارًا قيادية لعملية التطوير في المدرسة.	٥٣	٢١٠	١٠٧	٢.٢٤	٠.٨٢	%٧٤.٦٧	محايد	١٣٠.٧٩	٠.٠٠١
١٧	يُنظّم مدير المدرسة لقاءات مستمرة بين المعلمين فيما يخص أداء المدرسة.	٢٤	٨٩	٢٥٧	١.٦٦	٠.٧٤	%٥٥.٣٣	غير موافق	٢٨٤.٩٦	٠.٠٠١

م	العبارة	مستوى الاستجابة			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب	اختبار "كا"		المحور الثاني
		موافق	محايد	غير موافق				قيمة (كا)	مستوى الدلالة	
١٨	يُعالج مدير المدرسة الصراعات المختلفة التي قد تحدث داخل المدرسة.	٧٢	١٩٤	١٠٤	٢.٣١	٠.٨٧	%٧٧.٠٠	محايد	٨٥.٨٢	٠.٠٠١
١٩	يُشجع مدير المدرسة المعلمين للعمل ضمن فريق واحد لتحقيق التميز.	٥٩	٢٢٣	٨٨	٢.٣٢	٠.٨٢	%٧٧.٣٣	محايد	١٥٥.٥١	٠.٠٠١
٢٠	يوفر مدير المدرسة قنوات اتصال فعالة لتبادل ومناقشة المعلومات بين المعلمين والإدارة.	٥٥	١٧٠	١٤٥	٢.١٢	٠.٨٦	%٧٠.٦٧	محايد	٧٩.٢٩	٠.٠٠١
٢١	يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة حول تقييم الأداء والملاحظات لتحسين الأداء التعليمي للمعلمين داخل وخارج الفصل الدراسي.	١٢١	١٢٠	١٢٩	٢.٣٩	١.٠١	%٧٩.٦٧	موافق	١٠٠.٠٧	٠.٠٠٧

يتبين من الجدول (3) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (تنظيم المدرسة)، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٧/٠.٠٠٠١)، ووقعت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما بين (موافق/محايد/غير موافق)، حيث جاءت العبارة رقم (٢١) في مستوى (موافق) بمتوسط حسابي (٢.٣٩) ووزن نسبي (%٧٩.٦٧)، وجاءت العبارات أرقام (١٤، ١٦، ١٨، ١٩، ٢٠) في مستوى (محايد)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (٢.١٢ - ٢.٣٢)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (%٧٠.٦٧ - %٧٧.٣٣)، في حين جاءت باقي عبارات المحور الثاني في مستوى (غير موافق)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (%٥٣ - %٥٥.٣٣)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

■ جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على "يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة حول تقييم الأداء والملاحظات لتحسين الأداء التعليمي للمعلمين داخل وخارج الفصل الدراسي". في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الثاني في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٩) وبوزن نسبي (٧٩.٦٧%) وبدرجة (موافق) ويفسر الباحث هذا لقلة الإبداع والابتكار في طرق التواصل والاتصال وعملية التغذية الراجعة التي هي جزء من عمليات الاتصال بين مدير المدرسة والمعلمين، واعتماد الكثير من مديري المدارس على الوسائل التقليدية وهي الاجتماعات، وعدم التجديد والتحسين وبث مبدأ الشفافية في عملية التقييم وعملية التغذية الراجعة، والعمل على إشراك وسائل التقنية كالبريد الإلكتروني كوسيلة اتصال مستمرة بين مدير المدرسة والمعلمين يستفيد منها الجميع في توضيح ما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات وتوصيل صوتهم لمن أرادوا دون حواجز وعوائق تعيق اتصالهم بمديرهم.

■ جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "يؤدي مدير المدرسة أدوارًا مهمة في تحسين أداء المعلمين، ليضع المعلم المناسب في المكان المناسب". في المرتبة العاشرة والأخيرة بين عبارات المحور الثاني في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٩) وبوزن نسبي (٥٣.٠٠%) وبدرجة (غير موافق) ويعزو الباحث ذلك لقلة تدريب مديري المدارس من خلال الدورات التدريبية على مهارات العلاقات الإنسانية وطرق حل المشكلات الحديثة التي تعتمد على الطرق العلمية الحديثة المستخدمة في حل المشكلات، ووعدم حرص معظم مديري المدارس على سرعة حل تلك المشكلات وتلك الصراعات داخل المدرسة ليسهل التعامل معها قبل خروجها من سور المدرسة.

جدول (٤): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (الثقافة التنظيمية للمدرسة).

م	العبرة	مستوى الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	اختبار "كا"		الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق					قيمة (كا)	مستوى الدلالة	
٢٢	يناقش مدير المدرسة المعلمين ويساعدهم في حل المشكلات المدرسية.	٣١	٧١	٢٦٨	١.٦٤	٠.٧٦	٥٤.٦٧%	غير موافق	٣١٦.٢٠	٠.٠٠١	٩
٢٣	يسعى مدير المدرسة لبث الثقة والاحترام بين المعلمين في المدرسة.	٣٢	١٨٤	١٥٤	٢.٠٢	٠.٧٩	٦٧.٣٣%	محايد	١٣٣.٠٦	٠.٠٠١	٥
٢٤	يسعى مدير المدرسة لترسيخ ثقافة قائمة على التجديد والإبداع.	٢١	٧٤	٢٧٥	١.٥٩	٠.٧٠	٥٣.٠٠%	غير موافق	٣٥١.٥٩	٠.٠٠١	١٠
٢٥	يستفيد مدير المدرسة من تجارب المدارس الناجحة في ثقافتها التنظيمية للمدرسة.	٤٥	١٣٣	١٩٢	١.٩٤	٠.٨٥	٦٤.٦٧%	محايد	١١٣.٨٤	٠.٠٠١	٦
٢٦	ينظر مدير المدرسة للأخطاء على أنها فرص للتعلم.	٦٣	٢٠١	١٠٦	٢.٢٨	٠.٨٥	٧٦.٠٠%	محايد	١٠٤.٥٨	٠.٠٠١	٣
٢٧	يراعي مدير المدرسة حاجات المعلمين المهنية.	٢٨	٧٨	٢٦٤	١.٦٥	٠.٧٥	٥٥.٠٠%	غير موافق	٣٠٤.١٨	٠.٠٠١	٨
٢٨	ينشر مدير المدرسة روح المحبة والتعاون بين المعلمين.	٦٧	٣٥	٢٦٨	١.٧٦	٠.٩٢	٥٨.٦٧%	محايد	٣١٣.٤٦	٠.٠٠١	٧
٢٩	يُحفز مدير المدرسة المعلمين على استخدام التكنولوجيا في المدرسة.	٦٤	٢١٢	٩٤	٢.٣٢	٠.٨٤	٧٧.٣٣%	محايد	١٢٦.٢٠	٠.٠٠١	٢
٣٠	ينشر مدير المدرسة مبادئ العلاقات الإنسانية بين المعلمين.	٦٤	٢٤١	٦٥	٢.٤٢	٠.٨٠	٨٠.٦٧%	موافق	٢٠٧.٤٠	٠.٠٠١	١
٣١	يشجع مدير المدرسة المعلمين للقيام بالأدوار القيادية.	٦٨	١٨٣	١١٩	٢.٢٥	٠.٨٨	٧٥.٠٠%	محايد	٧٢.٨٥	٠.٠٠١	٤

يتبين من الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (الثقافة التنظيمية للمدرسة)، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١)،

ووقعت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما بين (موافق/محايد/غير موافق)، حيث جاءت العبارة رقم (٣٠) في مستوى (موافق) بمتوسط حسابي (٢.٤٢) ووزن نسبي (٨٠.٦٧ %)، وجاءت العبارات أرقام (٢٣ ، ٢٥ ، ٢٦ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣١) في مستوى (محايد)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٧٦ - ٢.٣٢)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٨.٦٧ % - ٧٧.٣٣ %)، في حين جاءت باقي عبارات المحور الثالث في مستوى (غير موافق)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٥٩ - ١.٦٥)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٣ % - ٥٥ %)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

■ جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على "ينشر مدير المدرسة مبادئ العلاقات الإنسانية بين المعلمين." في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الثالث في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٤٢) وبوزن نسبي (٨٠.٦٧ %) وبدرجة (موافق) ويعزو الباحث هذا لحرص مديري المدارس لنشر مبادئ العلاقات الإنسانية في محيط مدارسهم وخلق مناخ تربوي بعيد عن الممارسات التسلطية والعمل على تماسك المعلمين والثقافتهم حول مديريهم، وهذا التماسك والالتفاف يتيح لمدير المدرسة التعرف على قدرات المعلمين وإبداعاتهم وميولهم بكل يسر وسهولة، مما ينعكس على توظيفها لزيادة الدافعية والروح المعنوية للعمل والتعاون وحل المشكلات والتركيز على الإيجابيات لصالح تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

■ جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على "يسعى مدير المدرسة لترسيخ ثقافة قائمة على التجديد والإبداع." في المرتبة العاشرة والأخيرة بين عبارات المحور الثالث في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٩) وبوزن نسبي

(٥٣.٠٠%) وبدرجة (غير موافق) ويعزو الباحث هذا الأمر أن مفهوم ثقافة الإبداع والتجديد يلاقي رفضاً من معظم مديري المدارس والخوف من كل جديد، ومعظم مديري المدارس تنفذ الأوامر فقط مما يقتل الإبداع، ولذا لابد من فتح المجال لتطبيق العديد من الأنماط القيادية التي تفتح المجال للمعلمين للمشاركة والتعاون مع مدير المدرسة في صنع القرار وتحسين جودة التعليم والإبداع.

جدول (٥): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع (البرنامج التعليمي).

م	العبارات	مستوى الاستجابة			الحساب الوسط	المعيار الانحراف	الوزن النسبي	الفرق	اختبار "كا"		المحور الرابع
		موافق	محايد	غير موافق					قيمة (كا)	مستوى الدلالة	
٣٢	يوظف مدير المدرسة نتائج تقييم الإدارة التعليمية لتقويم البرنامج التعليمي في المدرسة.	١٨	٧٣	٢٧٩	١.٥٧	٠.٦٨	%٥٢.٣٣	غير موافق	٣٧٠.١٨	٠.٠٠١	١١
٣٣	يطور مدير المدرسة البرنامج التعليمي بناءً على نتائج تقييم المعلمين له.	٣٣	٦٣	٢٧٤	١.٦٣	٠.٧٧	%٥٤.٣٣	غير موافق	٣٣٨.١٨	٠.٠٠١	٨
٣٤	يحسن مدير المدرسة البرنامج التعليمي بالمدرسة اعتماداً على نتائج تقييم الطلاب.	١٦	١٠١	٢٥٣	١.٦٤	٠.٦٩	%٥٤.٦٧	غير موافق	٢٨٤.٢٠	٠.٠٠١	٧
٣٥	يجتمع مدير المدرسة مع المعلمين لمناقشة احتياجات الطلاب التعليمية.	٤٣	٥٨	٢٦٩	١.٦٨	٠.٨٢	%٥٦.٠٠	محايد	٣١٣.٨٠	٠.٠٠١	٥
٣٦	يشترك مدير المدرسة المعلمين في اجتماعاتهم الخاصة بتدريس المقرر.	٢٧	٨٢	٢٦١	١.٦٥	٠.٧٥	%٥٥.٠٠	غير موافق	٢٩٤.٧٥	٠.٠٠١	٦
٣٧	يوفر مدير المدرسة الموارد الكافية للمعلمين التي تمكنهم من المساهمة الفعالة في المدرسة.	١٠	١٧٤	١٨٦	١.٨٤	٠.٧٠	%٦١.٣٣	محايد	١٩٣.٧٨	٠.٠٠١	٢
٣٨	يمنح مدير المدرسة المعلمين الوقت الكافي لعمل إنجازات ذات قيمة للمدرسة.	٢٣	١٢٨	٢١٩	١.٧٨	٠.٧٥	%٥٩.٣٣	محايد	١٩٢.٨٥	٠.٠٠١	٣
٣٩	يشجع مدير المدرسة جميع المعلمين على المشاركة في جهود تطوير الأداء التعليمي.	٢٢	٨٣	٢٦٥	١.٦٢	٠.٧١	%٥٤.٠٠	غير موافق	٣١٤.٠٣	٠.٠٠١	٩
٤٠	يستخدم مدير المدرسة استراتيجيات تساعد على تقييم العملية التعليمية بشكل موضوعي.	٢٢	١٠٢	٢٤٦	١.٦٩	٠.٧٣	%٥٦.٣٣	محايد	٢٥٥.٠٤	٠.٠٠١	٤
٤١	يحث مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية المستدامة.	٢٩	١٨٦	١٥٥	٢.٠١	٠.٧٨	%٦٧.٠٠	محايد	١٤١.٣٠	٠.٠٠١	١
٤٢	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنويع أساليبهم التدريسية.	٢٤	٧٥	٢٧١	١.٦١	٠.٧٢	%٥٣.٦٧	غير موافق	٣٣٣.٥٠	٠.٠٠١	١٠

يتبين من الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع (البرنامج التعليمي)، حيث جاءت قيم "كا^٢" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١)، ووقعت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما بين (محايد/غير موافق)، حيث جاءت العبارات أرقام (٣٥، ٣٧، ٣٨، ٤٠، ٤١) في مستوى (محايد)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٦٨ - ٢.٠١)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٦% - ٦٧%)، في حين جاءت باقي عبارات المحور الرابع في مستوى (غير موافق)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٥٧ - ١.٦٥)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٥٢.٣٣% - ٥٥%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

■ جاءت العبارة رقم (٤١) والتي تنص على "يحث مدير المدرسة المعلمين على التنمية المهنية المستدامة." في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الرابع في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٠١) وبوزن نسبي (٦٧.٠٠%) وبدرجة (محايد) ويعزو الباحث هذا نظراً لتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠ واهتمام وزارة التربية والتعليم بأهمية التنمية المهنية المستدامة وتأثيرها على تطوير العملية التعليمية وتحسين جودة التعليم ومخرجاته، وعدم ترك التنمية المهنية المستدامة لحرية المعلم في تطوير وتنمية مهاراته وقدراته.

■ جاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على "يوظف مدير المدرسة نتائج تقييم الإدارة التعليمية لتقويم البرنامج التعليمي في المدرسة." في المرتبة الحادية عشر بين عبارات المحور الرابع في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥٧) وبوزن نسبي (٥٢.٣٣%) وبدرجة (غير موافق) ويعزو الباحث لزيادة حرص الإدارة التعليمية لتقويم العملية التعليمية وجميع أركانها من خلال البرامج

التي تقام في المدرسة، وتقويم المعلمين القائمين على تنفيذ هذه البرامج والأعمال باستمرار خلال السنة الدراسية من خلال إصدار التعاميم التي تركز على الرفع بالنتائج لإدارة التعليم إما عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق المشرفين التابعة أول بأول في فترات محددة وفي زمن معين عن نتائج تقويم جميع مكونات العملية التعليمية من معلمين وطلاب وبرامج، والتأكيد على مديري المدارس بتعبئة نموذج الأداء الوظيفي للمعلمين وفق آلية معينة وعبارات محددة ليتم إشعار المدرسة بالتغذية الراجعة لتلك النتائج لتستفيد منها في عمليات تقويم مكوناتها وإصلاح الخلل إن وجد في أسرع وقت وصولاً لتحقيق النتائج المرجوة، وهذا كله يحتاج إلي مديري مدارس لديهم الوعي بنتائج التقييم.

جدول (٦): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ونتائج اختبار "كا" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس (المعلمون القادة).

م	العبارات	مستوى الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	اختبار "كا"		الترتيب
		موافق	محايد	غير موافق					قيمة (كا)	مستوى الدلالة	
٤٣	يُدرّب مدير المدرسة المعلمين على القيادة المدرسية باستخدام أساليب مختلفة.	٢٢	٨٢	٢٦٦	١.٦٢	٠.٧٢	٥٤.٠٠%	غير موافق	٣١٧.٥١	٠.٠٠١	٧
٤٤	يشعر مدير المدرسة كل معلم أن له أهمية في إنجاز العمل المدرسي.	١٧	١٨٩	١٦٤	١.٩٤	٠.٧٣	٦٤.٦٧%	محايد	١٧٤.١٠	٠.٠٠١	٤
٤٥	يمنح مدير المدرسة الاستقلالية الذاتية للمعلمين في أدائهم مهامهم ومبادراتهم المختلفة.	٧٠	١٨٢	١١٨	٢.٢٦	٠.٨٨	٧٥.٣٣%	محايد	٦٩.٧٤	٠.٠٠١	٢
٤٦	يمنح مدير المدرسة المعلمين أدواراً قيادية في عملية التطوير في المدرسة.	٤٣	٥٣	٢٧٤	١.٦٦	٠.٨٢	٥٥.٣٣%	غير موافق	٣٣٤.٣٧	٠.٠٠١	٦
٤٧	يناقش مدير المدرسة المعلمين في الخطط واستخدام الموارد وفق	٦٤	٢١٢	٩٤	٢.٣٢	٠.٨٤	٧٧.٣٣%	محايد	١٢٦.٢٠	٠.٠٠١	١

م	العبارة	مستوى الاستجابة			المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	الوزن النسبي	درجة الموافقة	اختبار "كا"		المحور الثاني
		موافق	محايد	غير موافق					قيمة (كا)	مستوى الدلالة	
	الخطة المرسومة.										
٤٨	ينظم مدير المدرسة لقاءات مستمرة بين المعلمين فيما يخص أداء المدرسة.	٦٦	١١٢	١٩٢	٢.٠١	٠.٩٢	٦٧.٠٠%	محايد	٨٧.٠٤	٠.٠٠١	٣
٤٩	يُمنى مدير المدرسة المهارات القيادية للمعلمين ضمن برامج التنمية المهنية الخاصة لهم.	٣٣	٥٤	٢٨٣	١.٦٠	٠.٧٦	٥٣.٣٣%	غير موافق	٣٧٥.٩٠	٠.٠٠١	٨
٥٠	يُرغب مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في الأدوار القيادية في المدرسة.	٢٥	١٤٨	١٩٧	١.٨٦	٠.٧٧	٦٢.٠٠%	محايد	١٥٩.١٧	٠.٠٠١	٥
٥١	يقدم مدير المدرسة المكافآت المناسبة للمعلمين لتشجيعهم على تحمل مهام قيادية عليا.	١٦	٦٩	٢٨٥	١.٥٤	٠.٦٦	٥١.٣٣%	غير موافق	٣٩٦.٣٥	٠.٠٠١	٩
٥٢	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات القيادية فيما بينهم.	١٢	٦٧	٢٩١	١.٥١	٠.٦٢	٥٠.٣٣%	غير موافق	٤٢٥.٦١	٠.٠٠١	١٠

يتبين من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس (المعلمون القادة)، حيث جاءت قيم "كا" لجميع عبارات هذا المحور دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ووقعت درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور ما بين (محايد/غير موافق)، حيث جاءت العبارات أرقام (٤٤ ، ٤٥ ، ٤٧ ، ٤٨ ، ٥٠) في مستوى (محايد)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٨٦ - ٢.٣٢)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٦٢% - ٧٧.٣٣%)، في حين جاءت باقي عبارات المحور الخامس في مستوى (غير موافق)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (١.٥١ - ١.٦٦)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين

(٥٠.٣٣% - ٥٥.٣٣%)، وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي مرتبة تنازلياً على النحو التالي:

■ جاءت العبارة رقم (٤٧) والتي تنص على "يناقش مدير المدرسة المعلمين في الخطط واستخدام الموارد وفق الخطة المرسومة." في المرتبة الأولى بين عبارات المحور الخامس في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢.٣٢) وبوزن نسبي (٧٧.٣٣%) وبدرجة (محايد) ويعزو الباحث ذلك لتفعيل مبدأ الشفافية لدى بعض من مديري المدارس والمعلمين وذلك في مناقشتهم في الخطط التشغيلية ومواردها، وسُبل تنفيذها على مدار العام الدراسي.

■ جاءت العبارة رقم (٥٢) والتي تنص على "يشجع المعلمين على تبادل الخبرات القيادية فيما بينهم." في المرتبة العاشرة والأخيرة بين عبارات المحور الخامس في البُعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١.٥١) وبوزن نسبي (٥٠.٣٣%) وبدرجة (غير موافق) ويعزو الباحث ذلك لعزوف بعض المعلمين عن تولي المهام القيادية، وعزوف بعض مديري المدارس عن تفعيل الدورات التدريبية للأدوار القيادية في مدارسهم إما لعدم اعتقادهم بأهميتها، أو لضيق الوقت لديهم لتنفيذها ، أو لعدم تفاعل المعلمين مع مثل تلك الدورات التدريبية.

• نتائج البحث:

١. تبين أن تطبيق رؤية واضحة للمدرسة من خلال مدير المدرسة يواجه بعض المعوقات في المدارس الابتدائية بمحافظة دمياط، حيث أظهرت النتائج أن الغالبية من المعلمين غير موافقين على أن مدير المدرسة يحرص على صياغة رؤية واضحة متكاملة تنبثق من أهداف الإدارة التعليمية، ويشير هذا إلى أن هناك نقصاً في التخطيط الاستراتيجي المنظم لرؤية المدرسة الذي يعتمد على إشراك المعلمين في الصياغة والتنفيذ.

٢. كما جاء محور تنظيم المدرسة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث وافق عدد من المعلمين على أن هناك بعض الجوانب التنظيمية الجيدة، مثل تزويد المعلمين بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم التعليمي، ولكن هناك أيضًا معوقات تتعلق بعدم تفعيل أدوار تنظيمية محددة للمعلمين داخل المدرسة، مما يحد من تفعيل ممارسات القيادة الموزعة.

٣. أشارت النتائج إلى أن هناك ضعفًا في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجديد والإبداع داخل المدرسة، ورغم أن بعض المديرين يسعون لبث الثقة والاحترام بين المعلمين، إلا أن ذلك لم يكن كافياً لتحفيز المعلمين على المشاركة بفعالية في تطوير الممارسات القيادية والتربوية داخل المدرسة.

٤. كما أظهرت النتائج أن هناك قصورًا في تطوير البرامج التعليمية بناءً على تقييمات المعلمين والطلاب، حيث إن المشاركة في تقييم البرنامج التعليمي ليست فاعلة بما يكفي، مما يشير إلى غياب أساليب تقييم شاملة تعتمد على التحليل الدقيق لاحتياجات الطلاب وآراء المعلمين.

٥. كما أظهرت النتائج أيضاً أن دور المعلمين في القيادة ضعيف إلى حد ما، حيث لم تُمنح لهم الفرص الكافية لأداء أدوار قيادية فاعلة في عملية التطوير المدرسي، ورغم أن هناك بعض الجهود لتحفيزهم على القيام بأدوار قيادية، إلا أن تلك الجهود ما زالت محدودة وغير فعالة.

• التوصيات:

١. ضرورة توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة لقادة المدارس والمعلمين لتحسين مهاراتهم القيادية وتعزيز قدرتهم على التكيف مع أطر القيادة الموزعة.

٢. تعزيز ثقافة التعاون في المدارس حيث يتم توزيع الأدوار القيادية على مختلف الأطراف، بما في ذلك المعلمين والموظفين وحتى الطلاب، لضمان نهج جماعي في اتخاذ القرارات.
٣. بناء الثقة بين القيادة المدرسية والمعلمين. يجب على القادة تمكين المعلمين من خلال تفويض المهام والمسؤوليات، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية في عمليات التعليم.
٤. إعادة هيكلة الأدوار القيادية التقليدية داخل المدرسة بحيث تكون أكثر مرونة وتتوافق مع مبادئ القيادة الموزعة التي تعتمد على التفاعل والمشاركة بدلاً من المركزية.
٥. ضرورة إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وواضحة بين الإدارة والمعلمين لضمان الشفافية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات داخل المدرسة.
٦. الاهتمام بإنشاء آليات لتقدير مساهمات المعلمين والموظفين في القيادة، مما يزيد من تحفيزهم على المشاركة بفعالية في الأدوار القيادية.

المراجع:

- إبراهيم، حسام (٢٠١٩). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. *مجلة المعرفة التربوية*، ع (١٤)، ٢٩ - ٦٤.
- أبو حسب الله، سامي سعيد. (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أليسون، بريان، وآخرون (٢٠٠٢): *المهارات البحثية للطلاب ترجمة*: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة.
- البكري، محمد (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. *رسالة ماجستير*، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.

الحسيان، محمد (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت. *العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة،* ٢٩(١)، ٣٩١-٤٢٢.

الخطيب، محمد (٢٠٢٠). مدي ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوامي: القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، ع (١)، ٤١٥ - ٤٥٠.*

خليفة، رندة عبد الله. (٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، *رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.*

ربيع، محمد (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلميه. *رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.*

رمضان، عماد (٢٠١٩). القيادة الموزعة وعلاقتها بالجودة في التعليم قبل الجامعي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار، ١(٢)، ٤٢٧ - ٤٥٧.*

الريمدي، بسام (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع (٩)، ٧١ - ٨٩.*

السعود، راتب سلامة (٢٠٢١). *اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، الأردن: طارق للخدمات المكتبية.*

السمحان، محمد (٢٠١٩). القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بتعزيز دافعية الإنجاز لدي المعلمين بمنطقة القصيم. *رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم.*

الشثري، عبدالعزيز ناصر. (٢٠١٠م). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة. *مجلة التربية، ١٣(٢٨)، ١٣-٥٦.*

شريف، شريف محمد (٢٠٠٩). إعداد القيادة القيادات الإدارية المدرسية في ضوء بعض الدول. *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (٦٣)، ١٩٥ - ٢٤٢.*

الضامن، محمد (٢٠٢٠). واقع ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، ع (٤)، ١١٦ - ١٤٨.*

عبابنة، نور (٢٠٢١). متبنيات القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

عبدالله، إيناس محمد. (٢٠١٥م). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

عجوة، أحمد محمد. (٢٠١٢). القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٦(١)، ٣٠-٣١.

عساف، محمود (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ع (٢)، ٩٤-١٠٩.

العسيري، حسن (٢٠١٨). القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية، ع (١١٤)، ٣٣٣-٣٧٢.

علي، صبري (٢٠١٨). دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، ع (٣٥)، ٢٩٤-٣١٤.

العلياني، عبيد الله (٢٠١٨). درجة تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة. مجلة العلوم التربوية، ع (٢)، ٤٩٠-٥١٧.

الغضوري، حنان (٢٠٢٠). هندرة الكفايات القيادية تبعاً لبعض اتجاهات القيادة المعاصرة: دراسة ميدانية على القياديين في وزارة التربية- الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٣٢)، ١٨-١.

فخرو، عبد الناصر عبد الرحيم (٢٠١٤م). درجة امتلاك معلمي ومعلمات فصول الموهوبين بمكة لمهارات القيادة الموزعة. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ٦(٤-أ).

القحطاني، سالم سعيد. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، (ط.٢)، الرياض، مكتبة الملك فهد.

القطان، وحيد (٢٠٢١). اتجاهات الإدارة المدرسية نحو توظيف التعلم عن بعد في انتشار جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الفروانية بدولة الكويت. جمعية الثقافية من أجل التنمية، ٢٠(١٦٠)، ٢٩٧-٣٣٤.

الكسجي، سمر محمد. (٢٠١٠م). أثر برنامج تعليمي تعليمي قائم على الإحيائية في فهم المفاهيم البيولوجية وتنمية القدرات الفراغية لدى طالبات الصف التاسع. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.

محمد، رجب (٢٠٢٠). القيادة الموزعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *المجلة التربوية*، ع (٧٧)، ١٦٧ - ٢٥٨.

نوير، إسماعيل (٢٠٢٠). متطلبات التعليم عن بعد وتحدياته في ظل جائحة فيروس كورونا. *المجلة العربية للدراسات الأنثروبولوجية*، ع (٢)، ١٣٣ - ١٤٦.

الهور، وفاء (٢٠١٧). واقع ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة غزة. *رسالة ماجستير*، أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

هيبه، زكريا؛ والحري، خليل (٢٠٢٠). القيادة الموزعة وعلاقتها بصنع القرار للقادة الأكاديميين، بيروت: الدار العربية للعلوم.

اليحيى، حصة (٢٠٢١). القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة الموزعة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية*، ع (٢)، ٢٧٥ - ٢٨٣.

اليقوبية، سوسن سعود، والعاني، وجيهة ثابت، والغنبوصي، سالم سليم. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٩٩-٧٨، ع (٣)، ٩٩-٧٨.

Bagwell, Jak. L. (2019). Exploring the Leadership Practices of Elementary School Principal through Distributed Leadership Framework: A Case Study. *Educational Leadership and Administration: Californian state university, Northridge*.

Hancock, O. (2014). *Links Among Distributed Leadership in IBMYP Schools, Program Coordinators' Role Clarity, and Professional Self-Efficacy*. PhD Thesis, Lehigh University, Lehigh.

Harris, A. (2012). Distributed Leadership: implication for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31 (1), 7-17.

the Annual Meeting of the American Education Research Association, Canada.

Sheppard, B. Hurley, N. Dibbon, D.(2010). *Distributed leadership, teacher morale and teacher enthusiasm: Unraveling the leadership pathways*

to school success. Paper presented at American Educational Research Association, Colorado.

