تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة وتطبيقاته بالولايات المتحدة الأمريكية(١)(*)

إعداد

محمد مصطفى محمد فراج(*) أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

أ.د/ محمود عطا محمد علي مسيل

مقدمة البحث:

تعتبر الإدارة المدرسية المحور الأساسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية والتربوية في مختلف المدارس، فهي التي ترسم المعالم والطرق، وتنير السبل أمام العاملين في الميدان التربوي، كما أنها تحدد الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة صادقة وهادفة، وتعد الوسيلة الأساسية في تنفيذ أهداف وسياسات الوطن؛ باعتبارها الجهاز التنفيذي لجميع مراحل التعليم"[i]؛ ومن ثم تحقيق غايات العملية التعليمية، ومراميها قريبة وبعيدة المدى.

واتساقًا مع التعددية في مهام وأدوار الإدارة المدرسية، ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير أداء الإدارة المدرسية بهدف زيادة فعاليتها وإنتاجيتها، وجعلها مسايرة للتحولات والتغيرات العالمية المعاصرة، مثل: الإدارة الذاتية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة باستخدام أسلوب فرق العمل، والإدارة باستخدام أسلوب القيادة الموزعة.

كما أن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفاعلية المدارس ونجاحها في أداء رسالتها، فالقيادة سمة تميز المدارس الفعالة والناجحة. وبالتالي فليس هناك أدنى شك في أن الذين يسعون إلى تحقيق الجودة في التعليم مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة"[ii].

(١) بحث مشتق من رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية من قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية تخصص إدارة تربوية وسياسات تعليم، بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، إشراف: أ.د/بيومي محمد ضحاوي: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية بالإسماعيلية –جامعة قناة السويس، أ.د/ محمود عطا مسيل: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ بكلية التربية–جامعة الزقازيق.

(٢) أخصائي شئون تعليم ودراسات عليا بكلية علوم الإعاقة والتأهيل–جامعة الزقازيق.

وأصبح الكثير من دول العالم يتجه نحو اللامركزية باستخدام أساليب إدارية جديدة، منها أسلوب القيادة الموزعة في إدارة مدارسها لزيادة فعاليتها وإنتاجيتها، ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يشير (إيلمور-٢٠٠٠) إلى أنه في المنشأة ذات المعرفة الكثيفة مثل التدريس والتعلم لا توجد طريقة لأداء هذه المهام المعقدة دون توزيع مسئولية القيادة على نطاق واسع على الأدوار القائمة في المنظمة"[iii].

فالنظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية على درجة عالية من اللامركزية، وذلك وفقًا للتعديل العاشر لدستور الولايات المتحدة الذي ينص على" أن تحتفظ كل ولاية من الولايات، أو يحتفظ الشعب بالسلطات غير المفوضة من الدستور للولايات المتحدة، وغير محظورة منه بالنسبة إلى الولايات"[iv].

وفيما يخص التعليم نص على "أن الحكومة الاتحادية لا تملك السلطة لإقامة نظام التربية الوطنية، ولا تفرض المؤسسات الاتحادية سياسة أو منهج للمدارس المحلية، ويتم إجراء مثل هذه القرارات على مستوى الولايات أو المنطقة"[v].

وترتكز برامج القيادة الموزعة في إدارة المدارس الأمريكية على مهارات القيادة مثل بناء علاقات المودة والألفة والتشخيص التنظيمي، والتعامل مع عمليات التغيير، وإجادة استخدام الموارد، وإدارة أعباء المعلم، وبناء المهارات، والثقة في المعلمين الآخرين"[vi].

وإذا كان أسلوب القيادة الموزعة قد حظى باهتمام كبير للغاية في الدول المتقدمة- كما أوصت به الدراسات في الدول العربية- فإنه لم يحظ بنفس الاهتمام المطلوب في إدارة المدارس المصرية، وأضحت أن الإدارة المدرسية في حاجة إلى تطوير، وفي حاجة ماسة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة في إدارة مؤسساتها، ومن ثم فهناك الحاجة إلى إجراء دراسات جديدة عن أسلوب القيادة الموزعة، وطريقته في إدارته المؤسسات التعليمية تكون منطلقًا لتطوير الإدارة المدرسية المصرية، ولعل هذا يعد مطلبًا ملحًا في سياقنا التربوي المصري الذي يكاد يخلو من دراسات تتعلق بهذا المفهوم.

وقد أشارت الدراسات المصرية مثل دراسة (محمد جودة التهامي، ٢٠١٠م)، إلى أن ثمة مشكلات إدارية جوهرية مازالت تحد من قدرة المؤسسات التربوية على تحقيق أهدافها والاستجابة للمتغيرات العالمية المتلاحقة، فالإدارة التربوية في مصر تعاني من الأنماط القيادية التقليدية التي مازالت سائدة في المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها؛ فمركزية القرارات التربوية، والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصي والولاء المؤسسي، وتعدد أجهزة الرقابة والمتابعة تؤثر على كفاءة النظام التعليمي في مصر"[vii]. كذلك خلل في متابعة وتقويم الأداء داخل المدرسة والفصول"[viii]. كما يغلب على الإدارة المدرسية المصرية تداخل الاختصاصات،

وحدوث صراع الأدوار، وعدم التوازن بين متطلبات التطوير وقدرات مديري المدارس وإمكانياتهم، وتركيز السلطة في يد مدير المدرسة والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين، وضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أميرة سويلم، ٢٠٠٤م)[ix].

وتكاد تجمع الدراسات على أن أحد أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مصر غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة، والتي كان من أهم نتائجها شيوع نمط القائد الأوحد، وضعف مشاركة العاملين في قيادة المدرسة، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم، كما يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آرائهم. هذا في الوقت الذي أكد عليه الدستور المصري أن "المعلمين، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الركيزة الأساسية للتعليم تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه"[x] .

مشكلة البحث:

بالنظر إلى واقع الإدارة المدرسية بمصر، وعلى الرغم من المحاولات المستمرة لتطويرها، بما يجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر، والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي إلا أن الدراسات التي تمت في هذا المجال تشير إلى ثمة مشكلات إدارية جوهرية ما زالت تحد من قدرة الإدارة المدرسية المصرية عامة، والمؤسسات التربوية خاصة عن تحقيق أهدافها، والاستجابة للمتغيرات العالمية المتلاحقة، "فالإدارة المدرسية المصرية تعاني من بعض المشكلات التي تتمثل في دكتاتورية القرار التعليمي، وخلل في عملية الاتصال، وضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية، وعدم تحديد المسئوليات، والإحجام عن تفويض السلطات، وكذلك الأساليب التقليدية لتولي المناصب الإدارية"[xi].

فالإدارة التعليمية "مازالت واقعة تحت تأثير قوتين متضادتين قوة الإحساس بضرورة التغيير بينما القوة الثانية ناشئة عن الالتزام القانوني والسياسي بالإبقاء على ما هو موجود من الأنظمة والأساليب والممارسات، ونتيجة لذلك نجد سلوك العاملين خليطًا متنافرًا من الجديد والقديم والإيجابي والسلبي"[xii].

كما تبرز مشكلات حيوية متأثرة ومؤثرة بنمط الإدارة المدرسية المصرية، والتي منها: "أن نظم الاتصال الحالية بين أفراد الإدارة المدرسية والقائمين على تقويم أدائهم بالإدارات التعليمية لا تسهم في تكوين علاقات إنسانية جيدة، كما أن تمسك بعض القيادات المركزية بممارسة السلطات والاختصاصات، والتقليل من اختصاصات ومسئوليات القيادات اللامركزية، وعلى المقابل فإن القيادات التعليمية اللامركزية غير معتادة على ممارسة سلطاتها بعيدًا عن تدخل الإدارة المركزية"[xiii].

ومن هنا نبعت مشكلة الدراسة، والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيس الآتي:

س/ كيف يمكن تطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال(١): ما ماهية وطبيعة استخدام أسلوب القيادة الموزعة في إدارة المؤسسات التعليمية؟

السؤال(٢): ما واقع استخدام أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية؟

السؤال(٣): ما واقع استخدام أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية بمصر؟

السؤال(٤): ما التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

ثانيًا: منهجية الدراسة:

تشمل: الاسلوب المنهجي المحدد للدراسة، ثم مصطلحات الدراسة، وأخيرًا حدود الدراسة.

أ- الأسلوب المنهجي المحدد للدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي "يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقًا"[xiv].

وتطلب ذلك قيام الباحث في دراسته بعد المقدمة بالخطوات التالية :

- جمع المعلومات والبيانات عن ماهية وطبيعة استخدام أسلوب القيادة الموزعة في إدارة المؤسسات التعليمية.
- جمع المعلومات والبيانات عن واقع استخدام أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية.

- تقديم تصور مقترح يمكن أن يسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

ب- مصطلحات الدراسة:

(١) تطوير:

تعني كلمة تطوير "النمو المدروس على أسس علمية والذي قيست أبعاده بمقاييس علمية سواء أكانت تنمية شاملة أم متكاملة أم تنمية في أحد الميادين الرئيسية مثل الميدان الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو الميادين الفرعية كالتنمية الصناعية أو التنمية الزراعية ..... إلخ"[xv].

ويمكن تعريف التطوير إجرائيًا في الإدارة المدرسية بمصر على أنه التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بمصر، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة مثل القيادة الموزعة، وذلك وفق أسس علمية ومنهجية سليمة.

(٢) الإدارة المدرسية:

عرف معجم مصطلحات التربية والتعليم الإدارة المدرسية بأنها "إدارة المدرسة مع التأكيد على بعض المسائل كحفظ النظام وتوفير ما تحتاج إليه من أدوات وصيانة المباني والأراضي وتوفير الراحة المادية"[xvi].

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية إجرائيًا بأنها: جزء من الإدارة التعليمية، وهي الجهاز القائم على تنفيذ سياستها، توجه المدرسة من أجل تنفيذ مهام محددة تتعدى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقويم والرقابة؛ لتؤثر في سلوك كل أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وفنيين وتلاميذ وذلك لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية.

(٣) القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

هي "سمة خاصة بالمؤسسة التي تسمح بتوزيع السلطة على العاملين فيها من خلال توضيح الأدوار والهيكل التنظيمي فيها"[xvii].

ويمكن تعريف القيادة الموزعة إجرائيًا بأنها نمط حديث من أنماط الإدارة يسعى في المؤسسات التعليمية إلى اشتراك أكبر عدد من أفراد المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات من خلال عرض أفكار جديدة تسهم في تحسين المدرسة.

ج- حدود الدراسة: تمثل حدود الدراسة في الآتي:

تقتصر الدراسة على خبرة الولايات المتحدة، وتم اختيارها لأنها من أكثر الدول استخدامًا لهذا الأسلوب وتطبيقه وفق أسس علمية سليمة في إدارة مدارسها، مما ساعد على نجاح أسلوب القيادة الموزعة في إدارة المدارس بها.

ثالثًا: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- **التعرف على ماهية وطبيعة استخدام أسلوب القيادة الموزعة في إدارة المؤسسات التعليمية.**
- **التعرف على واقع استخدام أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في كل من الولايات المتحدة.**
- **التعرف على واقع استخدام أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية بمصر.**
- **تقديم تصور مقترح يمكن أن يسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرة الولايات المتحدة.**

رابعًا: أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١-أهمية الموضوع: حيث يتناول تطوير الإدارة المدرسية بمصر ودورها فى تحسين مستوى العملية التعليمية.

٢- وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر.

٣- تسهم نتائج الدراسة في توثيق العلاقات بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بالمدرسة، وبين إدارة المدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

خامسًا: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية :

١- واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة: (٢٠١٠)[xviii]:

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية(بنين) بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى اعتقاد مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بأن الدور الأساسي للمعلمين هو القيام بعملية التدريس، وأن دورهم محدود في التعاون مع إدارة المدرسة، ويقتصر فقط على قيامهم بما يتم تكليفهم به من أعمال.

٢- "القيادة الموزعة "أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر "دراسة تحليلية": (٢٠١١)[xix] :

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي تقوم عليها، ومبررات الأخذ بها.

واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي. وخلصت نتائج البحث إلى تحديد عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية.

٣- "توظيف مدخل القيادة الموزعة وفرق العمل في تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان":(٢٠١٣)[xx] :

هدفت الدراسة إلى: وضع نموذج مقترح باستخدام مدخل القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج لإدارة المدرسة، ومتطلبات تنفيذه باستخدام مدخل القيادة الموزعة.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

وتتضمن الدراسات التالية:

٤- القيادة الموزعة في المدارس الثانوية (١٩٩٧) [xxi]:

هدفت الدراسة إلى: تناول تصورات المعلمين القادة حول القيادة الموزعة. وقام الباحث بدراسة مسحية لجميع الموظفين في مدرسة واحدة كبيرة، واستخدم الباحث المقابلات مع المعلمين في ست مدارس ثانوية. وتوصلت الدراسة إلى تأثير القيادة الموزعة على أداء المدرسة فيما يتعلق التخطيط المدرسي، وهيكل تنظيم المدرسة.

٥- سياسات القيادة الموزعة: إعادة النظر في توزيع القيادة في مدرستين ابتدائيتين في تكساس.(٢٠٠٦) [xxii].

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهمية القيادة الموزعة، ودورها فى تفعيل الإدارة الديمقراطية فى المدرسة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة: دراسة حالة لمدرستين فى ولاية تكساس.

أهم نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن أهمية القيادة الموزعة فى تقديم المسائلة المتبادلة مع أصحاب المصلحة المحليين، ومن ثم إعادة النظر فى سياسات القيادة الموزعة، وضرورة بناء مجتمع مدرسى يدعم القيادة الموزعة.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في: التعرف على مفهوم القيادة الموزعة، ودورها فى تفعيل الإدارة الديمقراطية فى المدرسة.

٩- توزيع القيادة والسلطة في المدارس.(٢٠٠٥) [xxiii] :

هدفت الدراسة إلى: التعرف على التناقضات بين تحقيق التمكين للمعلمين والمشاركة المجتمعية وخلق مدارس ديمقراطية وبين الهيكل التنظيمى الهرمى واستخدام القيادة الموزعة.

ومن أهم نتائج الدراسة: أنها أوضحت العلاقة بين القيادة الموزعة والسلطة الإدارية من خلال تناول النظريات الإدارية التعليمية، وواقع ممارسات المديرين.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في: التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والسلطة الإدارية من خلال تناول النظريات الإدارية التعليمية، وواقع ممارسات المديرين.

١٠- القيادة الموزعة ومفهوم الفريق: تصورات المدير المساعد (٢٠١٥) [xxiv].

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور القيادة الموزعة فيما يتعلق بمفهوم الفريق من وجهة نظر المديرين المساعدين.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة دراسة تتألف من عشرين من البنود المتعلقة بموضوعات القيادة الموزعة التالية: التمكين، تصميم العمل، بناء القدرات، ومناخ العمل الإيجابي والشعور بهدف الفريق.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن بعض عناصر القيادة الموزعة كانت موجودة في معظم المدارس، كذلك تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على أهمية القيادة الموزعة لدى المديرين المساعدين في المدرسة الثانوية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في: التعرف على دور القيادة الموزعة فيما يتعلق بمفهوم الفريق من وجهة نظر المديرين المساعدين، كذلك التعرف على البنود التي استخدمتها الباحثة للتعرف على وجود القيادة الموزعة بالمدارس.

١١- تنفيذ نظام تقييم المعلم الجديد في الممارسة في مدرسة أساسية حضرية من خلال القيادة الموزعة(٢٠١٥) [xxv].

هدفت الدراسة إلى: وصف كيفية تقييم المعلم الجديد فى المدرسة الابتدائية، وطرق دعمه وتوجيهه والعمل على بناء قدراته فى ضوء القيادة الموزعة. واستخدمت دراسة حالة لتحديد ووصف تصورات المعلمين والإداريين عن بناء واستخدام القيادة الموزعة لتحقيق التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الموزعة فى إحداث التغيير التنظيمي.

وتختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة في: التعرف على إدارة مدارس التعليم العام في بعض الدول المتقدمة باستخدام أسلوب القيادة الموزعة، ثم وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر.

سادسًا: خطوات الدراسة:

١- فلسفة وأهداف أسلوب القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم العام.

٢- أسلوب القيادة الموزعة بمدارس التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية.

٣- الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمصر.

٤- التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة.

أولا : أسلوب القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم العام :

يمكن تناول أسلوب القيادة الموزعة من خلال ما يلى:

١- نشأة وفلسفة أسلوب القيادة الموزعة:

ويتم التعرض فيه لنشأة أسلوب القيادة الموزعة وفلسفته على النحو التالى:

أ- نشأة أسلوب القيادة الموزعة:

"ترجع أصول القيادة الموزعة في مجال النظرية التنظيمية إلى منتصف ١٩٦٠، فقد روج لها في مظاهر مختلفة على سنوات عدة منها النظرية المؤسسية، والإدارة القائمة على الموقع، والقيادة المشتتة، والقيادة المشتركة، والقيادة الموزعة، والقيادة التعاونية، وذلك حتى وقت قريب جدًا. لكن كان مصير هذه النظريات الإخفاق؛ إذ وضعت صورًا خارقة للقيادة كما هيمن فكر تربوي داعم للقيادة الفردية من وجهة النظر التقليدية، ومع ذلك فقد ألقى بعض العلماء الضوء على أن القيادة ليست حكرًا على فرد واحد، ولكن يشترك بها عدة أفراد، كما دافع آخرون عن القيادة الموزعة قائلين: إنها سلوك يسهل العمل الجماعي نحو هدف مشترك"[xxvi].

ب- فلسفة أسلوب القيادة الموزعة:

تقوم فلسفة القيادة الموزعة على كثير من المبادئ، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن فلسفة القيادة الموزعة تقوم على المبادئ التالية[xxvii].

١- إمكان اشتراك جميع المعلمين في تأدية دور القيادة.

٢- جميع المعلمين لديهم القدرة والحق في المشاركة الفاعلة في القيادة.

٣-فكرة القيادة ليست حكرًا على شخص واحد.

٤- توزيع الزعامة هو أحد أشكال القيادة المرتبطة بالإجادة العلمية.

٥- وجود علاقة إيجابية بين جودة التعليم المستمرة للمدارس، والقيادة الموزعة.

٢- مفهوم أسلوب القيادة الموزعة :

تعرف القيادة الموزعة على أنها "شكل من أشكال ممارسة القيادة يتعاون فيه الأفراد من أجل توسيع، وتعزيز القدرات القيادية داخل المنظمات أو عبرها"[xxviii].

ومن ثم تتميز القيادة الموزعة بما يلي:

- القيادة الموزعة نشاط جماعي يشترك فيه العاملون حسب تنوع خبراتهم.
- يمكن لعدة أشخاص الاشتراك في نشاط قيادي واحد.
- المسئولية مشتركة بين جميع العاملين.
- يعمل الأشخاص من خلال القيادة الموزعة في إطار من العلاقات بدلا من عملهم الفردي.
- يهتم مفهوم القيادة الموزعة بتحريك القيادة على جميع المستويات، وليس فقط الاعتماد على القيادة من القمة.
- يتم التركيز على القيادة بوصفها تفاعل وتطبيق، وليس على الأعمال التي يؤديها الأفراد.

٣- أهمية أسلوب القيادة الموزعة:

تتضح أهمية القيادة الموزعة فيما يلي[xxix]:

- تعد القيادة الموزعة من جانب النشاطات القيادية على نطاق واسع داخل المنظمات.
- تعمل على تعدد القادة في الأدوار القيادية النظامية منها وغير النظامية.
- تهتم بالتفاعل إضافة إلى الإجراءات المتبعة، كما تهتم بالممارسة القيادية، ومدى تأثيرها في التنمية التنظيمية والتعليمية.
- يهتم أسلوب القيادة الموزعة بدور كل فرد شارك في ممارسة القيادة سواء أكان معينًا رسميًا أم لا.
- تُمثّل عنصرًا محوريًا في إعادة هيكلة النظام، وإعادة الصياغة التنظيمية، والتي تتطلب جرأةً في اتخاذ القرار.
- تعد قوة معيارية تعكس الحالة الحالية لممارسة القيادة بالمدارس.
- تعمل على استبدال نموذج القائد الفردي الحماسي بقيادة تهتم بالفرق لا بالأفراد.

- تُولي المعلم، والموظفين المعاونين، والطلبة جميعًا اهتمامًا أكبر باعتبارهم قادة.
- يقدّم أسلوب القيادة الموزعة الأساليب القيادية البديلة، والتي أتت نتيجة للمطالب والضغوطات الخارجية على المدارس، ومن ثم إعادة الهيكلة للفرق القيادية.

٤- طرق وأشكال القيادة الموزعة:

هناك أشكالاً للقيادة الموزعة، هي كالتالي[xxx]:

١- القيادة التي تعتمد على التنسيق المخطط:

- في هذا النمط تكون مهام أو وظائف هؤلاء الذين يقدمون القيادة قد تم إعدادها والتخطيط المسبق لها من أعضاء المنظمة.
- تراعي المصادر المختلفة للقيادة ممارسات أو وظائف القيادة التي تنفذ بشكل أمثل خلال أي مصدر.
- يمكن مقارنة هذا النمط بالشكل التكاملي الذي يطلق عليه الممارسة المقننة مؤسسيا.
- يرتبط هذا الشكل بالآثار الإيجابية بالنسبة للمنظمة، ويحتمل أن يزيد التفكير المسبق أو العمليات التخطيطية المرتبطة بهذا الشكل فرص تلك الأثار على المدى الطويل.

٢- القيادة التي تعتمد على التنسيق التلقائي:

- في هذا النمط يتم توزيع مهام ووظائف القيادة بتخطيط قليل وربما بلا تخطيط.
- رغم الافتقاد للتخطيط المدروس في هذا النمط، يتم تنسيق وظائف القيادة خلال مصادر القيادة عن طريق المصادفة أو العادة، أو لأي سبب آخر.
- يشبه هذا النمط التعاون التلقائي.
- يرتبط هذا الشكل بتكوين نتائج إيجابية يمكن توقعها من هذا المنهج على المدى القصير[xxxi].

٥- العوامل الداعمة لأسلوب القيادة الموزعة في المدارس [xxxii]:

تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

١- فاعلية المدرسة:

تعد المدارس الفعالة هى التى تصل إلى درجة عالية من اتساق الممارسات، وتماسك القيم، ولا يتأتى ذلك عن طريق فرض رؤية وحيدة من جانب فريق القيادة، ومن خلال التسلسل الهرمى للسلطة .

٢- تحسين المدرسة:

إن التحسين طويل الاجل والمستدام لجودة التعلم يعتمد على ما يقوم به المعلمون من عمل داخل المدرسة

٣- فاعلية المعلمين والاحتفاظ بهم:

تدحض هذه الحجة الادعاء بأن مشكلة انخفاض الفاعلية في مهنة التعليم يمكن مواجهتها فقط من خلال الحوافز المالية، أو التدخلات العلاجية عن طريق الإرشاد النفسي مثلاً.

٤- الفاعلية الديمقراطية والتربوية:

تؤدي طريقة تنظيم المدارس وعملها كمجتمعات دورًا في إعداد الطالب للحياة في مجتمع ديمقراطي.

ثانيا : واقع أسلوب القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم العام بأمريكا :

يمكن عرض عناصر القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بأمريكا من خلال التالي:

- المرؤوسون: يشكل المرؤوسون جزءا مهما من عملية القيادة الموزعة لأن القادة والمرؤوسين يعملون معا لتشكيل التفاعل الذي يحدث. وعبر ذلك التفاعل يعرَّف الموقف وتحدث ممارسة القيادة[xxxiii].
- القادة: يؤثر القادة على المرؤوسين من خلال السلوكيات المحفزة، وتعزيز المعرفة، وتشكيل ممارسة المرؤوسين بشكل محتمل، ترتبط هذه التأثيرات بالعمل الأساسي للمنظمة أى التدريس والتعلم في الفصول الدراسية[xxxiv].

كما يشكل القادة بشكل جماعي ممارستهم في التفاعل مع المرؤوسين، وعلى هذا النحو يساهم المرؤوسون فى تحديد ممارسة القيادة [xxxv].

- السياق: يتضمن السياق الوسائل والأعمال الروتينية التنظيمية، والهياكل، والجوانب الأخرى للمنظمة. فالسياق هو وسيلة للممارسة ونتيجة لها على السواء، ويتشابك السياق والممارسة بشكل وثيق في نهج القيادة الموزعة، علاوة على ذلك يمثل السياق القدرة على تعزيز أو نزع القدرة على القيادة والتحفيز والأفعال بين القادة والقادة المحتملين والمرؤوسين[xxxvi].
- الديناميات (القوى المحركة) الموجودة في العلاقة بين القادة والمرؤوسين في نموذج القيادة الموزعة، تعد أكثر مرونة مما كانت عليه في النهج التقليدية لأن هناك تنقل

ونقل للأدوار وفقا لاحتياجات المنظمة[xxxvii].وتعد الديناميات بمثابة الممارسة الموزعة تتم عبر القادة والمرؤوسين وسياقهم وتفاعلاتهم.

وتتنوع الممارسات الخاصة بالقيادة الموزعة، وذلك من خلال عدة أساليب منها: التوزيع التعاوني، والتوزيع الجماعي، والتوزيع المنسَق، ويمكن الحديث عن كل أسلوب من الأساليب فيما يلي[xxxviii]:

- الأسلوب الأول: التوزيع التعاوني: يتم التوزيع التعاوني من قبل اثنين أو أكثر من القادة الذين يعملون معا في نفس المكان والوقت لإنجاز نفس العمل اليومي للقيادة.
- الأسلوب الثاني: التوزيع الجماعي: يشمل التوزيع الجماعي القادة العاملين معا والمنفذين للعمل اليومي المشترك للقيادة بطريقة منفصلة على الرغم من أن أفعالهم يعتمد فيها بعضهم على بعض.
- الأسلوب الثالث: التوزيع المنسق: يصف التوزيع المنسق الممارسات القيادية التي شكلتها المهام التي من المقرر إنجازها بشكل تسلسلي من أجل العمل الروتيني القيادي الذى يتعين القيام به.ويقترح أن يتم توزيع القيادة من خلال استخدام المجموعات التعاونية، مثل الفرق، وتتشكل في نهاية المطاف من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي. [xxxix].

وتتضمن القيادة الموزعة في المقام الأول التوزيع الجماعي؛ حيث يوزع القائد سلطة صنع القرار على جميع أعضاء المدرسة المتصورين بعد ذلك بأنهم قادة متعاونون. ثم يتم تحديد واجبات ومهام المنظمة وتقاسمها مع الأفراد في المنظمة[xl].

ويتم تنفيذ مهام القيادة من خلال التفاعل بين القادة والأفراد المتعددين. وتشكل تفاعلات أعضاء المنظمة جانبا رئيسيا للقيادة الموزعة. وبنفس القدر من الأهمية توجد السياقات التي تحدث فيها هذه التفاعلات؛ كتقاسم للقيادة، ونشرها، وتوزيعها، الأمر الذى ينطوى على عناصر متعددة عبر أدوار متعددة، ومستويات متعددة من منظمة المدرسة[xli].

وتتنوع أدوار القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بأمريكا، وفيما يلي عرضا لدورين من هذه الأدوار:

١- دور القيادة الموزعة في صنع القرار المدرسي:

تعد القيادة الموزعة ذات دور فاعل في صنع القرار المدرسي، وذلك "من خلال إشراك الأطراف المعنية ذات القاعدة الأوسع مع الاحتياجات المختلفة في عملية صنع القرار

٢- دور القيادة الموزعة في الإصلاح المدرسي:

تعد القيادة الموزعة مفهومًا رئيسًا في الإصلاح المدرسي الشامل؛ تتركز نماذج الإصلاح ذات الصلة على فكرة أن المعلمين – وليس فقط مديري المدارس- يمكن تمكينهم ليكونوا قادة، ومخططي تغيير على مستوى المدرسة[xlii].

ثالثا : واقع الإدارة المدرسية في مصر:

تصديقًا للتطوير الذي شهدته الإدارة المدرسية بمصر صدر القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم على أن تكون معدلات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة كما يلي[xliii]:

١- مدير المدرسة.

٢- وكيل المدرسة لشئون التعليم.

٣- وكيل المدرسة لشئون التنمية المهنية والجودة.

٤- وكيل المدرسة لشئون الخدمات.

٥- وكيل مدرسة.

وتشترك قرارات شروط شغل وظائف مدير المدرسة، ووكيل مدرسة لشئون التعليم، ووكيل مدرسة لشئون التنمية المهنية والجودة، ووكيل مدرسة لشئون الخدمات، ووكيل مدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية والجودة، ووكيل مدرسة على النحو التالي[xliv]:

- **الحصول على مؤهل عال تربوي أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي.**
- **الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة المدرسية.**
- **استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية طبقًا لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.**

وأشارت أحد الدراسات إلى أن "السلطات التعليمية والمحلية لاتزال بعيدة عن المشاركة الفعالة في إدارة التعليم وتمويله، ولا يزال دورها منحصرًا في التنفيذ حيث تتولى السلطة المركزية في مصر وضع المناهج والكتب والبرامج والخطط الدراسية المختلفة لكل البيئات وعلى كافة المستويات، وما على السلطة التعليمية والمحلية سوى تنفيذ ما يصلها من خطط ومناهج دراسية دون تعديل أو تغيير أو مجرد المساس بها"[xlv]. وهذا يوضح أن الأسلوب المستخدم من قبل الوزارة في إدارة مدارس التعليم العام مصر هو المركزية الشديدة.

وتوصلت دراسة أخرى أن الأسلوب الإداري المستخدم من قبل الوزارة هو الأسلوب المركزي، والذي نتج عنه "معاناة الإدارة المدرسية من مشكلات المركزية الشديدة والبيروقراطية، وافتقار المناقشة في السياسة التعليمية واتخاذ القرار، وكذلك تعدد المسئوليات، وتداخل الاختصاصات، وروتين الإجراءات، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة من معلمين وإداريين للقيام بالمهام المطلوبة منها داخل المدرسة"[xlvi].

وتغلب "البيروقراطية في المجالس المسئولة عن رسم السياسات التعليمية، أو اتخاذ القرارات، وعلى المستوى المحلي (القرية–المدينة) لا تزال لجان التعليم صورية، وليس لها أي حق في تغيير ما هو قائم ومخطط ومرسوم من قبل السلطة التعليمية المركزية حتى لو كان التغيير لصالح المجتمعات المحلية"[xlvii].

وتغلب" الثقافة البيروقراطية على التنظيم الإداري بمدارس التعليم قبل الجامعي، وترعرع نمطها الإداري في ظل ثقافة طبعت على التلقي والتنفيذ السلبي للقرارات، وانتظار الحلول وتجنب المشكلات"[xlviii] مما نتج عنه اقتصار دور إدارة المدرسة على تنفيذ القرارات الواردة من الوزارة. كما "أن الصلاحيات الممنوحة للمدارس هي صلاحيات شكلية، وأن المدارس ما زالت تدار مركزيًا، وأن ما تم من إنجاز نحو إعطاء صلاحيات للسلطات الإقليمية المحلية لإدارة التعليم، وتوجيه تطوره، ما هو إلا محاولات للاقتراب من اللامركزية وليس تحقيقًا لها"[xlix].

وتتفق مع الدراسة السابقة دراسة أخرى في أن اللامركزية الممنوحة للمدارس من قبل الوزارة هي لا مركزية

شكلية ورقية حيث ترى "قلة الصلاحيات والسلطات الممنوحة للمستويات التنفيذية سواء داخل المديريات أو الإدارات التعليمية أو المدارس (تفويض شكلي) مع مطالبتها بتحقيق اللامركزية في عملها"[l].

يتضح مما سبق أن ممارسات سلطة وزارة التربية والتعليم بمصر كانت سببًا رئيسًا في شيوع المركزية الشديدة في إدارة مدارس التعليم العام بمصر، ولكن من الإجحاف أن تكون وزارة التربية والتعليم هي السبب الأول والأخير عن شيوع تلك المركزية، فهناك أسباب أخرى أشارت إليه الدراسات، ومنها ما يلي:

أشارت دراسة إلى "ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات وإدارات التعليم في إدارة المدرسة، وبالتالي عدم رغبة هذه المستويات في إعطاء إدارات المدارس مزيدًا من

السلطات لتسيير أمورها أو تفويضها بعض السلطات"[li]، أي تمسك مديريات وإدارت التربية والتعليم هي الأخرى بالمركزية.

كذلك نتج عن السيطرة المركزية من قبل الوزارة "اهتمام المديرين بالشعارات، والتركيز على النواحي الميكانيكية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والقوانين، والاعتماد على الأساليب التقليدية في إنجاز العمل، وضياع الأساليب الحديثة وسطها[lii] مما انعكس سلبًا على المعلمين بالمدارس.

كما أن "معظم مديري المدارس يقعون تحت مظلة النمط القيادي البيروقراطي الذي يلتزم حرفيًا بتنفيذ ما تمليه عليه المستويات الإدارية العليا، أو النمط الفوضوي المتسيب"[liii].

ومما سبق عرضه يتضح أن الإدارة المدرسية بمصر عامة، وإدارة مدارس التعليم العام خاصة تعانى من عدة مشكلات من بينها:

- المغالاة فى الأهداف ومؤشرات الإنجاز والمشروعات والتغييرات الإدارية مما يصعب تحقيق بعضها أو معظمها، ويترتب على ذلك تصاعد مشاعر الإحباط، ونقد الرأى العام لمجريات التطوير التربوي وسداده[liv].
- إصدار قرارات ولوائح وزارية دون المستوى تعمل على حدوث ارتباك للشعب، وتزيد من معاناته اليومية، وصنع سياسات تعليمية متضاربة مترددة ضعيفة الأسانيد العلمية تفتقر إلى الدراسة الواقعية والتطلعات المستقبلية[lv].
- أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية، ولا يوجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة. إضافة لتضارب المسئوليات والاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية، وعلى المستويين المركزي واللامركزي[lvi].

مما سبق يتضح ضرورة تطوير الإدارة المدرسية بمصر، وذلك من خلال استخدام أسلوب القيادة الموزعة، وتطبيقاته في إدارة مدارس التعليم العام بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يسمح هذا الأسلوب إلى زيادة مشاركة عدد كبير من العاملين بالمدرسة، وبالتالي قدرتها على تحسين مخرجاتها التعليمية.

رابعًا: تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في مصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة:

يمكن عرض هذا التصور وفقًا للمحاور التالية:

أ- المحور الأول: فلسفة التصور المقترح:

تبرز الحاجة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمصر، وذلك تحقيقًا للمتطلبات المعلنة من قبل سياسة الوزارة الحالية فيما يرتبط بإدارة المدرسة، وفي ضوء الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، وفي ضوء ما أكدت عليه الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي من ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء التعليمي.

ب- المحور الثاني: أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

١- الارتقاء بجودة نظام التعليم العام فى مصر.

٢- تطوير عناصر المنظومة المدرسية بمدارس التعليم العام بمصر، وتحقيق التميز في أدائها.

٣- تحسين الممارسات الإدارية السائدة في مدارس التعليم العام بمصر.

٤- التغلب على بعض المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمصر، وذلك من خلال تطوير إدارة مدارس التعليم العام بمصر مع الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، وبما يتناسب مع طبيعة أسلوب القيادة الموزعة.

ج- المحور الثالث: مصادر التصور المقترح: خبرة دولة الولايات المتحدة الأمريكية:

تعد خبرة دولة الولايات المتحدة الأمريكية من أهم مصادر التصور المقترح، وذلك لأن الباحث خاض من خلالها معركة أكاديمية طويلة، وتظهر أوجه الاستفادة من دولة الخبرة في بناء مصادر التصور المقترح من خلال ما يلي:

تبين من دراسة خبرة دولة الولايات المتحدة الأمريكية التالي:

- تتنوع النظم التعليمية وتختلف من ولاية لأخرى، كما أنه لكل ولاية لها الحق في السياسة التعليمية، وتخطيط المناهج الدراسية وإدارة المؤسسات التعليمية.
- تتسم إدارة التعليم في الولايات بالطابع اللامركزي في الإدارة؛ فتقوم كل ولاية بإدارة التعليم بها، والإشراف على مؤسساته.كذلك لم يكن النظام التعليمي بمعزل عن العوامل السياسية التي مرت بها الولايات المتحدة الأمريكية؛ فساعد صدور الدستور على جعل التعليم حقًا للجميع.
- يعكس التعليم في الولايات المتحدة قيم وأولويات المجتمع. والتي تشمل: التفاني في سبيل المثل العليا للديمقراطية، والالتزام بالحرية الفردية، واحترام التنوع من السكان.

ولنظام التعليم العام في الولايات المتحدة هدف: هو إقامة جودة التعليم التي من شأنها تمكن جميع الأطفال من تحقيق أقصى إمكاناتهم كأفراد، فى خدمة فعالة كمواطنين في مجتمع حر، والتنافس بنجاح في سوق عالمية متغيرة

- هناك انفصال واضح بين الدين والدولة في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث إن الدولة تعتبر كل الأمريكيين مواطنين بها- بغض النظر عن الجنس، واللون، والدين- لهم نفس الحقوق، وعليهم نفس الواجبات، والتعليم خاليًا من النزعة الدينية، علمانيًا يهتم بطبيعة الإنسان، وطبيعة الحياة من حوله.

د- أسس التصور المقترح:

لتطبيق أسلوب القيادة الموزعة فى إدارة المدارس المصرية، لا بد من توافر ما يلي:

- التخطيط الجيد لاستخدام أسلوب القيادة الموزعة في تطوير مدارس التعليم العام المصري:
- التنفيذ الجيد لأسلوب القيادة الموزعة في تطوير مدارس التعليم العام المصري:
- المكون الثالث: تقويم استخدام أسلوب القيادة الموزعة في تطوير مدارس التعليم العام المصري

هـ- آليات تنفيذ التصور المقترح:

تتمثل آليات تنفيذ التصور المقترح فيما يلي:

- اتباع إدارات مدارس التعليم العام بمصر للمداخل التقليدية فى الإدارة .
- تشجيع بعض المديرين على التجديد والابتكار فى المدرسة.
- توافر الكوادر البشرية من أعضاء المجتمع المدرسي لقيامهم بالمهام المطلوبة منهم.
- جماعية اتخاذ القرارات المدرسية.
- تزويد الإدارات المدرسية بمصر بالكثير من الكفاءات والقيادات المثلى.
- تخلى الإدارة المدرسية عن أساليب العمل النمطية، وقبول التجديد والتغيير والمرونة.
- إيجابية المناخ، وشيوع روح العمل كفريق قائم على رؤية مشتركة لجميع أعضائه.

و- معوقات تنفيذ التصور المقترح، وسبل التغلب عليها:

يتوقع الباحث في حال تنفيذ التصور المقترح أن يصادفه بعض المعوقات التي يمكن أن تؤثر بدرجة أو بأخرى على تنفيذه، وفيما يلي يمكن تحديد أهم هذه المعوقات وسبل التغلب عليها في النقاط التالية:-

١- تتمثل في عدم استقرار السياسة التعليمية وتغيرها المستمر بتغير الوزير وبتغير القيادات الوزارية والتعليمية: ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع إطار تشريعي محدد بعدم إلغاء أى خطة استراتيجية طويلة المدى لتطوير التعليم على أن يتم العمل في ضوئها مهما تغيرت القيادات الوزارية والتعليمية مع العمل على تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠.

٢- حركة التغيير سيقابلها مقاومة: لأن هناك فئات مستفيدة من الوضع الحالي وتدافع عن مصالحها. وفئات اعتادت على القديم وأصبح من الصعب أن تجرب أي جديد، كذلك خوف ورفض أعضاء المجتمع المدرسي للتطوير. ويمكن التغلب على ذلك من خلال إدراك المسئولين أن أي حركة تجديد وتطوير لابد أن تواجه بالمعارضة، ولابد على متخذ القرار أن يدرك ذلك ويسعى للعمل لمصلحة المجتمع ككل، وليس مصلحة أفراد أو جماعات معينة. كذلك نشر ثقافة التغيير من أجل الارتقاء بجودة الأداء المدرسي.

٣- عدم توافر الكوادر التدريبية المؤهلة والواعية لتطوير إدارة المدارس في ضوء أسلوب القيادة الموزعة: ويمكن التغلب على ذلك من خلال إرسال البعثات للدول التي طبقت هذا الأسلوب- وليكن دول الخبرة- لإعداد جيل من الخبراء يقومون بالإعداد لنشر ثقافة القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بمصر.

٤- ضعف بنية المعلومات في القطاع التربوي واعتماده على أساليب تقليدية ونمطية، ولا تعبر عن الواقع، وعدم توافر أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب وإعداد الكوادر المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتدريبهم على التقنيات الحديثة.

٥- العشوائية وقلة الاعتماد علي التخطيط العلمي السليم، والتسرع في اتخاذ القرار، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تجهيز البيئة التي سيطبق فيها أسلوب القيادة الموزعة بكل الإمكانيات والموارد المطلوبة.

بالتالي يمكن أن يسهم هذا التصور المقترح في تطوير إدارة مدارس التعليم العام بمصر وذلك في ضوء الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية بما يسهم في تحقيق الريادة المصرية التعليمية على المستوى الإقليمي، والوصول به إلى العالمية.

المراجـع

(١) محمد عبدالحميد لاشين وأسامة قرني(٢٠١٢)، الإدارة التعليمية: اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة، تقديم أحمد إسماعيل حجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢م، ص١٣.

(٢) برانت دافيز ولندا إليسون، (٢٠٠٤)، الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبدالعزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص ١٣٧.

(iii) Elmore, R. (2000): Building a new structure for school leadership, Washington, DC; the Albert Shankar Institute, p.14.

(٤) أماني فهمي(ترجمة)، (٢٠٠٧)، دساتير العالم، المجلد الأول، دستور الولايات المتحدة الأمريكية، المركز القومي للترجمة.

(v) U.S. Department of Education. (1991), Washington, pp.52-53.

(٦) ألما هاريس ودانيال موجيس (٢٠٠٧)، تحسين المدارس من خلال دور المعلم كقائد، ترجمة: علا أحمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص٥٥.

(٧) محمد جودة التهامي، (٢٠١٠)، أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي "دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد(٦٨)، يوليو، ص ١٤٢.

(٨) أحمد عبدالفتاح الزكي ووحيد شاه بور حماد (٢٠١١)، القيادة الموزعة "أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية ببورسعيد، الجزء(١)، العدد(١٠)، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ، ص٢.

(٩) أميرة حمدي سويلم، (٢٠٠٤)، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ص ٧-٩.

(١٠) دستور جمهورية مصر العربية لسنة(٢٠١٤)، مادة ٢٢، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط٢، ٢٠١٥م.

(١١) شريف محمد شربف، (٢٠٠٩)، إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد(٦٣)، أبريل ٢٠٠٩، الجزء الأول، ص ص ١٩٨ ، ١٩٩.

(١٢) محمود عطا محمد علي مسيل، (٢٠٠٢)، بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد(٤١)، مايو، ص ٣٩.

(١٣) سهام أحمد علوان، (٢٠١٥)، دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية في إصلاح التعليم قبل الجامعي وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص٥.

(xiv) بشير صالح الرشيدي، (٢٠٠١)، مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص ٥٩.

(xv) عبدالهادي الجوهري، (١٩٨٣)، قاموس علم الاجتماع، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، الكتاب الحادي والستون، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ص ٧٣.

(xvi) أحمد زكي بدوي، (١٩٨٠)، معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٧٩.

(١٧) أحمد عبدالفتاح الزكي، وفاروق فلية، (٢٠٠٤)، معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ١٩٣.

(١٨) عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز، (٢٠١٠)، واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (١٣)، العدد(٢٨)، مايو، مصر.

(١٩) أحمد عبدالفتاح الزكي ووحيد شاه بور حماد، (٢٠١١)، القيادة الموزعة "أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية ببورسعيد، العدد(١٠)، الجزء(١)، كلية التربية ، جامعة بورسعيد، يونيه.

(٢٠) وجيهة ثابت العاني، (٢٠١٣)، توظيف مدخل القيادة الموزعة وفرق العمل في تطوير أداء مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية، العدد(٢)، جامعة بني سويف.

(xxi) Kenneth Leithwood, Doris Jantzi, Sherrill Ryan, and Rosanne Steinbach,(1997) Distributed Leadership in Secondary Schools, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, March 24-28, Chicago, March

(xxii) Brendan D. Maxcy,(2006),The Politics of Distributing Leadership Reconsidering Leadership Distribution in Two Texas Elementary Schools, Educational Policy ,Volume 20 Number 1, January and March, 2006, University of Missouri–Columbia.

(23) Richard Hatcher, (2005) the Distribution of Leadership and Power in Schools, British Journal of Sociology of Education, Vol. 26, No. 2, Apr.

(24) Ricardo Jean Cooke, (2015), Distributed Leadership and the Concept of Team: Perceptions of the Assistant Principal, Doctor of Educational Leadership, San Diego State University, February 2.

(25) Susan M. Hauschild, (2015), Implementing the New Educator Evaluation System into Practice at an Urban Elementary School through Distributed Leadership, Doctor of Education, Northeastern University, Boston, Massachusetts, June.

(26) Clarence G Williams,(2011), Distributed leadership in South African school possibilities and constraints, South African Journal of Education, Vol 31,p191.

(27) Clarence G Williams,(2011).Op.Cit.p192.

(28) Hairuddin Mohd Ali, and Salisu Abba Yangaiya, (2015), Investigating the Influence of Distributed Leadership on School Effectiveness; A Mediating Role of Teachers' Commitment, Journal of Educational and Social Research, Vol. 5 No.1 S1, Rome-Italy. p165.

(29) Alma Harris, James Spillane: (2008), improve school Through Teacher Leadership. Open University press UK. p31.

(30) Blair Mascall Kenneth Leithwood Tiiu Straus Robin Sacks, (2008),"The relationship between distributed Leadership and teachers' academic optimism", Journal of Educational Administration, Vol. 46 Iss 2, pp, 215-216.

(31) Ibid, p.216.

(32) David Frost & Judy Durrant, (2003), Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. School Leadership and Management, 23(2), p.174.

(33) Chaitra S. McGrew, M.Ed, (2014), illuminating the Dynamics of Effective Teacher Leadership in a Public Elementary School: A narrative Inquiry, Doctor of Philosophy with a major in School Improvement, the Graduate Council of Texas State University in partial fulfillment, December,pp.16-17.

(34) Patrick Grenda and Donald G. (2013), ,(2013),Advantages and Challenges of Distributing Leadership in Middle-Level Schools, NASSP Bulletin, VOL.98,No(1),Feb.2013,, p.26.

(35) Chaitra S. McGrew, M.Ed; (2014),op.cit, pp.16-17.

(36) Patrick Grenda and Donald G. Hackmann; (2013), op.cit, p.26.

(37) Chaitra S. McGrew, M.Ed; (2014), op.cit, pp.16-17.

(38) Patrick Grenda and Donald G. Hackmann ;(2013), op.cit, pp.29-30.

(39) Jay Paredes Scribner, R. Keith Sawyer, Sheldon T. Watson and Vicki L. Myers,(2007), Teacher Teams and Distributed Leadership: A Study of Group Discourse and Collaboration, Educational Administration Quarterly, Vol. 43, No. 1, February, pp.72-73.

(40) Chaitra S. McGrew, M.Ed; (2014), op.cit p.14.

(41) Micki M. Caskey and Pamela S. Angelle,(2010),An Organizational Perspective of Distributed Leadership: A Portrait of a Middle School, RMLE Online,Volume 33, No. 5, p.3.

(42) Anysia Peni Mayer, Morgaen L. Donaldson, Kimberly LeChasseur, Anjalé D. Welton, and Casey D. Cobb, 2013, Op.Cit, p.700.

(xliii) القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم.

(xliv) يمكن الرجوع إلى القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف وظائف أعضاء هيئة التعليم، ص ١٣١ بالنسبة لشروط شغل وظيفة مدير، و بالنسبة لوظيفة وكيل بأنواعها ص ص ١٣٦-١٣٧، ص١٤٢، ص ص١٤٧-١٤٨، ص ص ١٥٣-١٥٤، ص١٦٠.

(xlv) محمد عيد عتريس، (١٩٩٥)، دور السلطات التعليمية المحلية في إدارة التعليم العام "دراسة مقارنة بين مصر وفرنسا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ص ٥-٦.

(xlvi) عبد الباسط محمد دياب وحنان البدري كمال، (٢٠٠٩)، متطلبات تطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي العام في مصر باستخدام مدخل الإدارة الإلكترونية، المجلة التربوية، ج(٢٦)، مصر، ص٤٤٥.

(xlvii) محمد إبراهيم محمد أبو خليل، (٢٠١١)، لا مركزية التعليم في مصر بين النظرية والتطبيق "دراسة ميدانية على محافظة البحيرة"، مجلة مستقبل التربية العربية، مج(١٨)، ع(٦٩)، مصر، ص٣٨٠.

(xlviii) محمود أبو النور عبد الرسول، (٢٠١٣)، تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج(١٩)، ع(٢)، مصر، ص٥١٣.

(xlix) إيمان عبد الفتاح محمد إبراهيم، (٢٠١٣)، الإدارة الذاتية للمدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع(٤٠)، ج(٤)، السعودية، ص١٦٦.

(l) رواء محمد عثمان صبيح، (٢٠١٣)، تفعيل لامركزية الإدارة المدرسية بمصر في ضوء مدارس حق الاختيار وتطبيقاتها في بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص١٢.

(li) سلامة عبد العظيم حسين، (٢٠٠٢)، تحسين جودة الإدارة المدرسية في مصر: تصور مستقبلي، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا (جودة التعليم في المدرسة المصرية "التحديات- المعايير- الفرص)، ج(٢)، طنطا، ص٧٦٢.

(lii) شريف محمد شريف، (٢٠٠٩)، إعداد القيادات الإدارية المدرسية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع(٦٣)، مصر، ١٩٨.

(liii) محمود أبو النور عبد الرسول، (٢٠١٢)، الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع- المأمول، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مج(١٨)، ع(٢)، مصر، ص١٣.

(liv) حامد عمار، (٢٠٠٧)، ثقافة الحرية والديمقراطية بين آمال الخطاب و آلام الواقع، مكتبة الدار العربى للكتاب ، القاهرة، ص ٣٥٧.

(lv) أحمد إسماعيل حجى، (٢٠٠٤)، تطوير التعليم فى زمن التحديات- الأزمة وتطلعات المستقبل، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص٩٨.

(lvi) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ -٢٠٣٠-التعليم المشروع القومي لمصر – معا نستطيع تعليم تقديم تعليم جيد لكل طفل، مرجع سابق، ص٤٧.

الملخص

تعتبر الإدارة المدرسية المحور الأساسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية والتربوية في مختلف المدارس، ومن ثم هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في مصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرة الولايات المتحدة، واتبع البحث المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل لأسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في الفكر الإداري والولايات المتحدة ومصر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: تغلب المركزية الشديدة على إدارة مدارس التعليم العام بمصر، والغياب النسبي للمكافآت المادية والمعنوية للمتطوعين بالأعمال القيادية في المدارس.

Summary :

The school administration is the main focus of the educational and educational process in the various schools. Hence, the aim of the research is to develop a proposed vision for the development of school administration in Egypt using the method of leadership distributed in light of the experience of the United States. School administration in administrative thought, the United States and Egypt. The research found a number of results, the most important of which are: The highly centralization prevails in the management of general education schools in Egypt, the relative absence of material and moral rewards for volunteers in leadership work in schools.