

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة وإمكانية الإفادة منه في مصر

إعداد

محمد مصطفى محمد فراج*
أ.د/ محمود عطا محمد علي مسيل
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

مقدمة البحث:

تعتبر الإدارة المدرسية المحور الأساسي الذي يحدد الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة صادقة وهادفة، وتعد الوسيلة الأساسية في تنفيذ أهداف وسياسات الوطن؛ باعتبارها الجهاز التنفيذي لجميع مراحل التعليم، "وحتى تنفذ هذه السياسة بكفاءة عالية، لا بد لها من أهداف محددة واضحة، ومن ثم استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية من خلال الاقتصاد في الوقت والجهد والمال أو التكلفة"⁽ⁱ⁾.
والقيادة في العالم الجديد- ولاسيما العالم العربي خاصة قيادة المؤسسات التعليمية به- في ظل ثورة المعرفة والمعلومات، وفي ظل الثورات المتعددة- لم يعد يتناسب معها الهياكل التنظيمية التقليدية التي تنهل من معين الأتوقراطية، وإنما القيادة الناجحة هي التي تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين في المدرسة وتلاميذها"⁽ⁱⁱ⁾.
وتكاد تتفق جميع الأدبيات المتعلقة بالإدارة والقيادة التربوية على رؤية واحدة لعملية

*بحث مشتق من رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية من قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية تخصص إدارة تربوية وسياسات تعليم، 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.

*أخصائي شئون تعليم ودراسات عليا بكلية علوم الإعاقة والتأهيل-جامعة الزقازيق.

القيادة المدرسية، والتي أضحت في عصرنا أكثر تعقيداً من أن يقوم بها شخص واحد، ولذلك يجب أن يشارك فيها العديد من الأشخاص، ومن هذا المنطلق تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القادة عن ذي قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً في إدارتها وقيادتها، بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التي تركز على فكرة القائد الأوحد، وتبني أساليب قيادية أكثر ديمقراطية⁽ⁱⁱⁱ⁾. وهذا يعتبر تحولاً جوهرياً من مفهوم الإدارة المدرسية التقليدية، فالقيادة الموزعة تتطلب الحد من مركزية القائد حتى يتم إعطاء فرصة للآخرين ليقوموا بممارسات قيادية داخل المدرسة، فهي تفتح الباب أمام إمكانية وجود صيغة قيادية تتسم بقدر أكبر من الديمقراطية والجماعية^(iv).

وفي سنغافورة - وعلى عكس الأفكار التقليدية القائمة على إدارة الفرد لنظم وهياكل هرمية- تتميز القيادة الموزعة بمدارس التعليم العام بسنغافورة بقدرتها على التفاعل والتأثير "فهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتتحدد درجة القيادة إلى حد كبير بمدى قدرة هذا الشخص-الرئيس - على التأثير على الشخص الآخر- المرؤوس- كذلك تتعلق القيادة الموزعة في سنغافورة بفاعلية المدرسة كما تتأثر من قبل قائد المدرسة - "مدير المدرسة"-^(v).

وترتكز برامج القيادة الموزعة في إدارة المدارس السنغافورية على "تمكين المعلمين، كما يعزز النظام التعليمي في سنغافورة المعلمين على أساس الأداء وليس الأقدمية، ونظام إدارة الأداء المعزز هو الكفاءة القائمة على فرص الذات. وهذا ما يفسر لماذا يكون نصف القادة المعلمين في المدارس الابتدائية في أواخر العشرينات يقتربون من الثلاثينات وليس لديهم أكثر من خمس سنوات في الخدمة؟ ويتم دعم القادة المعلمين الأصغر سناً بعد أن يتم الاعتراف بهم كمعلمين ذوي إمكانات، ومع التوجيه الصحيح من قبل مديري المدارس ليس من الصعب جداً بالنسبة لهم تناول المهارات القيادية، ومن المرجح أن يستمر هذا الاتجاه في مدارس سنغافورة^(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 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 منطلقاً لتطوير الإدارة المدرسية المصرية، ولعل هذا يعد مطلباً ملحاً في سياقنا التربوي المصري الذي يكاد يخلو من دراسات تتعلق بهذا المفهوم.

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

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" (vii).

مشكلة البحث:

من المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية المصرية عامة أن "التركيز في العمل الإداري على النواحي الآلية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح إلى جانب البطء في الحركة والتهرب من المسؤولية، وتمسك الأجهزة الإدارية العليا والإدارات المركزية بالوزارة بالسلطة الحقيقية، أما المسؤوليات الإجرائية في المدارس فلا تملك إلا التنفيذ، لأن حريتها في التصرف والحركة محدودة" (viii).

كما أنه من أهم المشكلات التي تعاني من الإدارة المدرسية المصرية "غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة، وشيوع نمط القائد الأوحد الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل المؤسسة، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آراء وأفكار قطاع عريض من العاملين فيها، ويحرم هؤلاء العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم وصياغة رؤيتها المستقبلية" (ix).

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 بعيداً عن تدخل الإدارة المركزية" (x).

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 خبرة سنغافورة؟

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 سنغافورة؟
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 سنغافورة؟

ثانياً: منهجية الدراسة:

- أ- تشمل: الأسلوب المنهجي المحدد للدراسة، ثم مصطلحات الدراسة، وأخيراً حدود الدراسة.
ب- الأسلوب المنهجي المحدد للدراسة:
تستخدم الدراسة المنهج الوصفي (xi). وذلك في محاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة (xii)، وهذا "الوصف لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك؛ لأنه يتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات.
ب- مصطلحات الدراسة:

(١) تطوير:

التطوير في اللغة العربية من طور الشئ أي حوله من طور إلى طور، وهو مشتق من الطور، وتطور أي تحول من طور إلى طور، والتطور يعني التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضًا على التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضًا على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو التنظيم أو القيم السائدة فيه (xiii).

(٢) الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها "كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وهي ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية" (xiv).

(٣) القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

هي " قدرة القيادة في المدرسة من التأثير على العاملين بالمدرسة، وإتاحة الفرصة لهم لبذل مزيد من الجهد والتعاون بما ينعكس على الأداء المدرسي ككل" (xv).

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

ويمكن تعريف القيادة الموزعة إجرائيًا بأنها اشراك العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات للعمل على تحسين المدرسة، وتحقيق أهداف العملية التعليمية.

ج- حدود الدراسة: تمثل حدود الدراسة في الآتي:

تقتصر الدراسة على خبرة سنغافورة، وتم اختيارها لأنها من أكثر الدول استخدامًا لهذا الأسلوب وتطبيقه وفق أسس علمية سليمة في إدارة مدارسها، مما يساعد 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 سنغافورة.
- التعرف على واقع استخدام أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية بمصر.
- تقديم تصور مقترح يمكن أن يساهم في تطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرة سنغافورة.

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

- ١- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله انطلاقًا من أهمية تطوير الإدارة بمصر للاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المعطلة داخل المدارس العامة بمصر مما يساعد على رفع مستوى العملية التعليمية، وتحسين جودة الخدمة بها.
- ٢- طرح بعض الحلول العلمية والمنهجية التي تساعد في تطوير الإدارة المدرسية بمصر.
- ٣- إفادة الباحثين في مجال الإدارة، والعاملين في الحقل الإداري في التربية والتعليم.
- ٤- تساهم نتائج الدراسة في جعل إدارة مدارس التعليم العام بمصر قادرة على النهوض بمسئوليتها، وزيادة فاعلية أداء المعلمين داخل المدارس، وزيادة إنتاجهم، كما تحفزهم على المشاركة في تطوير إدارة المدارس.
- ٥- تساهم نتائج الدراسة في تقديم تصور مقترح يمكن أن يساهم في تطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء خبرة سنغافورة.

خامساً: الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الموزعة، من حيث: أهداف الدراسة، ومنهج الدراسة، وأهم النتائج، وقد قسمت هذه الدراسات إلى دراسات عربية، وأخرى أجنبية، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

١- تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة "تصور مقترح (٢٠١٠)(xvi):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع الأداء الإداري بالمدارس الثانوية الحكومية بنات، وإعداد تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية بنات. واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى: وجود معوقات القيادة الموزعة بدرجة كبيرة، وأهمية تواجد متطلبات القيادة الموزعة في المدرسة بدرجة كبيرة.

٢- القيادة الموزعة دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية (٢٠١٢)(xvii):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية للبنين والبنات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة أسلوب الدراسة النظرية، وأسلوب الدراسة الميدانية. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين المدارس الابتدائية للبنين والبنات حول توافر أبعاد القيادة الموزعة في هذه المدارس.

٣- "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية": (٢٠١٥)(xviii):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وعلاقة القيادة الموزعة ببعض المتغيرات الديمغرافية، وهي: النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي. واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك ممارسات إدارية عديدة تقوم بها إدارات المدارس بشكل عفوي وغير مقصود، يمكن أن تنطوي تحت مظلة القيادة الموزعة،

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وتتضمن الدراسات التالية:

٤- القيادة للمشاركة المجتمعية في ضوء منظور القيادة الموزعة (٢٠١٥) (xix).

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور القيادة في تفعيل المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة الموزعة باستخدام بيانات التطبيق في الفترة بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٠م. ومن أهم نتائج الدراسة: أن المؤسسة كنظام شمولي تتناول المهام والعمليات والموارد على أسس من الخبرة، وليس بالضرورة بما يتماشى مع خطوط القيادة المؤسسية، وكذلك الموازنة بين الوظائف القيادية من المصادر الرسمية وغير الرسمية داخل المدرسة.

٥- القيادة المدرسية الناجحة: دراسات حالة لأربع مدارس ابتدائية في سنغافورة (٢٠١٦)(xx).
هدفت الدراسة إلى: استكشاف خصائص وممارسات مديري المدارس في أربع مدارس ابتدائية ناجحة في سنغافورة. واستخدمت الدراسة دراسات حالة متعددة. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الأربعة قد حققوا نجاحا كبيرا في تحسين القدرة المدرسية من خلال إعادة تصميم الهياكل المدرسية وخاصة تلك التي تسهل تحسين عمل المعلمين.

٦- التوترات في القيادة الموزعة (٢٠١٦) (xxi).
هدفت الدراسة إلى: استخدام نظرية النشاط كمنظور تحليلي لدراسة البنية النظرية للقيادة الموزعة، وتحديدًا لإلقاء الضوء على التوترات التي يواجهها القادة وكيفية حل هذه التوترات. واستخدمت الدراسة منهج الاستقصاء الطبيعي لدراسة حالة لمدرسة ابتدائية في سنغافورة. وقدمت الدراسة ثلاث مساهمات في القيادة الموزعة، وتؤكد دراسة الحالة أيضا أهمية دراسة العلاقة بين الهيكل وفاعلية الأفراد في دراسة توزيع القيادة.
التعليق على الدراسات السابقة:

تستفيد الدراسة الحالية من كل الدراسات السابقة في الآتي:
* التعرف على مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي يقوم عليها، ومبررات الأخذ به.
* أهم التحديات التي تعترض تطبيق هذا المفهوم، وسبل التغلب عليها.
* تعرف دور القيادة الموزعة في تفعيل الإدارة الديمقراطية في المدرسة.
* التعرف على أهم ملامح القيادة الموزعة في مدارس سنغافورة.
وعمومًا تختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة في وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة.

سادسًا: خطوات الدراسة:

- الخطوة الأولى: فلسفة وأهداف أسلوب القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم العام.
الخطوة الثانية: أسلوب القيادة الموزعة بمدارس التعليم العام في سنغافورة.
الخطوة الثالثة: الإدارة المدرسية بمدارس التعليم العام بمصر.
الخطوة الرابعة: التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة.

أولاً : أسلوب القيادة الموزعة في الفكر الإداري المعاصر :

يمكن تناول أسلوب القيادة الموزعة من خلال ما يلي:

١- نشأة وأهداف أسلوب القيادة الموزعة:

ويتم التعرض فيه لنشأة أسلوب القيادة الموزعة وأهدافه.

أ- نشأة أسلوب القيادة الموزعة:

يعد جيب (Gibb)، أول مؤلف أشار إلى القيادة الموزعة، فقد كان تفكيره تنبؤياً جداً، وتبنى وجهة نظر تفاعلية، ولم يكن يشعر بالارتياح إزاء فكرة القائد الأوحد، فقد رأى أن الفكرة التي من أجلها أنشئت المنظمات تحمل بين طياتها تبايناً واضحاً وثابتاً في الأدوار، وأبرز مدى كبر خطأ فكرة القادة والتابعين الشهيرة لكونهما فئتين متعارضتين، وأوضح أن هذا كله ما هو إلا حالة مؤقتة؛ فكثيراً ما يتبادل القادة وتابعوهم الأدوار، فقد أظهرت المراقبة أن التابعين الأنشطة ينخرطون في كثير من الأحيان في أعمال قيادية، وكانت فكرته الأهم هي الاعتقاد بأن القادة والتابعين متعاونون في إنجاز المهام الجماعية، كما سلط الضوء على الدراسات التي أظهرت القادة الذين عُينوا رسمياً بأنهم أسرى تقاليد، وقيم طويلة الأجل والذين كانوا متفاعلين رغم كون هذه التقاليد مفروضة لكونهم قادة (xxii).

ج- أهداف أسلوب القيادة الموزعة:

لا تهدف القيادة الموزعة إلى توزيع القيادة على الأفراد العاملين داخل المدرسة فقط بل يمتد التوزيع إلى أفراد آخرين خارج المدرسة، ومن ثم تقوم القيادة الموزعة على أهداف كثيرة، وتتنوع الأهداف مع تنوع الدراسات. ويهدف أسلوب القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التالي (xxiii):

- تطوير الإمكانيات القيادية للموارد البشرية في المدارس .
- توفير فرص، وأوضاع متساوية للموظفين لتحقيق أهداف المدرسة.

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

-
- تعبئة الحكمة المشتركة، والحس السليم من خلال خلق التآزر بين الموظفين.
 - ألا تترك إدارة المدارس لقائد واحد، أو لقيادة واحدة ذلك لأن إدارة هياكل المدرسة ليس من السهل أن تدار بفعالية مع قيادة شخص واحد.
 - ٢- مفهوم أسلوب القيادة الموزعة:
تعرف القيادة الموزعة على أنها "ممارسة قيادية جماعية تشمل أشخاصا من ذوي الخبرة الأساسية علموا أن عملية توزيع القيادة هي خاصية مستجدة ناتجة عن التفاعل بين الأشخاص" (xxiv).
 - ومن ثم ترى الدراسة أن القيادة الموزعة هي أسلوب حديث من أساليب الإدارة يهدف في المؤسسات التعليمية إلى اشتراك أكبر عدد من أفراد المؤسسة التعليمية في اتخاذ القرارات يعملون في إطار من العلاقات، ومن خلال عرض أفكار جديدة تساهم في تحسين المدارس، وتوجه باقي أفراد المؤسسة التعليمية بما يساهم وفعاليتها في نجاح وتحقيق أهداف العملية التعليمية.
 - ٣- خصائص أسلوب القيادة الموزعة:
تشترك جميع مستويات الموظفين في قيادة مؤسساتهم من خلال القيادة الموزعة، وهذا هو السبب الذي جعل الباحثين وصناع القرار ينادون بالتحرك نحو القيادة الموزعة. وتظهر خصائص أسلوب القيادة الموزعة في التالي (xxv):
 - تعزز القيادة الموزعة لامركزية القائد.
 - تفتح الآفاق أمام إمكانية نهج قيادة أكثر جماعية.
 - تسمح للأشخاص داخل المجتمع المدرسي بتولى أدوار قيادية، والمشاركة في أعمال القيادة، والتعاون مع بعضهم.
 - تشمل القيادة الموزعة كل من يريد أن يكون قائدا أو تابعا نشطا.
 - تتوزع الأدوار القيادية على مختلف الأفراد في جميع أنحاء المنظمة كلما كان ذلك ضروريا.
 - ٥- متطلبات تطبيق أسلوب القيادة الموزعة في المدارس:
هناك عدد من المتطلبات التي ينبغي أن يقوم القادة بها وفقاً لمفهوم القيادة الموزعة وهي كالتالي (xxvi):

١- وضع الرؤية والرسالة:

حيث تكمن أهمية الرؤية والرسالة في أنهما تحددان الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها الأشخاص، ولا بد أن يشارك الجميع في وضع رؤية المؤسسة ورسالتها.

٢- انتقاء المنهاج:

إن المناهج التي يتم اختيارها تؤثر على العملية التعليمية، وتنطوي عملية اختيار المنهج على وضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة.

٣- توفير المصادر والوسائل:

إن توفر المصادر والوسائل اللازمة للتدريب له كبير الأثر على العملية التعليمية من خلال توسطه لعملية التفاعل التي تحدث بين المعلم والطالب.

٤- توفير فرص التعلم:

إن تنفيذ عملية تغير تتطلب فهم أسس وأفكار عملية الإصلاح، وبالتالي فإن توفير فرص التعلم يتطلب ترتيبات تنظيمية تدعم وتيسر تلك الفرص، وأنشطة توفر تعلم جوانب معرفية معينة ومطلوبة.

٥- تدريب المعلمين:

يستطيع القادة الإداريون لعب أدوار غاية في الأهمية من خلال عملية الإصلاح التعليمي المتمثل في

توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة بالإضافة إلى تزويدهم بالخبرات، والمعارف، والمهارات، وطرق التدريس الحديثة.

٦- الرقابة:

من المهم مراقبة التقدم الذي يحدث أثناء عملية التغيير، وذلك لجعل تلك العملية متوافقة مع المعايير المؤسسية، كما تتضح أهمية الرقابة في التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشاكل المتوقعة حدوثها.

٧- تقديم التشجيع:

إن من أولويات القيادة الموزعة تقديم الدعم المعنوي، ومساندة العاملين، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وذلك من خلال الإشارة الدائمة بما يحققه هؤلاء العاملون من إنجازات تدفعهم لمواصلة العمل بكل جهد.

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

ومن ثم تتضح أهمية أسلوب القيادة الموزعة في تطوير الإدارة المدرسية من خلال إشراك أكبر عدد من العاملين بالمدرسة في قيادة المدرسة في عمليات التحسين المستمر، وتحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة تناسب رضا المستفيدين من التعليم.
ثانياً: أهم ملامح أسلوب القيادة الموزعة في إدارة المدارس السنغافورية.

وفي ضوء إعادة هيكلة التعليم للقرن الحادي والعشرين، ومع زيادة تعقيد المهام التي واجهها مديرو المدارس كان هناك تحول في الاهتمام في القيادة المدرسية من القيادة البطولية إلى نظام حيث يتم فيه توزيع المهام والأنشطة^(xxvii). ومن ثم عمل مديرو المدارس على تطبيق القيادة الموزعة لاحتياجهم الماسة إليها.

ومع طرح خطة التطوير المهني والخدمات المهنية في عام ٢٠٠١، أتيحت للمعلمين الراغبين في ممارسة القيادة فرص جديدة حسب "مواهبهم وقدراتهم وتطلعاتهم المختلفة". وتنص الخطة على ثلاثة مجالات واسعة للتميز وهي المسار الإداري والمسار المتخصص والمسار التعليمي^(xxviii).

ولممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بسنغافورة، هناك عدة متطلبات، منها ما يلي^(xxix):

- تطوير القيادة: يعمل مديرو المدارس على تنمية القدرات القيادية لدى الموظفين، وذلك من خلال تطوير الكفاءات القيادية المحددة. تشمل هذه الكفاءات اتخاذ المبادرة، وحشد الآخرين نحو أهداف مشتركة للمجموعة، واعتبار الاحتياجات الفردية لأعضاء المجموعة في عملية صنع القرار، واتخاذ القرارات على أساس المعرفة السياقية الجزئية والكلية.
- المشاركة الجماعية: يعزز قادة مدارس سنغافورة المشاركة الجماعية بين الموظفين، وذلك من خلال انخراط المعلمين في عملية صنع القرار المدرسي المشترك، وبرامج للمعلمين للعمل في فرق، ومشاركة الموظفين في صنع القرار.

وتتنوع الممارسات الخاصة بالقيادة الموزعة في مدارس التعليم بسنغافورة إلى الأسلوبين التاليين: توزيع المهام، وتوزيع عمليات التأثير، ويمكن الحديث عن كل أسلوب من الأساليب فيما يلي^(xxx).

الأسلوب الأول: توزيع المهام:

يستند هذا الأسلوب على استخدام القيادة؛ لأداء مهام معينة، وتحديد استخدام الموارد الاجتماعية، والمادية والثقافية اللازمة؛ لتهيئة الظروف للتعليم، والتعلم.

الأسلوب الثاني: توزيع عمليات التأثير:

يستند هذا الأسلوب على أن القيادة تنطوي على ممارسة شكل من أشكال التأثير العمدي على الأفراد في محاولة؛ للتأثير على معتقداتهم وقيمهم وسلوكياتهم وذلك لتحقيق النتائج التنظيمية المفترضة المشتركة.

ومن خلال منظور القيادة الموزعة، يتم فهم القيادة في مدارس التعليم على أفضل وجه، وذلك من خلال دراسة سلوكيات القيادة المفعلة، والنظريات المستخدمة في العمل من قبل القادة، ويترجم هذا إلى الباحثين الذين يراقبون القادة في العمل، ويجرون مقابلات معهم؛ للحصول على تفسيراتهم للسلوكيات الملاحظة (xxxii).

ثالثاً : واقع إدارة مدارس التعليم العام في مصر:

تصديقاً 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 وفقاً لما هو مبين بجدول مستويات ومعدلات ووظائف الإدارة المدرسية (xxxii):

اسم الوظيفة	المهام الوظيفية
مدير المدرسة	الإشراف العام على جميع العاملين في المدارس بالمراحل التعليمية بالمدارس من المستويات المختلفة (أ، ب، ج، د).
وكيل المدرسة لشئون التعليم	- متابعة المعلمين والأخصائيين بالمدارس من المستويات المختلفة التي تقع في مستوى (أ). - مساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.
وكيل مدرسة لشئون التنمية المهنية والجودة	- الإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة والإشراف على عمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدارس من المستويات المختلفة التي تقع في مستوى (أ). - مساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.
وكيل مدرسة لشئون الخدمات	- إدارة الشؤون المالية والإدارية والإشراف على ملاءمة المبنى المدرسي للعمليات التعليمية وذلك في المدارس من المستويات المختلفة التي تقع في المستويين (أ، ب).

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

<p>- مساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.</p>	
<p>- متابعة أعضاء المعلمين والأخصائيين بالمدارس من المستويات المختلفة والتي تقع في المستوى (ب). - الإشراف على أعمال الامتحانات، وعلى وحدة التدريب وضمان الجودة وعمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدرسة، ومساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.</p>	<p>وكيل مدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية والجودة</p>
<p>- متابعة أعضاء المعلمين والأخصائيين بالمدارس من المستويات المختلفة والتي تقع في المستويين (ج، د). - الإشراف على أعمال الامتحانات، والإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة - إدارة الشؤون المالية والإدارية والإشراف على ملاءمة المبنى المدرسي للعمليات التعليمية، ومساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.</p>	<p>وكيل مدرسة</p>

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^(xxxiii):

- 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 طبقاً لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.

وعلى الرغم مما أبدته القوانين والقرارات المنظمة لإدارة التعليم في مصر، وما أكدته الدراسات والندوات والمؤتمرات العديدة كذلك الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بمصر من ضرورة تطبيق اللامركزية في إدارة مدارس التعليم العام بمصر، وأهمية التفويض الفعال للسلطة في تلك المدارس مما يؤدي بدوره إلى إبداع أفراد الإدارة المدرسية، وتحقيق التجديد الذاتي لهم، ومواكبة التطورات المعاصرة التي يموج بها عالمنا المعاصر إلا أن الدراسات بشكل عام تشير إلى أن الواقع الفعلي في إدارة مدارس التعليم العام بمصر يظهر غير ذلك.

وتشير إحدى الدراسات إلى "ضعف المشاركة الفعلية والإيجابية من قبل المستوى المدرسي في صياغة السياسة التعليمية، واتخاذ القرارات، وفي كل العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط للتعليم، ويرجع هذا إلى أن الإدارة المدرسية واقعة تحت تأثير قوتين متضادتين قوة الإحساس بضرورة التغيير، والقوة الثانية ناشئة عن الالتزام القانوني والسياسي بالإبقاء على ما هو موجود من الأنظمة والأساليب مما نتج عنه قصور الإدارة المدرسية في فهم الواقع، وفي فهم أهداف التغيير عندما يصبح التغيير ضرورة" (xxxiv). وهذا يوضح أن الأسلوب المركزي المستخدم من قبل الوزارة كان سببا جوهريا في عدم تنفيذ القوانين والقرارات التي تحقق اللامركزية والتفويض الفعال. وأشارت دراسة أخرى إلى الأساليب المستخدمة في إدارة مدارس التعليم بقولها: ما زالت الأنماط الإدارية التقليدية سائدة في حقل الإدارة التعليمية، ومركزية القرارات، والاهتمام بالأساليب على حساب القائمين على العملية التعليمية من مدرسين وإداريين" (xxxv).

كما أن مؤسسات التعليم العام تدار بمركزية شديدة، وذلك من خلال "مركزية صنع القرار في السياسة التعليمية، وتضارب القرارات، والتسرع بالتنفيذ بصورة عشوائية وارتجالية بالشكل الذي ينتج عنه عواقب تضر بالعملية التعليمية، ولا تحقق الجودة والكفاية" (xxxvi).

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 المديرية أو الإدارات التعليمية أو المدارس (تفويض شكلي) مع مطالبتها بتحقيق اللامركزية في عملها" (xxxvii).

و"يجنح بعض مديري المدارس إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم، وهذا يؤدي إلى اختناق العمل داخل المدرسة، وضعف الروح المعنوية لجميع العاملين بها، وتقيد حريتهم" (xxxviii)، فاللامركزية من قبل المديرين تؤدي إلى هبوط مستوى الأداء العام لجميع العاملين بالمدرسة.

كما أن "شيوخ نمط القائد الاوحد الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل المؤسسة يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آراء وأفكار قطاع عريض من العاملين فيها، ويحرم هؤلاء العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم وصياغة رؤيتها للمستقبل" (xxxix).

كذلك "ضعف الشراكة المجتمعية في إدارة التعليم، وضعف دور المجتمع المحلي، ومجالس الآباء، وغياب دور الأسرة وانفصاله عن المدرسة، كما أنه لا تسهم نظم الاتصال الحالية في تكوين علاقات إنسانية جيدة بين العاملين بالمدرسة والمسؤولين عن الإدارة المدرسية" (xl).

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

وتؤكد الأدبيات التربوية أنه بالإضافة إلى النزعة شديدة المركزية، وشيوع الأساليب الأوتوقراطية من جانب الوزارة، ومن جانب المديرين، ومن جانب المديرين في إدارة مدارس التعليم العام بمصر ثمة عامل آخر مرتبط بشيوع الأساليب الأوتوقراطية، وضعف مشاركة العاملين في الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا العامل بالموروث الثقافي للمجتمع.

وفي تقييم تجربة لامركزية التعليم قبل الجامعي بمحافظة الإسكندرية وقنا أوضحت نتائج الدراسة أن "ثقافة المجتمع ترفض اللامركزية حيث تبين أن بعض القيادات التعليمية في المحافظتين لاتزال تفضل أن تحيل كل المسائل إلى المناصب الأعلى ويرجع ذلك للموروث الثقافي للمجتمع الذي يرفض التغيير بطبيعته" (xii).

كذلك "عدم وجود نظام فعال للمحاسبية، وما يترتب على ذلك من تهرب المعلمين من المسؤولية، وعدم الاكتراث بالتجديد خاصة وأن القانون يحاسب على التقصير ولا يكافئ من يسعون إلى التطوير وتحسين مستوى الأداء، ولذلك لا تكاد تظهر المبادرة لدى المعلمين" (xiii).

ومن ثم فإن هناك حاجة ماسة لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمصر، وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة، ومن أهم تلك الأساليب أسلوب القيادة الموزعة، وضرورة تقديم الحلول والمقترحات اللازمة والفعالة التي تسهم في نجاح هذا الأسلوب في إدارة مدارس التعليم العام بمصر.

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

ويمكن عرض هذا التصور وفقًا للمحاور التالية:

أ- مبادئ التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على المبادئ التالية:

- ١- التخلي عن الهياكل المدرسية التقليدية ودعم اللامركزية.
- ٢- وجود رؤية ورسالة وأهداف لتطوير إدارة المدرسة.
- ٣- المسؤولية المشتركة بين مدير المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي.
- ٤- التنمية المهنية لمديري المدارس والعاملين بالمدرسة وجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- ٥- وجود مناخ إيجابي يدعم الممارسات القيادية المتعلقة بالقيادة الموزعة.

ب- أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور المقترح إلى تحقيق ما يلي:

- ١- توجيه نظر المسؤولين عن التعليم بشكل عام وعن التعليم العام خاصة إلى أهمية تطبيق أساليب إدارية حديثة في إدارة مدارس التعليم العام بمصر كاستخدام أسلوب القيادة الموزعة.
- ٢- تحسين العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر.
- ٣- تحديد بعض المتطلبات والآليات التي يمكن من خلالها تطوير إدارة مدارس التعليم العام بمصر.
- ٤- التغلب على معوقات تطبيق أسلوب القيادة الموزعة بمدارس التعليم العام في مصر، وتحقيق متطلبات تطبيقه.

ج- مصادر التصور المقترح:

- تعد خبرة دولة سنغافورة من أهم مصادر التصور المقترح، وقد تبين من دراستها ما يلي:
- التعليم ليس مجرد السماح للأفراد باكتشاف نقاط قوتهم وتحقيق إمكاناتهم، بل يعتبر أيضًا ركنًا أساسيًا لدعم النمو الاقتصادي وبناء الأمة. وباعتبار أن سنغافورة دولة موصولة باقتصاد عالمي، فإنها تحتم عليها تحقيق الابتكار المستمر من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، مع بناء هوية وطنية مميزة.
 - نجاح سيناريو مستقبل البلاد أعمد على المعرفة، وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ في كل جانب من جوانب الحياة.
 - اتخذت الحكومة السنغافورية قرارات حازمة لرفع مستوى المعلمين، وذلك بإعادة تحديد أجور المدرسين وعملها على التطوير المهني المركز لهم.
 - منح مديري المدارس قدرًا كبيرًا من الاستقلال، مما جعل قدرًا كبيرًا من القادة والمعلمين قادرًا على ابتكار في التعليم، يناسب البيئات التعليمية ويفي بمطالب الطلاب.
 - إلغاء التفتيش والرقابة على المدارس، واستحداث نموذج التميز المدرسي.
 - اتجاه تركيز سياسة التعليم إلى الإجابة ودفع الطلاب إلى إتمام تعليمهم بعد أن كان يتجه إلى محو الأمية، وأصبح اتجاه سياسة التعليم إلى رفع الطلاب إلى مقاييس التعليم العالمية.

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

د- مكونات التصور المقترح:

انطلاقاً من الإطار الفلسفي لأسلوب القيادة الموزعة، أمكن وضع مكونات التصور المقترح، والذي يتضمن ما يلي:

المكون الأول: التخطيط الجيد لاستخدام أسلوب القيادة الموزعة في تطوير مدارس التعليم العام المصري.

المكون الثاني: 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 التصور المقترح:

- تتعلق آليات تنفيذ التصور المقترح بتعديل الممارسات الإدارية التالية:
- مقاومة بعض المديرين للتغيرات الحديثة في الإدارة.
 - المركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات.
 - افتقاد المناقشة في السياسة التعليمية وفي اتخاذ القرار وفي التخطيط لهذه السياسة ووضع المناهج والبرامج.
 - تعدد المسؤوليات وتداخل الاختصاصات، وروتين الإجراءات.
 - تركيز بعض مديري المدارس على تركيز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم مما يؤدي إلى اختناق العمل داخل المدرسة، وضعف الروح المعنوية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
 - تخوف بعض مديري المدارس من تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب القيادة الموزعة.
 - خلو معظم الإدارات المدرسية بمصر من الكفاءات، وانتشار الفوضى.
 - تدنى مستوى الأداء القيادي، وعدم قيام بواجباتها بوجه فاعل.

- 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 المركزية والبيروقراطية الإدارية، وانفصال الإدارات عن بعضها، وكذلك انفصال الأقسام داخل الإدارة الواحدة عن بعضها. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تغيير اللوائح والقوانين القديمة البالية، والتوجه إلى اللامركزية من خلال تفعيل القرارات الوزارية التي تؤكد على ذلك.

٢- قلة وعي أفراد مجلس الآباء والمجتمع المحلي بأهمية ومحورية دورهم في تطوير إدارة المدارس وابتعادهم عن المشاركة. ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تفعيل دور المشاركة المجتمعية، وفتح قنوات اتصال فعالة بين المدرسة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي لتبادل المعلومات والخدمات.

٣- معوقات تتصل بالإمكانات المادية: ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل دور المجتمعات المحلية، ورجال الأعمال في دعم العملية التعليمية، والمساهمة في توفير التمويل اللازم للارتقاء بجودة العملية التعليمية.

٤- 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.

٥- 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.

ومن ثم يتوقع أن يسهم هذا التصور المقترح في تطوير الإدارة المدرسية بمصر وذلك في ضوء الاستفادة من خبرة سنغافورة بما يحقق تحسين العملية التعليمية والوصول إلي مخرجات تعليمية عالية الجودة تكون قادرة على المنافسة محلياً وعالمياً.

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

المراجع

- (١) محمد عبدالحميد لاشين وأسامة قرني(٢٠١٢)، الإدارة التعليمية: اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة، تقديم أحمد إسماعيل حجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢م، ص ١٣.
- (٢) محمد منير مرسي (١٩٩٥م)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، ص ١٣.
- (٣) أحمد عبدالفتاح الزكي ووحيد شاهبور 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، ص ٢.
- (4) Harris, A. (2003); **Teacher Leadership as Distributed Leadership; heresy, fantasy or possibility? School Leadership & Management, 23(3), P.317.**
- (5) Jonathan Goh;(2013),**School leadership, Read in; Research in Education at the National Institute of Education, Singapore, vol10,p.4.**
- (6) Francis Wu Ven Yuen;(2006)**Teacher Leaders in Singapore: A study Of Two Government Managed Schools, Doctorate of Education, University Of Leicester, p.202.**
- (٧) دستور جمهورية مصر العربية لسنة(٢٠١٤)، مادة ٢٢، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ط٢، ٢٠١٥م.
- (٨) 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.
- (٩) 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، ص ٣.
- (١٠) 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، ص ٥.

- (xi) بشير صالح الرشيدى، (٢٠٠١)، *مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية*، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص ٥٩.
- (xii) ديوبولد فان دالين، (١٩٩٠)، *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، ط٤، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ٢٩٣.
- (xiii) إبراهيم أنيس وعبدالحليم منتصر، (١٩٧٣)، *المعجم الوسيط*، ط٢، الجزء الثاني، دار المعارف، القاهرة، ص ٥٦٩.
- (١٤) محمد منير مرسى، *الإدارة المدرسية الحديثة عالم الكتب*، القاهرة، ص ٧٧.
- (١٥) أحمد عبدالفتاح الزكي، وفاروق فلية، (٢٠٠٤)، *معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً*، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ١٩٣.
- (١٦) ندى بنت ظافر الشهراني، (٢٠١٠)، *تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة الموزعة "تصور مقترح"*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- (١٧) أحمد محمد فتحي عجوة، *القيادة الموزعة*، (٢٠١٢)، "دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج٣٦، ع١٤، جامعة المنصورة.
- (١٨) سوسن بنت سعود اليعقوبية ووجيهة العاني وسالم الغنوصي، (٢٠١٥)، *درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية*، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (٤)، العدد (٣)، سلطنة عمان.
- (19) Jia G. Liang and Lorilee R. Sandmann,(2015), *Leadership for Community Engagement—A Distributed Leadership Perspective*, *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, Volume 19, Number, the University of Georgia.
- (xx) Loke Heng Wang David Gurr Lawrie Drysdale," (2016), *Successful school leadership: case studies of Four Singapore primary schools* ", *Journal of Educational Administration*, Vol. 54.
- (xxi) Jeanne Ho and David Ng, (2016), *Tensions in Distributed Leadership*, *Educational Administration Quarterly*.
- (22) Peter Gronn, (2000); *Distributed properties "a new architecture for leadership*, *Educational Management Administration*, Vol 28(3), p324.

- (23) Süleyman Göksoy, (2015), Distributed Leadership in Educational Institutions, Journal of Education and Training Studies, Vol. 3, No. 4; July. pp110-111.
- (24) Yan Liu, Mehmet Sukru Bellibas and Susan Printy;(2016),How school context and Educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 Talis data, Educational Management Administration & Leadership, p2
- (25) 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.14-16.
- (26) M. Cecilia Martinez, William Firestone, Melinda Mangin and Terrie Polovsky,(2005), Leadership Alignment: the challenge of distributed leadership. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association Montreal, Canada, p.16.
- (27) Ang Wek Cheng Vivien, (2013), Leadership in Singapore Secondary Schools: A Multi-case Study of School Principals' Influence on the Process of Improving Student Learning Outcomes, the degree of Doctor, University of Leicester, December, p.39.
- (28) Francis Wu Ven Yuen,(2002),Teacher Leaders in Singapore: A study Of Two Government Managed Schools, Doctorate of Education, University Of Leicester, January,p.7.
- (29) Salleh Hairon and Jonathan WP Goh; (2015).Pursuing the elusive construct of distributed leadership: Is the search over, Educational Management, 1, pp.709-711.
- (30) Jeanne Ho and David Ng, (2016), Tensions in Distributed Leadership, Educational Administration Quarterly, Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav,p.7.
- (31) Jeanne Ho and David Ng ;(2016), op.cit, p.7.

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

(xxxiii) 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، ص ١٤٢، ص ص ١٤٧-١٤٨، ص ص ١٥٣-١٥٤، ص ١٦٠

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

(xxxv) محمد جودة التهامي، (٢٠١٠)، أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي "دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع(٦٨)، مصر، ص ١٤٠.

(xxxvi) علاء أحمد جاد الكريم، (٢٠١٢)، السياسة التعليمية وآليات صنعها في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، ع(١٣)، ج(٣)، مصر، ص ١٤٣٩.

(xxxvii) 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، ص ١٢.

(xxxviii) محمود أبو النور عبد الرسول، (٢٠٠٨)، تطوير الإدارة المدرسية بمصر في ضوء متطلبات العصر ومتغيراته، مجلة التربية، مج(١١)، ع(٢٣)، مصر، ص ٢٣٥.

(xxxix) أحمد عبد الفتاح زكي ووحيد شاه بور حماد، (٢٠١١)، القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية ببورسعيد، ع(١٠)، مصر، ص ٤٥٦.

(xl) سهام أحمد محمد علوان، (٢٠١٥)، دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية في إصلاح التعليم قبل الجامعي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ٥.

(xli) نهى محمد الخطيب، (٢٠٠٩)، تقييم تجربة لامركزية التعليم قبل الجامعي في مصر: بالتطبيق على محافظتي الإسكندرية وقنا، مجلة الإدارة، مج(٣٦)، ع(٤)، مصر، ص ١٣.

(xlii) محمد إبراهيم محمد أبو خليل، (٢٠١٠)، نحو سياسة لتطبيق اللامركزية في التعليم قبل الجامعي لتحقيق مجتمع المعرفة: رؤية نقدية استشرافية، المؤتمر الدولي الخامس (مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى)، ج(١)، مصر، ص ١١١.

أسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في سنغافورة ----- محمد مصطفى محمد
أ.د/ بيومي محمد ضحاوي
أ.د/ محمود عطا المسيل

الملخص

يتطلب تطوير الإدارة المدرسية في مصر استخدام أسلوب القيادة الموزعة وتطبيقاته في بعض الدول مثل سنغافورة، ومن ثم هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في مصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة في ضوء سنغافورة، واتباع البحث المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل لأسلوب القيادة الموزعة في الإدارة المدرسية في الفكر الإداري وسنغافورة ومصر، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: تميل الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام بمصر إلى المركزية الشديدة، ويصعب على المعلمين مخالفة وجهة النظر التقليدية السائدة بالمدارس، وتخوف بعض المدراء من إظهار بعض المعلمين تفوقاً في إنجاز المهام أكثر من المدير نفسه، اعتقاداً منهم أن هذا سيشكل وضعاً محرجاً له، أو ربما يشكل تهديداً لمكانة المدير.

Abstract

The development of the school administration in Egypt requires the use of the distributed leadership method and its applications in some countries such as Singapore. Hence, the objective of the research is to develop a proposed scenario for the development of school administration in Egypt using the distributed driving style in the light of the experience of Singapore. Distributed in the school administration in administrative thought, Singapore and Egypt. The research found a number of results, the most important of which are: The organizational culture prevailing in the public education schools in Egypt tends to be very central, and it is difficult for teachers to violate the traditional view of schools. Some managers are afraid to show some teachers more proficiency than the director himself. This would be an embarrassing situation for him, or perhaps a threat to the director's position.