



تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء مدخل القيادة الموزعة

مستخلص بحث من رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

اعداد

سعد مسعد سعد نجوان المطيري

٢٠١٩

المقدمة:

تحظى مرحلة التعليم الثانوى العام بأهمية كبيرة سواء فى الدول المتقدمة أو النامية، وذلك لأنها تقوم بإعداد الطلاب للمرحلة الجامعية من جهة ومن جهة أخرى تقوم بإعداد المواطن للحياة العامة ، ومن ثم فإن دور المدرسة الثانوية ممتد لا يقف تأثيره بانتهاء الطالب من هذه المرحلة ونجاحه فيها وإنما هو بداية لمرحلة أعمق و أشمل هى المرحلة الجامعية التى يجب ان يكون الطالب مستعدا لها ومؤهلا من المدرسة الثانوية.

وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة الركيزة الأساسية فى العملية التعليمية ، فهى التى تجدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين فى الميدان للوصول إلى هدف مشترك فى زمن محدد، كما أنها تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء عن طريق تبصير العاملين فى المدرسة وتوعيتهم بمسئوليتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (Zhang and Faerman 2007).

وإذا كانت العملية الإدارية هى عملية تنسيق وتوجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية – فإن القيادة الإدارية الناجحة هى التى تستطيع أن تبعث الحياة فى كافة أنحاء التنظيم، وهى التى تستطيع أن تحول ان تحول الهياكل الجامدة الى تفاعلات ديناميكية ولهذا حظى موضوع القيادة الإدارية باهتمام متميز ، وتهتم كثير من المنظمات بتنمية القيادة وتخطيطها ببرامج شاملة لإعداد وتدريب القادة فى مختلف مجالات النشاط إيماناً منها بأن القادة هم الركيزة الأساسية فى أى برنامج فى التنمية الإدارية ، كما ان طريقة تعامل القيادات الإدارية مع أفراد التنظيم تؤثر على أدائهم كماً ونوعاً، واتجاهاتهم النفسية ، ورضاهم عن العمل، ومن ثم على كفاءة العمل ككل (Goddard et al., 2004).

ومن ثم يعد مدير المدرسة الثانوية أهم عضو فى الإدارة المدرسية، فبدون إدارته لا يمكن إحراز أى تقدم فى مجال العمل المدرسي مهما اتصفت الهيئة العاملة فى المدرسة ببعده النظر وبالمهارة فى تصريف الأمور ، حيث أن المدير هو الذى يمسك بزمام الأمور بيديه، فهو المثل الذى يحتذى به الآخرون، وهو الذى ينشر روح السلوك الديمقراطي فى شتى أنحاء المدرسة أو يجعل من الاستبداد وسيلة يخضع بها

كافة جماعات المدرسة لسلطاته (Ancona and Backmann 2010)

والمتتبع للحراك التربوى يدرك أن السنوات الاخيرة شهدت تطوراً فى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المتجددة فى التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الأمر الذى يتطلب ضرورة إمام الإداريين بالعمل الإداري لكى يتسنى لهم الاستفادة منها فى

معالجة المشكلات الإدارية وحلها من خلال اتجاهات عالمية ومنهج علمى متكامل ومنظم (Bandura, 1977:188).

ويعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات إثارة فى علم الإدارة ، فقد أصبحت القيادة الإدارية أحد أهم المعايير التى تحدد نجاح أية مؤسسة، وتعتبر جوهر العمل الإدارى، فهى تمثل عاملاً مهماً فى نجاح أية مؤسسة، و تمثل عاملاً مهماً فى نجاح الإدارة التعليمية أو فشلها لما لها من تأثير مباشر على العملية التعليمية. وذهب كثير من علماء الإدارة الى القول بأن القيادة هى جوهر العملية التعليمية الإدارية وقلبها النابض ، وهى مفتاح الإدارة ، وأن أهميتها ودورها ينبعان من كونها تقوم بدور أساسى ويؤثر فى عناصر العملية الإدارية تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (Abu Nayeem , Mohammed 2011).

ولذلك ظهرت الحاجة إلى توظيف المداخل القيادية واتجاهاتها الحديثة، ولعل أحدثها وأهمها مدخل القيادة الموزعة ، والذى ينطوى على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والإستقصاء والتعاون بين العاملين فى المدرسة والذى تعمل امدرسه على تحقيقه (Harris 2002:40).

وعلى عكس القيادة التقليدية القائمة على إدارة الفرد لنظم وهياكل هرمية ، تتميز القيادة الموزعة بأنها صورة للقيادة الجماعية يكتسب فيها المعلمون الخبرة من خلال العمل معاً ، وتوسع القيادة الموزعة حدود القيادة بصورة كبيرة لأنها تقوم على مستويات مرتفعة من مشاركة المعلمين فى اتخاذ القرار، وانها تتضمن مجموعة كبيرة من الخبرات والمهارات والمدخلات فى عملية وممارسة القيادة (Arrowsmith 2007 :15).

ولقد زاد الإهتمام بالقيادة الموزعة فى السنوات الماضية وبشكل متزايد لان مديرى المدارس لايعملون بشكل منفرد لقيادة المدارس لتحقيق النجاح فى مؤسسة تسعى للتعليم والتعلم كالمدرسة، ولذلك بدأ تطور نظرية إدارية تشتمل على ممارسة قيادية قابلة للتحقيق والإستدامة بشكل أكبر، والتى تتطلب توزيع واسع للمسؤوليات القيادية الأساسية على نطاق المؤسسة ككل (Bandura, 2000 :45).

والقيادة الموزعة تعنى أن يمارس المعلمون وجميع أعضاء المجتمع المدرسى بمختلف مستوياتهم ورتبهم عددا من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية ، وهى تعتمد على مشاركة المعلم فى القيادة والانتقال من الهرمية الفوقية الى القيادية الجماعية والأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات فى ظل شرط المساءلة الدائمة (Gronn, 2002:145).

وتعد القيادة الموزعة مدخلاً إجرائياً يقوم على منح مديري المدارس عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية للمعلمين، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين ادائها وتطويرها (Gronn, 2000:139).

كما أكدت دراسات (Grant, 2006:112) ، و (Green, Alex 2010 :85) أن الأنماط القيادية السابقة أنماط تقليدية يؤخذ عليها العديد من المأخذ، الأمر الذي أجبر المؤسسات التربوية على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية، فجاءت القيادة الموزعة كمدخل جديد من مداخل القيادة الحديثة، والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والإستقصاء والتعاون بين العاملين في المدرسة، وأن ممارسة مدخل القيادة الموزعة في المدرسة من شأنه أن يدعم القدرة على التغيير والتطوير والتحسين الذي ترغب المدرسة في تحقيقه.

كما أكدت دراسة (Fives, 2003 :52) على ضرورة العمل على بناء ثقافة جديدة تعتمد على تمكين العاملين ومشاركتهم في عميات صنع القرار بفاعلية وهو الأمر الذي يساهم في حل مشكلات العمل وتحقيق الأداء الفعال من خلال المشاركة الفاعلة لفريق العمل وهو ما يتحقق بتطبيق نظرية القيادة الموزعة. كما أكدت على ضرورة تبني نظرية القيادة الموزعة من جانب المسؤولين على التعليم والعمل على نشر هذه الممارسات ونقل تجارب التطبيق المتميزة بين هذه المدارس، ويجب ان تقدم الإدارات التعليمية الدعم اللازم للمدارس المختلفة لتحقيق التطبيق الناجح لممارسات القيادة الموزعة وهو الأمر الذي يحقق المنافع القصوى للطلاب والنتائج التعليمية والمعلمين ذاتهم وهو ما يساهم في تحقيق التطوير والتحسين في المنظمات التعليمية.

وأشارت دراسة (الزكي، بور حماد، ٢٠١٢) إلى عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية والتي تتمثل في تعديل بنية الهياكل المدرسية، وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة، وتدعيم قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على إمتلاك مهارات القيادة الموزعة (Frost and Durrant 2003 :122).

ونظراً لأن القيادة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المنظمة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها، ومواجهة تحديات التعليم فهي شينا ضروريا لنجاح المدارس في تحقيق أهدافها وعليه تأتي هذه الدراسة بغرض تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء القيادة الموزعة بهدف تحسين قدراتهم على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال الترابط والتكامل بين كافة عناصرها.

مشكلة الدراسة:

تكتسب القيادة التربوية أهميتها من كونها المرتكز الأساسي لنجاح أى نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعدادا لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة فى زيادة إنتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات، والإسهام فى رفع الروح المعنوية بين العاملين فى المؤسسات التعليمية المختلفة المؤدى الى العمل الجماعي، والتأسيس للإدارة المدرسية التى تكتسب أهميتها من دورها البارز فى تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، وتحسن استثمار الموارد البشرية، وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة (Elliot et al.,2011:63).

تساؤلات الدراسة

وفى ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة فى الإجابة عن السؤال الرئيسى التالي:
كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية فى دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية فى ضوء مدخل القيادة الموزعة؟
وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الآتية:

- ١- كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية فى دولة الكويت من خلال العوامل المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية
- ٢- كيف يمكن تطوير هذه الدراسة فى رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية فى العمل الإداري
- ٣- كيف يمكن التغلب على المعوقات فى تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي
- ٤- ما فاعلية اشراك العاملين فى صياغة القرارات الإدارية ومنحهم بعض الصلاحيات

أهداف الدراسة

- ١- تطوير أداء مديري المدارس الثانوية من خلال التعرض لمفهوم القيادة الموزعة.
- ٢- محاولة تطوير مفهوم القيادة الموزعة بما يخدم العملية التعليمية فى الكويت من خلال مناقشة نموذج مقترح.
- ٣- التعرف على واقع القيادة الموزعة.

أهمية الدراسة

- نأمل ان تساهم هذه الدراسة فى رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية فى العمل الإداري بما يحقق الغرض من العملية التعليمية.
- تعريف مديري المدارس الثانوية فى دولة الكويت بأهمية ممارسة القيادة الموزعة فى مدارسهم

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه " المنهج الذي يصف موضوع الدراسة ويحلل ويقارن ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات يزيد بها رصيد العلم ويتم ذلك من خلال دراسة ماسبق في موضع الدراسة تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء مدخل القيادة الموزعة لتشخيص جوانب القوة لتدعيمها وجوانب القصور لمواجهتها وعلاجها ثم التنبؤ بما سيؤول إليه موضوع الدراسة أو ما قد يتخذ بشأنه في المستقبل في المراحل التالية".

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي : تقتصر الدراسة التعرف على أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء القيادة الموزعة من حيث درجة أهميتها وإمكانية ممارستها في ضوء متطلبات إدارة التغيير التالية : (بناء وتطوير الرؤية المشتركة ، وضع إستراتيجية التطوير ، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة ، القيادة الموزعة ، تحفيز العاملين ، تهيئة البنية التنظيمية للتغيير) إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون ممارسة هذه الأدوار. الحد المكاني : طبقت الدراسة على مديري المدارس والمعلمين بالإدارات التعليمية بدولة الكويت والبالغ عددهم (١٣٤) مدير ومديرة مدرسة

الحد الزماني : تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠١٦ / ٢٠١٧

مصطلحات الدراسة

مدير المدرسة الثانوية:

تتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية ، وميول ، واتجاهات مدير المدرسة ، ذلك لأن المدير هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسدياً واجتماعياً ، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم (حجي، أحمد ، ٢٠٠٠ : ٨٨).

القيادة الموزعة: Leadership Distributed:

تُعرف بأنها قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الإتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة الكاملة ومشاركتهم في صنع القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم الجماعة ويفيدها (Moyo, A) ((2010)).

ويرى الباحث أن التعريف الإجرائي للقيادة الموزعة:

هي عملية منح مديري المدارس الثانوية الحكومية الأدوار القيادية للعاملين في المدرسة كل حسب مقدراته واهتماماته وكما تُقاس باستبانة القيادة الموزعة المعتمدة في هذه الدراسة ومحاورها الأنشطة المدرسية، صنع القرارات، تفويض السلطة، الشراكة المجتمعية.

والمحور هو مركز ، مدارُ كُلِّ شيءٍ ونقول مشكلةٍ محوريةٍ أى مركزيةٍ أساسيةٍ ترتبط بها مشكلات أو قضايا أخرى و المحور في الهندسة الخط المستقيم الموصل بين قطبي الكرة وهذا ما يعنيه الباحث بمحاور القيادة الموزعة.

أما تعريف مجالات القيادة الموزعة فقد عرفها كرسيتي (Christy) على النحو الآتي:
(الرؤية والرسالة والأهداف).

تُظهر الرؤية طموح المؤسسة التربوية ، بينما تعمل الرسالة والأهداف على تحديد آلية الوصول الى هذا الطموح. ويُعرف مجال الرؤية والرسالة والأهداف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليه المعلمون من أفراد عينة الدراسة، من خلال إجاباتهم عن فقرات مجال الرؤية والرسالة والأهداف الواردة في إستبانة القيادة الموزعة، المستخدمة في هذه الدراسة.

الممارسات القيادية

هي الجهود التي يبذلها المعلمون القادة في المؤسسة التربوية نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة. ويُعرف مجال الممارسات القيادية إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المعلمون وأفراد عينة الدراسة،

الدراسات السابقة واشتقاق الفروض (١)

المجموعة الاولى : دراسات تناولات القيادة الموزعة:-

أولاً: دراسات عربية:

١- دراسة (الزكي ، أحمد عبد الفتاح ، وحيد شاه بور حماد، ٢٠١٢)

القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية

استهدف البحث الحالي إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الموزعة والمبادئ التي تقوم عليها ومبررات الأخذ بها وكذلك دور المعلم في القيادة الموزعة وأهم التحديات التي يمكن أن تعترض تطبيق هذا المفهوم، كما استهدف البحث تحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة كنمط للقيادة المدرسية يمكن من خلاله تفعيل مبدأ المشاركة الديمقراطية في القيادة، وبالتالي إحداث تغييرات إيجابية في الأداء الإداري بالمدارس المصرية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة البحث اعتماداً على تحليل ما كتب

عن القيادة الموزعة من أبحاث نظرية ودراسات ميدانية أجريت في سياقات تربوية مختلفة، بالإضافة إلى رصد واقع الممارسات القيادية في المدارس المصرية كما تصفها الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال وقد خلصت نتائج البحث إلى تحديد عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق القيادة الموزعة في المدارس المصرية والتي تتمثل في تعديل بنية الهياكل المدرسية، وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة، وتدعيم قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على امتلاك مهارات القيادة الموزعة، واختتم البحث بالتوصية بإجراء بعض الدراسات في هذا الموضوع.

٢- دراسة (سوسن بنت سعود بن عبدالله اليعقوبية، وجيهة ثابت العاني، ٢٠١٥)

توظيف مدخل القيادة الموزعة في تطوير الأداء المدرسي "رؤية معاصرة"

إن السعي إلى إحداث تغييرات في الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المدرسة أصبح ضرورة لازمة، خاصة بعد أن أصبحت الممارسات الإدارية التقليدية غير مجدية مع التحولات المعاصرة والتوجه نحو توزيع السلطة ونحو قيادة مدرسية التي تتسم بالشمولية، والشفافية، والتشاركية وتقاسم المسؤولية بين جميع العاملين فيها، من هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن إمكانية توظيف القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية وهي: النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي، تم استخدام المنهج الوصفي بإعداد استبانة لجمع البيانات، تكونت الاستبانة من أربعة محاور هي: صنع القرارات ، وتفويض السلطة، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي وقدره (٧,٢٣) ، في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره (٧,١١)، كما أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الإناث، ولصالح مؤهل بكالوريوس فأعلى في محور تفويض السلطة، وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات.

٣- دراسة (سوسن بنت سعود بن عبدالله اليعقوبية، ٢٠١٧)

درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية.

جاءت هذه الدراسة لتكشف عن درجة ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية وهي: النوع، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي، تم استخدام المنهج الوصفي بإعداد استبانة لجمع البيانات، تكونت الاستبانة من أربعة محاور هي: صنع القرارات ، وتفويض السلطة، والأنشطة المدرسية، والشراكة المجتمعية، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر

الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي وقدره (٣,٧٥) ، في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط حسابي وقدره (٣,٠٨) ، كما أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور مقارنة بمدارس الانا، ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة، وبناءً على نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات.

ثانياً: دراسات أجنبية:

١- دراسة أروسميث (Arrowsmith 2007)

القيادة الموزعة في المدارس الثانوية بانجلترا تأثيرا على مدير المدرسة وقضايا أخرى هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الموزعة في انجلترا وتأثيرها على مدير المدرسة وقضايا أخرى وأوضحت الدراسة أن القيادة الموزعة مفهوم جديد دخل إلى ميدان الإدارة المدرسية، حيث يخفف العبء عن كاهل مدير المدرسة، ويحرره ليقوم فقط بالأمر التي عليه أن يقوم بها، وبالتالي يؤدي إلى تطوير قدرات المدرسة وكفاءتها كذلك قامت الدراسة بتحليل مفهوم القيادة الموزعة وأهميتها وأشكالها كأسس التي يقوم عليها، وعلاقتها بمفهوم المساءلة وسعت الدراسة بشكل أساسي للأجابة عن سؤاليين يدوران حول ما ما يقوم به مديرو المدارس.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

أن هناك أعمالا يقوم بها المديرون من شأنها أن تعزز القيادة الموزعة، مثل التواصل الفعال في المدرسة والدفاع عن الأفراد، كاستخدم العبارات التشجيعية باستمرار ، كالتحديد المنظم للنتائج المرجحة، كبناء الثقة، والرؤية المشتركة، وتحديد الأدوار، وتقديم الدعم والمساندة بعد ارتكاب الأخطاء.

٢- دراسة ديفيس (Davis,2009)

القيادة الموزعة والأداء المدرسي في مقاطعة أتلانتك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي، وقدمت هذه الدراسة اختباران للعلاقة بين كل واحد من الأبعاد السبعة (رؤية المدرسة، التنظيم المدرسي، الثقافة المدرسية، البرنامج التعليمي، الأدوات الفنية، قيادة المعلم ، قيادة المدير)، كالأداء المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الكمي منهجي والذي يعتبر الاختبار الأنسب للدراسات التي تهدف إلى اختبار النظرية، وتم جمع البيانات من خلال استخدام استبيان القيادة الموزعة المسحية (Distributed Leadership Survey) DLS على معلمي (٣٤) مدرسة في المناطق الحضرية من منطقة أتلانت التعليمية الوسطى. وقد قام الباحث بتطوير هذه الأداة من أجل خدمة هذا

البحث. جمعت الأداة المسحية ردود المعلمين حول الأبعاد السبعة الموزعة، كاستخدم الباحث متوسط درجات الصف الثالث في مادة الرياضيات كتحصيل الطلبة في القراءة في مدرسة ميريلند ومن النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الموزعة والأداء المدرسي في مادة الرياضيات أظهرت النتائج أو البعد الفني في القيادة الموزعة علاقة ذات دلالة احصائية على الأداء في مهارة القراءة لدى الصف الثالث وجود علاقة ارتباطية بين الأبعاد التالية رؤية المدرسة، البرنامج التعليمي، الجانب الفني كقيادة المعلم، وبين مستوى الأداء في مادة الرياضيات للصف الثالث.

٣- دراسة جريندا (Grenda,2011)

دراسة بهدف التعرف الى مبادئ القيادة الموزعة الممارسة في مدارس ولاية الينوي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٢) معلماً تمت مقابلتهم خلال تسع زيارات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الموزعة وبين البيئة التعاونية والداعمة للمعلمين وللتطوير المؤسسي لهذه المدارس، كما أوضحت الدراسة أهمية الإتصال الفعلى بين المعلمين والمديرين ودوره الإيجابي داخل المدرسة.

٤- دراسة (Loudermilk, 2013)

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وعلاقتها بمستوى التحصيل العلمي لطلبة مادة الرياضيات في المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من ٨٠٠ طالب من (٦٠) مدرسة ثانوية بولاية تكساس الأمريكية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وبين مستوى التحصيل العلمي لطلبة مادة الرياضيات.

٥- دراسة (أبو زيد، ٢٠١٣)

هدفت إلى تعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها، وعلاقتها برضاهاهم الوظيفي، وقد بلغ حجم العينة (٢٤٥) مديراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ودرجة رضاهاهم الوظيفي.

٦- دراسة (Harris,2013)

هدفت الى تعرف مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وعلاقتها بمحتوى المنهج الدراسي وتطويره، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وبين مستوى تطوير أدوات التعامل مع محتوى

المنهج الدراسي فضلاً عن عدم وجود علاقة بين مستوى توافر أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وبين محتوى المنهج الدراسي.

٨- دراسة (Wood, P. 2014)

فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الديمقراطية والقيادة الموزعة، باستخدام المنهج الوصفي، سعت الدراسة إلى توضيح السمات التي تتميز بها القيادة الديمقراطية، حتى لا تتلاشى خلف فكرة القيادة الموزعة، ولذلك تشير الدراسة إلى الأفكار التي اهتمت بالديمقراطية، وترجع جذورها النظرية إلى ماكس فيبر، ومما يميز القيادة الديمقراطية الجانب الأخلاقي والجانب المتعلق بالقرارات، وخلصت الدراسة بعقد مجموعة من المقارنات بين القيادة الديمقراطية والقيادة الموزعة إلى أنه ينبغي عدم النظر إليهما باعتبارهما مرادفين.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فواند عديدة يمكن حصرها فيما يلي:

- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.
- البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة وتجنب تكرار ما ورد فيها.
- استفاد- الباحث- من المراجع العلمية والمصادر المذكورة في الدراسات السابقة.
- الإفادة من التوصيات والمقترحات المذكورة فيها.
- مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.
- استفاد الباحث من الأدوات المتبعة في تلك الدراسات في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بعض المحاور والمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات السابقة (٢)

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت مشكلات المديرين بهدف التطوير والتحسين

* دراسات عربية:

١- دراسة محمد المخلافي (١٩٩٢)

"واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٩٣) مديراً ومديرة و (١٦٢) معلماً ومعلمة ، واستخدم الباحث استبانة.

٢- دراسة عبد الرحمن بن عبد الله العويرضي (١٩٩٧)

"أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض "

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية والفنية، والتوصل إلى بعض المقترحات التي يمكن تقديمها لزيادة فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر أفراد العينة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وقد تم تطبيقها على عينة بلغت (٢٠٠) مدير من مديري المدارس الابتدائية بمنطقة الرياض التعليمية. وقد قسمت التوصيات المبنية على نتائج الدراسة إلى قسمين :-

توصيات من شأنها زيادة فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية وتمثل في: توفير المبنى المدرسي ذي المواصفات التربوية للاستفادة من التقنيات الحديثة، وتوفير الدعم المادي ، واختيار مديري المدارس وفق أسس علمية ، وتأهيلهم و تطوير قدراتهم الإدارية من خلال الدورات التدريبية، وإشراكهم في اتخاذ القرار و تزويدهم بالعدد الكافي من الإداريين المؤهلين.

توصيات من شأنها زيادة فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الفنية وتمثل في: توفير العدد الكافي من المعلمين في جميع التخصصات، وتخفيض أنصبتهم وتشجيع المتميزين منهم، وإتاحة فرص التدريب الكافية للمعلمين وتوعية مديري المدارس بأهمية دورهم التربوي في المدرسة وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتنمية المعلمين مهنيًا والتركيز في محتوى برنامج دورة مديري المدارس وتخفيف الأعباء الكتابية عن مديري المدارس الابتدائية وإعطاء الجوانب الفنية أهمية أكبر عند عملية تقويم أداء المديرين وإتاحة الفرصة للمديرين بالمشاركة عند وضع أو تعديل المقررات وتوثيق العلاقة مع أولياء الأمور.

٣- دراسة زينب الجبر، وعلي المحيلبي (١٩٩٩)

"ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مزاولة كل من المديرين والأمناء العاملين في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت للمهام الجديدة التي أنيطت بهم، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف إلى ما إذا كان للجنس وسنوات الخبرة أي أثر على مزاولة هؤلاء المديرين والأمناء لهذه المهام الجديدة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً و (٤٣) أمين مدرسة ممن يعملون في مدارس التجربة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة الدراسة وتكونت هذه الاستبانة من (٢٩) بنداً خصص (١٨) بنداً منها للمهام التعليمية و (١١) بنداً للمهام الإدارية وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الاتي:

يمارس كل من المديرين والأمناء المهام الجديدة المحددة لكل منهم ، لا يوجد تأثير للجنس على مدى مزاوله أفراد العينة للمهام الجديدة الموكلة بهم.

٤- دراسة منصور بن نايف العتيبي (٢٠٠٠)

الضغوط والعوامل الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة : هدفت الدراسة إلى معرفة الضغوط والعوامل الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام، وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طبقت على عينة قوامها (٢١٧) مديراً وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يواجهون ضغوطاً وعوامل مدرسية وإدارية ناجمة عن الجوانب التنظيمية أهمها كثرة المسؤوليات الإدارية، وتأخر وصول بعض النشرات والتعليمات التربوية، وقصور الصلاحيات الممنوحة للمديرين. وكذلك عوامل وضغوط ناجمة عن الجانب الإنساني أهمها عدم التزام بعض المعلمين بالدوام الرسمي، وقلة عدد المستخدمين في المدرسة، وتدني التحصيل الدراسي لكثير من الطلاب، وضعف تعاون بعض أولياء الأمور، وضعف فاعلية المرشد التربوي. وكذلك عوامل إدارية ناتجة عن الجوانب المادية أهمها : قصور في صيانة المدرسة وأجهزتها، وقلة التجهيزات اللازمة والحوافز المادية. وقد أدى ذلك كله إلى : ضعف الرضا الوظيفي ، وضعف القدرة على الابتكار والتخطيط ، وضعف التركيز في متطلبات العمل.

وأوصى الباحث بضرورة تخفيف الأعباء الملقاة على مدير المدرسة وإعطائه المزيد من الصلاحيات، وتفعيل دور المرشد التربوي، والاهتمام بتجهيز مرافق المدرسة وصيانتها، وتحفيز المعلمين مادياً.

٥- دراسة عائشة شافي (٢٠٠١)

الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات، والتعرف على نواحي القصور فيها للوصول إلى تصور مقترح من شأنه تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتعرف على الكفايات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية، وذلك بتطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس التأسيسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مستمدة من الإطار النظري والدراسة الميدانية في دولة الإمارات، فيما يتصل بمجالات الدراسة الأربعة (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة والتقييم). ومن بين هذه النتائج :- أن بعض مديري المدارس لا يستطيعون التنسيق مع جهات الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة.

، أن مدير المدرسة لا يعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير عمله .
، أن مدير المرحلة التأسيسية ينحصر دوره في الاهتمام بالشؤون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح والنظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم
، أن الاتصال بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته لا يتم إلا من خلال المنطقة التعليمية .
، أن مدير المدرسة يبذل جهوداً واضحة في تنمية روح العلاقات الإنسانية بين أفراد الهيئة التعليمية.
، أن مدير المدرسة لا يستخدم الأساليب المحاسبية المتطورة لإعداد ميزانية المدرسة ومراقبتها.
، أن جميع مديري المدارس يخضعون لنفس المعايير في الاختيار والإعداد والتدريب ولا توجد برامج تدريبية لمديري المدارس التأسيسية على وجه الخصوص.

وتوصي الباحثة بضرورة تطوير عمليات اختيار وإعداد مدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات، وتطوير الممارسات الإدارية في مجالات: التخطيط التنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Halpin & Hipps ,1992)

الإختلاف في ضغوط العوامل المدرسية وعلاقتها بالأداء لمعلمي ومدراء المدارس الحكومية : هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب ضغوط العمل المدرسية وعلاقتها بالأداء المهني لمعلمي ومدراء المدارس الحكومية .استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة مكونة من (١١٤) معلماً و (٣٩) مديراً، وكشفت النتائج عن خمسة عوامل تزيد الضغوط لدى المعلمين مقارنة بالمدرء هي:- عبء العمل وكثرة المسؤوليات المهنية. العلاقة بين المعلمين والإدارة العلاقة بين المعلمين والطلاب العلاقة بين المعلمين وزملائهم الراتب الشهري والتعويضات .كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة سالبة بين ضغوط المعلمين والعوامل المدرسية ومستوى الأداء المتوقع إنجازه.

٢- دراسة (Maureen, 1993)

فاعلية المدارس العليا ومديريها هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدراك مديري المدارس العليا لفاعلية إدارتهم وفعاليتهم، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المتعلقة بفاعلية الإدارة وفاعلية المدرسة وتحليل تلك العلاقة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة وزعت على أفراد العينة، حيث شملت عينة الدراسة (٩٤) مديراً من أصل (١٠٨) من مديري المدارس العليا في " ألبرتا" بنسبة ٨٧% من المجتمع الأصلي، واستخدم الباحث المقابلات الشخصية مع (١٠) من المديرين، وكشفت النتائج على أن

الدعم المالي غير الكافي يضعف براعة المواهب الطلابية وقلة تأهيلها من العوامل الأكثر تكراراً على قائمة العوامل المؤثرة على فاعلية الإدارة. كما أن من العوامل الأقل أهمية في مدى فاعلية المدارس المغالاة في التأكيد على التكنولوجيا، كما كشفت الدراسة أن إدراك المديرين لفاعلية الإدارة يختلف باختلاف الخبرة الإدارية ونوعية نظام المدرسة وعدد الطلاب.

٣- دراسة (W , Doglas 1994)

بعنوان تفعيل دور المدير: مخططات العلاقات العامة لمدارس مختارة من مقاطعة Wisconsin هدفت الدراسة إلى بحث كيفية سن قوانين فعالة خاصة بالعلاقات العامة للمدرسة ودور المدير في تطوير وإنجاز برامج فعالة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مقدره المدير في خلق علاقات عامة فعالة، وكيفية التعامل مع العقبات والصعوبات المتمثلة في بعض البرامج.

تخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت أداة الدراسة المقابلة الشخصية حيث ضمت مجموعة أسئلة صممت لاستخراج الإجابة المتعلقة بميزات مخططات العلاقات العامة للمدرسة، وشملت عينة الدراسة (٢٠) مديراً من أرياف المقاطع وأظهرت النتائج الدور الحاسم للمدير والإدارة في تطوير برامج مخططات العلاقات العامة للمدرسة كما توصلت الدراسة إلى فهم كيفية كون العلاقات العامة فعالة في المدرسة، وكذلك التعامل مع العناصر المطلوبة لتفعيل هذه البرامج. وأوصت الدراسة اقتراح المزيد من التدريب والدراسة للمديرين.

٤- دراسة (A Lauder,2000)

برنامج إعداد مديري المدارس، رؤية معاصرة : هدفت الدراسة إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة، حيث كان من المقرر عام (٢٠٠٠) أن أكثر من ربع مديري المدارس سيحاولون إلى التقاعد، ولا يوجد على قائمة الاحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم، بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الاستزادة العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض من خلال استبانة تم توزيعها على (٥٦) مدير مدرسة ومن أهم نتائج الدراسة :-

- التأكيد على الفعالية والكفاية للمتدربين.

- التركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة.

- اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين.

- المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين

- تبني معايير واضحة قائمة على مجالات الأداء التالية:

- مجال الوظيفة مجال البرنامج مجال الشخصية مجال المنظمة

- يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة.

٥- دراسة (Daresh,2001)

مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية، وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على (٨٦) مديراً ومديرة مدرسة حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس، وحلت كفاءاتهم ، وانطلقت من الواقع الميداني ومن أهم نتائج الدراسة :-
- تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس.

- يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة.

- نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية.

- عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، وأوصت الدراسة بما يلي:-

- السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس البريطانية.

- تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية.

التعقيب على الدراسات

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أن تطوير أداء مديري المدارس من خلال العوامل المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية يؤدي إلى تفعيل جميع جوانب العملية التربوية (معلم – طالب – منهاج – وسائل وطرق تدريس) مرافق مدرسية – أنشطة وفعاليات – مجتمع محلي – علاقات – اتصالات – تكنولوجيا .. الخ . والتطوير يؤدي إلى تلاشي المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه المديرين من خلال الكشف عنها وحصرها، لتكون دافعاً للتحسين والتطوير.

تم استخدام هذه الدراسات الخاصة بمدير المدرسة للاحاطة بالمعوقات و المشاكل التي تواجه مديري المدارس وبالتالي في ظل القيادة النوزعة.

الإطار النظري والميداني

حين يعمل مدير المدرسة الثانوية في ضوء القيادة الموزعة فان دوره في ابهى صوره لا بد ان ينسجم مع خصائص من يتلقون عنه العلم ، ويرعاهم تربوياً ، وهم طلاب المرحلة الثانوية، ولكي تنجح القيادة لا بد من معرفة مع اى قدر تعامل، واعنى بالقدّر هي تلك الخصيات و الخصائص التي جعلها الله في الاشياء فلكل خلق خصائصه فالنار تحرق والماء يروى و الخشب يطفو ، ولطبة المرحلة الثانوية خصائص لا بد لمدير المدرسة و المشاركين معه في القيادة حين نتحدث عن التشاركية من معرفة هذه الخصائص. ويعتبر التعليم الثانوي حلقة في سلسلة المراحل التعليمية، لكونه يحتل داخل المنظومة التربوية موقعا وسطا بين التعليم الأساسي والتعليم الجامعي (في السلم التعليمي)، مما جعله يمثل مرحلة متميزة من مراحل نمو المتعلمين و هي مرحلة المراهقة، لذلك تقع عليها تبعات أساسية، فهي مطالبة بالوفاء لحاجات المتعلمين في أخصب فترة من مراحل حياتهم، وفي نفس الوقت مطالبة بالوفاء باحتياجات المجتمع، فهي تقوم بدور تربوي وثقافي وإجتماعي متوازن. وفي هذا الفصل سنوضح الملامح الأساسية لمراحل النمو عند المراهق . كما سنعرض مفهوم التنشئة الاجتماعية وأثرها على النمو النفسي والاجتماعي.

مبادئ التعليم الثانوي

إن المبادئ هي القواعد الأساسية التي يقوم عليها أي نظام ، و باعتبار النظام التربوي أحد الأنظمة المعروفة و الموجودة في نظام الدول و المجتمعات فإنه يقوم على مجموعة من المبادئ يمكن حصرها على النحو الآتي:

أ- مبدأ وحدة النظام

ففي مدخل المرحلة مثلا لا يوجد التناسق بين ملمح الخروج من التعليم الأساسي ، وبرامج التعليم الثانوي و مناهجه ، و لا يفي ما في هذه الحالة من صعوبات لمتابعة الدراسة بالنسبة لطلبة المرحلة الثانوية (Moore and Boldero, 1991 :25).

و على نوعية التعليم و مردوديته ، و كان من نتائج هذا الوضع بروز نظامين: أحدهما تعليم عام وآخر تقني ، مع أن التفوق كان دائما لصالح التعليم العام.

ب – مبدأ التوافق

إن مبدأ التوافق بين نظام التعليم الثانوي و بين الحاجات الاجتماعية و الإقتصادية الناجمة عن تطور التنمية يبدو غير واضح في وثائق وزارة التربية ، بحيث لا يوجد أي مكتب مكلف بالتنسيق بين وزارة التربية والمؤسسات الإقتصادية يوجه عن طريق الطلبة الذين أنهوا المرحلة الثانوية إلى ميدان العمل و

الإنتاج في هذه المؤسسات بالإضافة إلى عدم العناية بالتعليم التقني الذي يحضر لعالم الشغل نظرا لتكاليفه الباهظة ، و رجوع الأهداف المعرفية على الأهداف المسلكية (Black, 2000:139).
و لكن هذا التناقض في الطرح و الذي أدى بطبيعته إلى نقض مبدأ التوافق إلى عدم التوافق تسبب في عرقلة طموح التلاميذ و بالتالي تكوين حاجز يفصل بين ميول التلاميذ و رغباتهم من جهة و من جهة ثانية بين حاجات التنمية الإجتماعية و الإقتصادية (Shapka et al.,2007 :57).
مبدأ التناسق

يتمثل هذا المبدأ (مبدأ التناسق) في التكامل و الإقتصاد في التنظيم العام للنظام التربوي كله و التعليم الثانوي خصوصا و ما يحتوي عليه من أنظمة فرعية ، و يتجلى ذلك من خلال التنسيق في تحديد الأهداف و المحتويات و المناهج المتبعة لكل نظام فرعي على حدى، كما يتجلى في إتباع خطة التقويم و التوجيه حسب مراحل التعليم و كيفية التدرج بينهما، و التي تبدو في الأساليب المعتمدة التي تضمن لكل بنية مردوديتها ، حتى يكون التعليم وطنيا في أبعاده و ديمقراطيا في مبادئه (Sahler et al., 2002 :85)
خصائص وحاجات طلاب المرحلة الثانوية

تتبين أهمية دراسة النمو عند التربويين بوجه خاص في مساعدتهم على التعرف على مكونات الشخصية عند طلابهم ومطالب النمو واحتياجاته التي تعد عاملا مؤثرا في توجيه سلوكياتهم فضلا عن معرفة ما لديهم من القدرات العقلية التي تتباين عند الطلاب وهو ما يعرف عند التربويين وعلماء النفس بالفروق الفردية (Kuperminc and Allenm, 2016 :87).

وأثر ذلك في التعليم النشاط والفعال، وفي الإرشاد الطلابي والتوجيه الاجتماعي ، والإشراف التربوي التعليمي ،وهي جوانب أساسية في حياة الطالب بوجه خاص المرحلة الثانوية تمتد من الخامسة عشر حتى الثامنة عشر وهي مرحلة مراهقة متوسطة ، ولها بعض السمات والخصائص التي تظهر على الطلاب في هذه المرحلة تتصل بالقدرات الجسمية والقدرات الذهنية والقدرات العاطفية والقدرات الاجتماعية (أسامة كامل راتب، ١٩٩٠ : ٢١١).

أولا القدرات الجسمية : فان سرعة نمو المراهق تقل عن ذي قبل وتزداد القدرة على التحكم في العضلات والأعصاب حتى يكتمل النمو في السابعة عشر ويصبح كل من الجنسين على استعداد للزواج من الناحية الجسمية ولكن هذا يقابل استحالة من الناحية المادية ، ويصبح المراهق قادرا على تكون العادات الصحية السليمة مع استمرار احتياجه إلى كثير من الطعام والنوم، وكثيرا ما يلجأ إلى أحلام اليقظة ،وتظهر عليه علامات القلق والتوتر النفسي ويصبح غير قادر على فهم وجهات نظر الكبار ويضيق صدره بنصائحهم

ولذلك نجده في هذه المرحلة يتجه الى شلة الأصدقاء وتقوية علاقاته بهم لإحساسه بأنهم يتكلمون لغته ويتفهمون مشاعره وعندئذ يشعر بينهم بالاستقلالية والحرية (Sadock, 2003:115).

ثانياً القدرات العقلية : فالطالب تزداد قدرته على الاستفادة من الناحية التعليمية مع زيادة المقدرة على العمليات العقلية مثل التخيل والتفكير ، كما يتصف بالفضول وحب الاستطلاع ويكون فلسفة خاصة به . ولكن طلاب هذه المرحلة يتصفون بالطموح الكبير الذي يكون في أغلب الأحيان فوق طاقتهم ويظهر لديهم الولاء للمبادئ والمثل العليا مع الرغبة في الاختلاط بالآخرين وتظهر لديهم الرغبة في التأكد من صحة المعتقدات كما يميلون الى الحرية الذهنية ويحتاجون الى بعض الإرشاد في كيفية استعمالها ، ويميلون الى المعلومات الدقيقة التي يحاولون الحصول عليها من المصادر الموثوق بها ، ولذلك تعد هذه المرحلة مرحلة يقظة عقلية (O'Connor et al.,1994:65).

ثالثاً القدرات العاطفية : فالحرية العاطفية يتم تكوينها في هذه المرحلة حيث يميل المراهق الى تكوين علاقات مع الجنس الآخر ، وتأخذ الشخصية طريقها الى النمو والتكامل ، ويصبح الطالب قادراً على تكوين العلاقات وقادراً على اتخاذ القرارات ، وتتكون الآراء المهنية والمعتقدات الدينية ويصبح لديه الاحساس بالترابط الوثيق بعد أن تكون لديه القدرة على الرقابة الذاتية القوية (Klazynski and Narasimham, 1998 :93).

لذلك نجد طالب هذه المرحلة يمر بمرحلة صراع بين هذه التغيرات الجديدة والاتجاهات التي يتأثر بها في مدرسته وبين سلطان الأسرة الذي لا يعترف بهذه التغيرات والاتجاهات الجديدة ، ويترتب على ذلك نوع من التنافر بين الطالب وأسرته التي لا تعترف بحقوقه والتي تحد من حريته وتقلل من شأنه وتنهاه عن أمور لا يقتنع بها ، وتطالبه الأخذ بسلوك معين لا يتفق مع الظروف الاجتماعية الحديثة التي يعيش فيها (Allen et al., 2002 :70).

رابعاً القدرات الاجتماعية : التي تميز هذه المرحلة فأهمها رغبة الطالب واهتمامه بإثبات رجولته بشكل قد يفسر بأنه يميل للتحرر من سلطة الكبار الذين يصفهم المراهق دائماً بأنهم لا يفهمونه ، ولذلك لا يميل الى توجيهاتهم ولا يأخذ بها الا بما يقتنع به بعد عدة مناقشات كبيرة فقد بدأ يشعر بذاته ويبحث عن حريته واستقلاله (Anderson et al., 2007 :114).

نقاط مهمة للعاملين ومشاركين مدير المدرسة في الإدارة في المرحلة الثانوية

١- أحرص على إتاحة الفرصة لطلابك للمرور في خبرات مختلفة.

٢- وجههم لطرق البحث عن المعلومات وشجعهم على ذلك.

٣- تفهم طبيعة تفكير طلابك ليسهل عليك الاتصال بهم.

- ٤ - ساعد طلابك على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تتعلق بالحياة والمستقبل.
- ٥ - كن صديقاً جيداً لطلابك وحاول التقرب منهم وتوجيههم للأفضل.
- ٦ - ابتعد عن أساليب السخرية أو النقد أو العقاب لطلابك وتفهم المرحلة التي يمرون بها.
- ٧ - استثمر المناقشة الصفية للتعرف على مستوى تفكير طلابك وخبراتهم السابقة واعمل على تطويرها.

- ٨ - قدم خبرات تتناسب ومستوى طلابك مع قليل من التحدي الحافز.
- ٩ - استخدم مبدأ التعلم عن طريق اللعب والتعلم عن طريق الخبرة المباشرة مع الطلاب.
- ١٠ - نظم درسك بحيث يسهل على الطلاب عملية التعلم.
- ١١ - تدرج من الكل إلى الجزء ومن السهل للصعب ومن المعلوم إلى المجهول ومن المحسوس لشبهة المحسوس فالمجرد.
- ١٢ - احرص على مراعاة الفروق الفردية في عملية الأعداد والتخطيط والتنفيذ .
- ١٣ - احرص على تحديد استعداد طلابك للتعلم قبل البدء بالدرس.
- ١٤ - احرص على ملاحظة اداء طلابك لنشطة التعلم القبلي (75: 2005, Asner et al.).
الاحتياجات .

المراهق يمر بعدد من التغيرات الجسمية والنفسية والعقلية ، وهذا أمر طبيعي تقتضيه طبيعة النمو الجسدي والنفسي ، والمهم هنا هو أن ننتبه إلى أن حدوث هذه التغيرات بأبعادها الثلاثة التي ذكرناها يؤدي إلى ظهور مجموعة من الحاجات النفسية إلى جانب الحاجات الجسمية المعروفة من مأكلاً ومشرباً ومسكن وما إلى ذلك وهذه الاحتياجات بطبيعة الحال ليست احتياجات جديدة أو أنها وليدة هذه المرحلة، إلا أنها تمتاز بالحساسية وتحتل موقعا متقدماً من الأهمية مقارنة بمرحلة ما قبل المراهقة لما يصاحب هذه المرحلة من نضج فكري وعقلي ونفسي (16: 2007, Assadi et al.).

وأبرز هذه الاحتياجات .

أولاً: الحاجة إلى التقدير: يحتاج المراهق بصورة ماسة لأن يحصل على كم وافر من التقدير الإجتماعي والمكانة التي تتناسب وقواه وإمكاناته سواء في بيئته الأسرية أو التعليمية أو المحيط الإجتماعي العام . فالمراهق لا يكاد يتوقف عن عملية البحث المستمر عن ذاته ، ولهذا نجد بعض المراهقين يبذلون ما هو أكبر من طاقتهم أحياناً فقط من أجل الظهور في المحيط الإجتماعي (Kelley and Sadowski ,2003).

(:94).

تانياً: الحاجة إلى الإرشاد والتوجيه: إن المراهق كما سبقت الإشارة يحمل فكراً نشطاً وحماساً وحيوية زائدة للحد الذي يمكنه من اتخاذ القرارات التي ربما تكون قرارات خطيرة أو مصيرية، إلا أنه في المقابل يعاني من نقص شديد في الخبرات والتجارب، الأمر الذي يقف حائلاً دون إصابة الهدف فيؤدي بالتالي إلى الفشل أو الانهزام. ولما كان المراهق أسرع الناس إلى الكآبة واليأس فإن خوض تجربة صعبة واحتمال الفشل فيها يحتمل إيجاد المرشد أو الموجه الذي يمد هذا المراهق بخبراته ومعارفه فيكون بمثابة العين الثالثة للمراهق في رؤيته للأمر والمعطيات المتوفرة لديه من جهة، ولكي يعمل على تهيئته لتقبل الفشل ومحاولة الاستفادة من الأخطاء والتجارب الفاشلة بدلا من الخلود إلى حالة اليأس والكآبة التي إنما هي انتحار بطيء للمراهق (Dennis et al., 2007:255).

ثالثاً: الحاجة إلى العمل: يمثل العمل الحقل الأول الذي يثبت فيه المراهق قدرته على تحمل المسؤولية وإدارة أموره بالطريقة السليمة، وهو المكان الذي يحقق المراهق ذاته من خلاله ولعلنا نلاحظ أن حالات البطالة تؤثر أكثر ما تؤثر على هذه الفئة فيكونون عرضة للانحرافات الأخلاقية والابتعاد عن الخط القويم أو الانخراط في العنف السياسي والوقوف في وجه السلاح دون أدنى خوف أو وجل، حيث أن إحساسهم بالفشل الذريع ليس في إثبات الذات فحسب بل وحتى في إظهار هذا الذات للمجتمع، يكون دافعاً قوياً نحو هذه الميول وهنا تقع على عاتق المجتمع والدولة مسؤولية توفير العمل الذي يتناسب وإمكانات المراهق العلمية والجسدية والفكرية والعقلية والنفسية كي ما تستغل أفضل استغلال من جهة ولكي تضمن ابتعاد المراهق عن عوامل الانحراف والفساد الأخلاقي (Sung, et al., 2006:417).

رابعاً: الحاجة إلى الاستقلالية: كما أشرنا من قبل، فإن المراهق يتمتع بثقة عالية في قدرته على اتخاذ القرارات لا سيما المصيرية منها، لكنه تنقصه الخبرة التي تضمن سلامة هذه القرارات، لذا ينبغي علينا كراشدين محيطين بهذا المراهق أن نعيه على اتخاذ القرار بنقلنا لما نحمل من خبرات ومعارف إليه إلا أن ما ينبغي الالتفات إليه هنا هو أن لا يتم نقل هذه الخبرات والتجارب في حالة من الفرض والسيطرة والوصاية، ذلك أن هذا الأمر هو فرض السيطرة والوصاية من شأنه أن يجعل من شخصية المراهق شخصية مريضة ومتذبذبة غير قادرة على اتخاذ القرارات أو تحمل المسؤولية وبالتالي يكون هذا الشاب فرداً غير فعال أو منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، كما أنه سيكون عاجزاً عن الاستفادة من التجارب التي يخوضها لجهله بجوانب القرار وخفاياه، وإحساسه بأنه ينفذ الأوامر بدلا من تحليه بروح التحدي من أجل إثبات الذات (Siu and Shek 2004:364).

خامساً: الحاجة إلى الاستيعاب الإجتماعي: لقد كررنا القول بأن المراهق عبارة عن شعلة من النشاط والحيوية والوهج الفكري وروح المثابرة، وهذا في حد ذاته أمر جيد، إلى أن ما يجب التنبيه إليه هو أن

هذه الأمور أو الصفات هي أمور قابلة للتلاشي والاضمحلال إذا لم تجد قدراً كافياً من الاستيعاب الاجتماعي . ونقصد بالاستيعاب الاجتماعي هنا :تسخير هذا النشاط بالكيفية الصحيحة المتلائمة مع الإمكانيات الذاتية الكامنة لدى المراهق بما يتناسب والحاجة الاجتماعية في الوسط أو المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه وينتمي إليه . إن عدم الاكتراث بهذه الحالة الطبيعية لدى المراهق يعمل على جرفه إلى الانطواء وابتعاده عن حالة البذل والعطاء إلى حالة التقوقع والانزواء على النفس وربما الانحراف ،أو في أحسن الأحوال العيش كأي آلة تعمل ما هو مطلوب منها فقط دون أن تحرك فكراً إبداعياً يعمل على التطوير والتحسين (Smith, et al., 2002 :581).

سادساً: الحاجة إلى الشعور بالأمن والاستقرار: وهو ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري لأي فرد من أفراد المجتمع وفي أي مرحلة عمرية . فإحساس الفرد بالأمان يدفعه دوماً لأن يعمل على تحسين وضعه الاجتماعي والإقتصادي والسير في طريق كسب المكانة المرموقة في المجتمع في حين يعمل شعوره بالخوف على تحطيمه الكلي.

والمقصود بالأمن هنا :هو حالة الطمأنينة والسكينة والاستقرار بكافة أشكالها وهياتها النفسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية وغيرها (Laugesen et al., 2003 :18).

الخصائص العامة لطلاب المرحلة الثانوية

ارتبط النمو النفسي والاجتماعي لطلبة المرحلة الثانوية بعدة عوامل تؤثر في نموهم مثل أن مشاركة الفتيات المراهقات في الأنشطة البدنية الطبيعية يساهم في تعزيز ثقتهن بأنفسهن ورفع الكفاءة الذاتية لديهن (Anderson,2007) في حين أن الواقع الاجتماعي ونوع العلاقة بين المراهقين ووالديهم يؤثر في الانجاز المدرسي لديهم وان المراهقين الذين يعانون من مشاكل مع والديهم كان تحصيلهم الأكاديمي منخفض بالمقارنة مع المراهقين الذين اتسم أسلوب الأبوة لدى والديهم بالديمقراطية حيث كانت نتائجهم الأكاديمية أعلى (Assadi,2007) وأن العوامل النفسية والاجتماعية للمراهقين ترتبط وتتأثر بالعلاقات العائلية وعلاقات الأصدقاء (Sung,2006) ويبرز دور التدخل الديني والعوامل الدينية في حياة المراهقين حيث يوضح أن قوة ارتباط – أنا الأمل – تأثرت بأشكال مختلفة من التدخل الديني وهذه الدراسة وغيرها تبرز أهمية البناء النفسي الديني للمراهق لحمايته من التعصب الأعمى ومن الانحراف والضياع (Markstorm 1999) كما أوضحت بعض الدراسات دور العامل الاقتصادي في حياة المراهقين حيث يقول (Wang, 1997 :86) انه توجد علاقة موجبة لدى المراهقين الفلسطينيين بين المستوى الاقتصادي والاجتماعي ودرجات التوافق النفسي لديهم.

كما أن سمات الشخصية للفرد ترتبط بشكل أو بآخر بنموه النفسي والاجتماعي حيث يرى (Janusz,J et al.,2002: 258) أن اريكسون في صياغته لنظريته قد أكد على دور المجتمع ودور الأفراد في نمو الشخصية وتنظيمها ، وقد أدى هذا بالمشتغلين برعاية الإنسان وخدمته إلى أن يدركوا أن مشكلات الراشدين هي إخفاق في حل أزمات شخصيتهم وهم راشدين أكثر من كونها مجرد بقايا لاحباطات الطفولة المبكرة وصراعاتها " . حيث أن الشخصية هي " ذلك البناء النفسي الدينامي المنتظم والمتبلور في سياق سيكولوجي له وعي وإرادة واستمرارية سواء كان زمنيا من الماضي التراكمي إلى الحاضر المعاش إلى المستقبل المتخيل ، أو اجتماعيا ، وعندما يكون هناك اضطراب في الوعي أو الإرادة أو الاتساق في البناء المتسق زمنيا واجتماعيا يحدث الخلل في الشخصية (Mendes and Nock 2008 :97).

وبشكل عام يمكن القول أن النمو النفسي والاجتماعي لطلاب المرحلة الثانوية يتأثر بعوامل نفسية واجتماعية واقتصادية وانه كلما توفرت للفرد أجواء ايجابية للحياة الكريمة كانت فرص نموه بجميع أشكاله أفضل (Johnson, NG. 2003 :87).

تبين الدراسات النفسية التي تناولت مهارة حل المشكلات الاجتماعية العديد من النتائج المهمة التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار وذلك للبدء بالعمل علي تطوير المهارات الاجتماعية و الشخصية لطلاب المرحلة الثانوية للتقليل من حجم المشكلات الشخصية والسلوكية التي يعانون منها.

حيث أوضح (zurilla`D,1998) أن قدرات حل المشكلات الاجتماعية تزداد بين البالغين الصغار (١٧ - ٢٠) سنة إلي منتصف العمر (٤٠ - ٥٥) سنة والذين بشكل عام هم الفئة المنتجة في المجتمع. ويبين (Rinaldi and Milanie2006) وجود فروقات بين المراهقين في الإجابة علي بعض عناصر مقياس حل المشكلات الاجتماعية ، حيث أظهرت المراهقات استخدام استراتيجيات تخفيف نزاع أكثر من الذكور ، في حين اظهر الذكور امتلاك نزاعات أكثر متعلقة بوضع السيطرة ، كما وجدت علاقة بين حل النزاعات الفعالة والمهارات الاجتماعية .

وأشارت دراسة (Kelly,2003) إلي نقطة مهمة جدا حيث أوضحت أن المراهقين الذين حاولوا الانتحار كانت لديهم قدرات محدودة في حل المشكلات الاجتماعية التي تواجههم ، وان محاولي الانتحار كانت لديهم ردود فعل سلوكية ومعرفية سلبية تجاه المواقف المشكلة التي كانوا يتعرضون لها.

كما أن (Goodman,1995) أشار إلى أن المراهقين الذين عرفوا تأثيرات عالية من أحداث الحياة السلبية ولديهم مهارات أقل في حل المشكلات ارتفعت لديهم معدلات الاكتئاب أكثر من -الأطفال المراهقين - الذين عرفوا تأثيرات عالية من أحداث الحياة السلبية ولكن لديهم مهارات عالية في حل المشكلات الاجتماعية

مراحل النمو النفسي الاجتماعي (Stages Development Psychosocial) يرى اريكسون بأن الفرد قادر على تطوير شخصيته خلال مراحل النمو المتلاحقة طيلة حياته ويعتقد بوجود فترات حرجة للنمو وهذه الفترات تتسم بنقاط تحول حاسمة. ويؤكد اريكسون أن الأزمات النفسية الاجتماعية يجب أن تحل قبل أن ينتقل الفرد بنجاح إلى المرحلة التالية. وقد شكلت المرحلة الخامسة من مراحل النمو وهي مرحلة المراهقة أساساً قويا في نظرية اريكسون لأنه يعتبرها جسر الانتقال من الطفولة إلى عالم الرشد والبلوغ ، وتشكل المرحلة الخامسة أساس هذه الدراسة حيث أن عينة الدراسة تمر بأهم مراحل النمو وأخطرها خلال هذه المرحلة

المرحلة الأولى : الإحساس بالثقة مقابل الإحساس بعدم الثقة من الولادة وحتى الشهر الثامن عشر اعتبر أريكسون أن السنة الأولى من عمر الطفل هي الفترة المناسبة لتوليد الثقة بنفسه وبالبيئة وذلك من خلال ثقته بالآخرين الذين يعتمد عليهم في قضاء حاجاته الأساسية المتنوعة.

ويبين (Jonassen) أنه إذا أشبعت خبرات الطفل منذ السنة الأولى في حياته فانه يطور الثقة ومن مظاهر الثقة في هذه المرحلة المبكرة سهولة الحصول على الغذاء وعمق النوم والشعور بالارتياح بعد الإخراج ، ومن الجدير بالذكر أن الإحساس بالثقة هذا لا يعتمد على كمية الطعام الذي يتناوله الطفل ولا على إظهار المحبة له ، وإنما يتوقف على نوع العلاقة بين الطفل والأم فالطفل يستقبل العالم (96: 2002 , D . Jonassen) المؤثرات الخارجية المحيطة به من خلال الأم وانفعالاتها ومن هنا تأتي أهمية وجود الأم في تكوين إدراك الطفل للعالم الخارجي في سنوات عمره الأولى.

المرحلة الثانية : الإحساس بالاستقلال الذاتي مقابل الإحساس بالخجل والشك (واحد ونصف عام حتى ثلاث أعوام يعمل الطفل على تأكيد إحساسه بالاستقلال الذاتي وذلك بممارسة أنماط سلوكية وأداء بعض الأعمال بمفرده دون مساعدة الآخرين ويتبدى دور المربين في تعزيز نمو الاستقلال الذاتي لديه وذلك من خلال أساليب تنشئة الوالدين المتوازنة بين التسامح والحزم. وتغطي هذه المرحلة الممتدة بين السنة الثانية والثالثة من عمر الطفل وتتميز بتطور كبير في قدرة الطفل على التحكم بأعضاء جسمه وعضلاته فإذا نجح الطفل بهذا التحكم فانه يكون قد طور شعورا بالاستقلال أما إذا فشل الطفل في التحكم بحركات جسمه المختلفة فانه يطور شعورا بالخجل من نفسه والشك بقدراته مما يدفعه نحو الانطواء والعزلة (34: 2006, Dobson).

المرحلة الثالثة: الإحساس بالمبادأة مقابل الإحساس بالذنب (من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات يمر الطفل في هذه المرحلة بخبرات كثيرة تتعلق بالقابلية للحركة والتحرك فيمشى ويجري ويقفز ، وترتقي اللغة والخيال ويتعلم أن يخطط وينفذ ، ويتحرك من خلال اتجاهات وأهداف . ويكون النمو

النفسي في هذه المرحلة مرتكزا على إن الهو، والانا ، والانا الأعلى تبدأ في العثور على توازن متبادل في الفرد، وينمي الطفل ضميرا و اتجاهها و يقوي عمليات ملاحظة الذات وتوجيهها وكذلك عقابها ،ويلاحظ الطفل الفروق الجنسية بين أفراد عائلته ويتعلم أن يقوم بأشياء أكثر من التي كان يقوم بها فيتولد لديه الشعور بالانجازات الحقيقية ويتعرض للحظات يتولد فيها الخوف من الخطر والإحساس بالذنب (Carter et al.,1990:132) ويجب على المربين السماح للطفل باكتشاف البيئة من حوله والتجريب لمعرفة كيف يسيطر على حركاته حيث أن الطفل يكون بحاجة إلى رفقة الأطفال الآخرين ليشاركوا جميعا بالتنفيس عن أزمات حياتهم باللعب ، ويجب توجيه الطفل بتجاوز أخطائه أما إذا استمر المربون بأشعاره بخطئه فيما يفعل فعندها ينشأ وهو يشعر دائما بارتكاب ذنب يلزمه طيلة حياته (Coleman and Cressey1984).

مرحلة الرابعة : الشعور بالجهد والمواظبة مقابل الشعور بالنقص والدونية (من السنة السادسة حتى الحادي عشر (A sense of identity versus assigns of identity confusion) في هذه المرحلة يستطيع الطفل أن يكيف نفسه لأداء العديد من المهارات والمهام وذلك بتطوير إحساسه بالعمل والكدم والمثابرة ليصبح فردا قادرا على التحصيل والإنجاز الدراسي والدراسة واللعب ركنان هامان في تكوين الإحساس بالشعور بالجهد وتؤكد (Hoffman واحرون) أن الطفل يجرب المهارات الأولية (Hoffiman et al.,1996 :89).

التي تتطلبها ثقافته .ويحاول الحصول على التقدير والاحترام من مدرسية ورفاقه ونجد مثابرتة تتضمن تلك الانجازات التعليمية والمهارات الأخرى المطلوبة ليصبح في علاقاته الشخصية كفوا ومؤهلا للعطاء في عالمه الاجتماعي والطفل الذي يعجز عن التفاعل مع بينته ويخفق في انجاز المهام الموكلة إليه تتطور لديه مشاعر الدونية والإحساس بالنقص والطفل حسب وجهة نظر أريكسون هو القوة الدافعة والكبار في بينته الذين يرعونه يستطيعون أن يساعده في تقدمه أو يحبطوه (Goodman et al.,1995 :81). ٣. المرحلة الخامسة : الإحساس بالهوية مقابل الإحساس بغير الهوية (من السنة الثانية عشر حتى الثامنة عشر (A sense of generatively versus a sense of self-absorption) . تمتد هذه المرحلة طيلة فترة المراهقة ويتميز المراهق بالتأثر بالتغيرات الفسيولوجية والعقلية التي تثير الكثير من الشكوك لديه وبالتالي تولد لديه التردد في القيام بالمهام المناطة به ، والمراهق فاقد للهوية ، وهمه الأساسي هو الاعتراف بهويته بأنه أصبح رجلاً ولم يعد طفلاً ، فإذا حصل على ذلك الاعتراف من الوسط الذي يعيش فيه فإنه يساعده على اجتياز الإحساس بالهوية بسلام ، وإذا شعر بأن المشرفين على تربيته ما زالوا

يتعاملون معه وكأنه طفل ، فإنه سيحاول اللجوء إلى أساليب العنف لانتزاع هويته ، وقد تلازمه تلك الأساليب طيلة حياته . ويطلق (Fraser and James, 2000 :805) .

على النمو في بداية مرحلة المراهقة "بزوبعة النمو" حيث أن هذه المرحلة هي أعنف ما يواجهه الإنسان في مراحل تطوره . فالجسد يعود ليقحم نفسه على الوجود من خلال نموه المفاجئ في الحجم والشكل علاوة على التغيرات الكيميائية (الهرمونية) ، مما يسبب للشباب هزة في كيانه تجعله يفقد التعرف على نفسه فيسأل في إلحاح وبعثق " من أنا ؟ " ، وهنا تبرز مشكلة الهوية التي تكمن جوهر الصراع في هذه المرحلة في حياة الفرد . وتعد هذه المرحلة هي أشهر مراحل النمو النفسي كما يصفه Cooper وآخرون وتتمثل أهميتها في كيفية الإجابة على تساؤلات المراهقين مع الدمج الصحي للمراحل السابقة والحصول على الاستقلالية بعيدا عن الوالدين ، والالتزام بالذاتية ، ويرى Cooper أن الفشل في الإحساس بالهوية يؤدي إلى غموض الهوية وعدم القدرة على اتخاذ القرارات والخيارات الشخصية في حياة الفرد (Cooper et al.,1996:13).

ويرى الباحث تعقبا على ما تم طرحه من خصوصية المرحلة الخامسة أن الأزمة النفسية الاجتماعية في هذه المرحلة تتشكل في مفهوم الإحساس بالهوية مقابل غموض الهوية من وجهة نظر المراهق حيث انه يمر بفترة تخطب وحيرة في البحث عن كيانه وهويته الذاتية . كما أن السؤال الرئيسي لهذه المرحلة : " من أنا؟ ، والي أين أسير في حياتي ؟ " وأزمة الهوية تحصل دائما في هذه المرحلة نتيجة التغيرات التي تحدث لدى الفرد من تغيرات نفسية وجسدية وعقلية تستلزم الاهتمام والرعاية الدائمين مع ضرورة التفهم لمشاعر المراهق خلال هذه الفترة . و يشكل تكوين مجموعة أصدقاء والشعور بالاستقلال عن الأسرة المهمة الأساسية للمراهق في هذه المرحلة والتي يسعى لتحقيقها ليتمكن من الشعور بكيانه كشخص منفرد مستقل"

والنتيجة الايجابية لهذه المرحلة تكوين علاقات صداقة قوية ، جاهزية خطة الحياة للمستقبل .في حين أن أهم أشكال النمو: النمو الجسمي و الانفعالي (النفسي) ، العضوية في جماعة الأصدقاء (D`zurilla and Jaffe 2002 :23).

المرحلة السادسة : الإحساس بالألفة مقابل الإحساس بالانعزال (من ١٨-٣٥) سنة ويرى أريكسون أن تحقيق النضج الجسمي للأفراد (الشباب البالغ) في هذه المرحلة يتضمن نموا نفسيا واجتماعيا مستمرا وخاصة الألفة الاجتماعية مع الجنس الآخر تمهيدا لاختيار شريك الحياة في العلاقة الزوجية ، ليس هذا فقط بل أيضا تكريس الجهود للنجاح في الحياة الزوجية ، وأيضا اختيار المهنة المناسبة فإذا لم تشبع هذه

الجهود في الزواج أو في اختيار العمل المناسب لقدرات الفرد أدي ذلك إلى أزمة نمو والإحساس بالانعزال في كل مجالات الحب والعمل (Melanie and Rinaldi 2006 :33).

المرحلة السابعة : الإحساس بالتولدية مقابل الإحساس باستغراق الذات (من ٣٥ سنة وحتى سن التقاعد) **A sense of generatively versus a sense of self absorption** . ويصفها (ملحم، ٢٠٠٤) بأنها من أطول مراحل العمر وأكثرها خصوبة وعطاء ، فبعد أن يمارس الإنسان اختياره في مجال الحب والعمل يتزوج ويرسخ أساس الاستقرار الأسرى ، ويختار العمل الذي يستطيع من خلاله أن يحقق ذاته ويصل إلى نقطة يسأل فيها وماذا بعد ؟ ، فهذه المرحلة تشتمل علي تأسيس وحدة أسرية جديدة تقوم علي الثقة المبادلة والألفة وإعداد منزل جديد للبدء بدورة جديدة للنمو ومن خلال الرباط الزواجي يصلح الفرد لضمان الرعاية والنمو للجيل الجديد الذي يثمر عنه الزواج (Dekovic, et al.,1997 :231).

المرحلة الثامنة : الإحساس بالتكامل مقابل الإحساس باليأس (سنوات التقاعد حتى الممات) هذه المرحلة هي خلاصة للمراحل السابقة وتوجهاتها ويجلس الفرد ليحاسب نفسه عما مضى ويتأكد من مساهمته في إنشاء الجيل الجديد وإذا كان دوره في ذلك ايجابيا فعندها يتولد لديه الإحساس بالتكامل أما إذا كان دوره فيما مضى سلبياً فعندها يتولد لديه الإحساس باليأس وفوات الفرصة للتعويض لأنه في نهاية العمر .

ويرى (D`zurilla) من خلال عرض المراحل النمائية يلاحظ أن هناك جانباً إيجابياً وجانباً سلبياً في كل مرحلة من مراحل نمو الفرد ، وتوفر ظروف ملائمة في مراحل عمره يجعل الإحساس الإيجابي يلزمه طيلة حياته ، أما إذا توافرت ظروف غير مناسبة فإن الإحساس السلبي في كل مراحل عمره هو الذي سوف يلزمه وبالتالي يؤثر على شخصيته (D`zurilla et al.,1997 :33)

عينة الدراسة :

نظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد اعتبر الباحث أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة الأصلي الذي يتضمن جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات دولة الكويت للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧) البالغ عددهم (١٣٤) مديراً ومديرة مدرسة من أجل الوصول لبيانات دقيقة ومعبرة وصادقة جعل عينة الدراسة تتضمن المجتمع حيث تم إجراء التحليل الإحصائي للاستبانة الصالحة للتحليل والبالغ عدده (١٢٤) استبانة. والجداول (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) تبين توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة:

١ - متغير الجنس

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	٥٨	٤٦,٧٧
أنثى	٦٦	٥٣,٣٣
المجموع	١٢٤	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للذكور وصلت إلى (٤٦,٧٧%) وللإناث (٥٣,٣٣%) ويعزى ذلك إلى أن عدد المدارس الثانوية للبنات أكثر من عدد المدارس الثانوية للبنين بنسبة ٤٦,٤٦%.
٢- متغير المنطقة التعليمية

جدول (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الادارة التعليمية

الادارة التعليمية	العدد	النسبة المئوية%
العاصمة	٢١	١٦,٩٤
حولي	٢٠	١٦,١٣
الفروانية	٢٤	١٩,٣٥
الأحمدي	٢٢	١٧,٧٤
الجهراء	٢٤	١٩,٣٥
مبارك الكبير التعليمية	١٣	١٠,٤٨
الاجمالي	١٢٤	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لمجتمع الدراسة في ادارة العاصمة التعليمية وصلت إلى (١٦,٩٤%)

ولمجتمع الدراسة في ادارة حولي التعليمية وصلت إلى (١٦,١٣%) ، وفي ادارة الفروانية التعليمية وصلت إلى (١٩,٣٥%) ولمجتمع الدراسة في ادارة الأحمدي التعليمية وصلت إلى (١٧,٧٤%) ولمجتمع الدراسة في ادارة الجهراء التعليمية وصلت إلى (١٩,٣٥%) ولمجتمع الدراسة في ادارة مبارك الكبير التعليمية وصلت إلى (١٠,٤٨%).

٢- متغير المؤهل العلمي:

جدول (٤) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	٨٥	٦٨,٥٥
دبلوم عالي	٢٤	١٩,٣٥
ماجستير	١٥	١٢,١٠
المجموع	١٢٤	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لحملة البكالوريوس وصلت إلى (٦٨,٥٥ %) وحملة الدبلوم العالي وصلت إلى (١٩,٣٥ %) حملة الماجستير وصلت إلى (١٢,١٠ %) .

جدول (٥) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من خمس سنوات	٢٨	٢٢,٥٨
من خمس إلى عشر سنوات	٢٢	١٧,٧٤
أكثر من عشر سنوات	٧٤	٥٩,٦٨
المجموع	١٢٤	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لأصحاب الخدمة أقل من ٥ سنوات وصلت إلى (٢٢,٥٨ %) ولأصحاب الخدمة (من ٥ - ١٠ سنوات)، وصلت إلى (١٧,٧٤ %) ولأصحاب الخدمة أكثر من ١٠ سنوات، وصلت إلى (٥٩,٦٨ %) . يبين أن غالبية مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخدمة الأكثر من ١٠ سنوات.

أداة الدراسة

اعد الباحث أداة لقياس أداء مديري المدارس الثانوية في الإدارات التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة الموزعة حيث تعتبر "الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعينتها من قبل المستجيب" (Coombs et a., 1999: 142-153). وفي إطار الأدب التربوي الإداري الحديث الذي سبق أن عرضناه، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين في الإدارة عن

طريق المقابلات الشخصية، التي استخلصنا منها عوامل معينة، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تم تحديد المحاور الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة، وهي (الانشطة المدرسية، صنع القرارات، تفويض السلطة، الشراكة المجتمعية)
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (٩٢) فقرة موزعة على المحاور الأربعة والملحق (٢) (يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على (١٩) من المحكمين التربويين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في جامعة الكويت ، الجامعات المصرية ، بعض المديرين و المعلمين بوزارة التربية و التعليم بمصر والكويت
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (١٩) فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (٧٣) فقرة موزعة على أربعة محاور مع إضافة سؤال مفتوح، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي:

الاستجابة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

اختار الباحث الدرجة (٥) للاستجابة موافق بدرجة كبيرة جداً وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة ١٠٠% وهو يتناسب مع الاستجابة لمعرفة اداء مديري المدارس الثانوية في الادارات التعليمية بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة الموزعة الملحق (٤) يبين الاستبانة في صورتها النهائية ولقد كانت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (٧٣) فقرة موزعة علي أربعة محاور تتناول مدخل القيادة الموزعة

المحور الأول: الانشطة المدرسية يتكون من (١٥) فقرة

المحور الثاني: صنع القرارات يتكون من (١٧) فقرة.

المحور الثالث: تفويض السلطة يتكون من (٢١) فقرة

المحور الرابع: الشراكة المجتمعية يتكون من (٢٠) فقرة.

القسم الثالث: يتكون من سؤال مفتوح يبين سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في الإدارات التعليمية الكويت.

إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبانة بغرض الحصول على قيم معامل الصدق والثبات وتعديلها حسب ما يناسب.

خامساً : صدق الاستبانة

ويقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في علم الإدارة حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من المحاور الأربعة للاستبانة وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (٧٣) فقرة موزعة كما في الجدول (٦) جدول (٦)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل محور من المحاور

المحاور	عدد الفقرات
الانشطة المدرسية	١٥
صنع القرارات	١٧
تفويض السلطة	٢١
الشراكة المجتمعية	٢٠
المجموع	٧٣

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة مدرسة من خلال:

أ- حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحاور لذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) عاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الأول: (الأنشطة المدرسية) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (٧)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول " الأنشطة المدرسية" مع الدرجة الكلية للمحور الأول

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يحرص مدير المدرسة على إقامة الندوات العلمية والأدبية والدينية بالمدرسة	٠,٣٧١	دالة عند ٠,٠٥
٢	يسعى مدير المدرسة الى اشراك جميع الطلبة فى مشروعات التشجير	٠,٤٨١	دالة عند ٠,٠١
٣	يحرص مدير المدرسة على حضور الاجتماعات التى ينظمها النشاط الاجتماعى بالمدرسة	٠,٤٦٢	دالة عند ٠,٠٥
٤	يعمل مدير المدرسة على اشراك لطلاب فى تجميل المدرسة	٠,٥٥٣	دالة عند ٠,٠١
٥	ينظم مدير المدرسة رحلات ترفيهية وتثقيفية للطلاب بشكل علمى منتظم.	٠,٥٦٧	دالة عند ٠,٠١
٦	يعمل مدير المدرسة على اكتشاف المواهب	٠,٦٥١	دالة عند ٠,٠١
٧	يُكسب مدير المدرسة الطلاب الروح الرياضية والاخلاق من خلال النشاط الرياضى بالمدرسة	٠,٤٥٤	دالة عند ٠,٠٥
٨	يعمق مدير المدرسة الوعى الدينى لدى الطلاب	٠,٥٧٣	دالة عند ٠,٠١
٩	يعمل مدير المدرسة على تنمية الميول والهويات الرياضية	٠,٥٨٩	دالة عند ٠,٠١
١٠	يحفز مدير المدرسة الطلاب على استثمار وقت الفراغ فى نشاط مفيد وممتع	٠,٤٣٢	دالة عند ٠,٠٥
١١	يوفر مدير المدرسة التجهيزات اللازمة لممارسة الأنشطة	٠,٥٧٦	دالة عند ٠,٠١

دالة عند ٠,٠١	٠,٤٩٩	يحدد مدير المدرسة بنفسه الأنشطة التي تتفق مع ميول الطلاب	١٢
دالة عند ٠,٠٥	٠,٣٦٨	يضع مدير المدرسة الأنشطة المدرسية للطلاب في الاعتبار عند التخطيط للجدول المدرسي.	١٣
دالة عند ٠,٠٥	٠,٣٥٧	يشارك طلاب المدرسة المدير في وضع الأهداف التي يسعون لتحقيقها.	١٤
دالة عند ٠,٠١	٠,٥٨٣	يوفر مدير المدرسة الموارد المالية والكوادر الفنية المسنولة عن تنفيذ الأنشطة المدرسية.	١٥

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = (٠,٤٦٣)

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٣٦١)

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " الأنشطة المدرسية" والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، (٠,٠١) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠,٣٥٧ - ٠,٦٥١). وكذلك قيمة المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والتي تساوي (٠,٣٦١)، وبذلك تعتبر فقرات صادقة لما وضعت لقياسه

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثاني " صنع القرارات " والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (٨)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني " صنع القرارات" مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتوجه مدير المدرسة لتحقيق مشاركة أوسع في صنع القرار.	٠,٤٢١	دالة عند ٠,٠٥
٢	يوفر مدير المدرسة فرص لمشاركة الطلاب في ادارة المدرسة الثانوية.	٠,٣٦٩	دالة عند ٠,٠٥
٣	يستخدم مدير المدرسة الحاسب الآلى في تحليل البيانات وترجمتها الى معلومات مختلفة تفيد في اتخاذ القرار.	٠,٦٣٢	دالة عند ٠,٠١
٤	يتخذ مدير المدرسة قرارات تشجع الافراد على تحمل المسؤولية .	٠,٧٥٤	دالة عند ٠,٠١
٥	وجود أكثر من قيادة ادارية بالمدرسة تؤدي الى تضارب القرارات.	٠,٧٦٥	دالة عند ٠,٠١
٦	التطور التكنولوجي المستمر يؤثر ايجابياً على اتخاذ مدير المدرسة للقرارات.	٠,٦٥٢	دالة عند ٠,٠١

٧	يبحث مدير المدرسة عن أسس جديدة فى اتخاذ قرارات تتناسب مع العصر.	٠,٦٢٣	دالة عند ٠,٠١
٨	تؤكد قرارات مدير المدرسة على قيمة العمل الجماعى.	٠,٥٦٩	دالة عند ٠,٠١
٩	قرارات مدير المدرسة تهتم بمنع المشكلات من خلال تطوير البرامج.	٠,٦٥٣	دالة عند ٠,٠١
١٠	يستفيد مدير المدرسة من وسائل الاتصال الحديثة فى اتخاذ القرارات الادارية	٠,٦٨٢	دالة عند ٠,٠١
١١	يتوجه مدير المدرسة الثانوية العامة نحو اللامركزية فى اتخاذ القرارات.	٠,٤٣١	دالة عند ٠,٠٥
١٢	يهتم مدير المدرسة بتطبيق أسلوب القيادة الموزعة لتفعيل قراراته.	٠,٦٣٤	دالة عند ٠,٠١
١٣	يهتم معظم مديرى المدارس بالقرارات الادارية فقط.	٠,٥٣٤	دالة عند ٠,٠١
١٤	يؤثر قرار مدير المدرسة على مستوى ادارة المدرسين خلال اليوم الدراسى.	٠,٥٣٢	دالة عند ٠,٠١
١٥	يهتم مديرالمدرسة باستشارة الإدارة التعليمية قبل اتخاذه لاي قرار داخل المدرسة.	٠,٤٣٥	دالة عند ٠,٠٥
١٦	عجز معظم المديرين عن اتخاذ قرارات سليمة لعدم مشاركة العاملين.	٠,٦٧٤	دالة عند ٠,٠١
١٧	يشارك مدير المدرسة فى اتخاذ القرارات التى تخص المناهج	٠,٣٨٤	دالة عند ٠,٠٥

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = (٠,٤٦٣)

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٣٦١)

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثانى " صنع القرارات " والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، (٠,٠١) ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠,٣٦٩ - ٠,٧٦٥). وكذلك قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية عند عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والتي تساوي (٣٦١,٠)، وبذلك تعتبر فقرات صادقة لما وضعت لقياسه

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الثالث " تفويض السلطة " والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول (٩)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث " تفويض السلطة " مع الدرجة الكلية للمحور الثالث

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يهتم معظم المديرين بالتطبيق الحرفى للوائح والقوانين.	٠,٤٣٥	دالة عند ٠,٠١
٢	يثق مدير المدرسة فى المعلمين والوكلاء والنظار وفى مسئوليتهم تجاه الإصلاح الإدارى للمدرسة.	٠,٣٨٢	دالة عند ٠,٠٥
٣	يبحث مدير المدرسة عن الشكل التنظيمى لادارة المدرسة الثانوية العامة الذى يتناسب مع القيادة الموزعة.	٠,٦٢١	دالة عند ٠,٠١
٤	يفوض معظم المديرين بعض السلطات للموظفين.	٠,٤٧٨	دالة عند ٠,٠٥
٥	قيام معظم مديرين المدارس بعقد اجتماعات دورية للعاملين لتفويضهم فى حل المشكلات.	٠,٤٢٧	دالة عند ٠,٠٥
٦	يتم تفويض الصلاحيات الادارية للموظفين فى الامور البسيطة فقط.	٠,٦٨٢	دالة عند ٠,٠١
٧	يتم الاطلاع على نتائج المهام المفوضة للمرؤسين.	٠,٦٣١	دالة عند ٠,٠١
٨	يهتم مديرى المدارس بتقييم أداء العاملين عند قيامهم بالمهام الادارية المفوضة لهم.	٠,٦٤٧	دالة عند ٠,٠٥
٩	يتم تحديد الاختصاصات والصلاحيات للعاملين عند تفويضهم للقيام ببعض الاعمال.	٠,٤٣٥	دالة عند ٠,٠٥
١٠	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات كلما زاد حجم العمل فقط.	٠,٤٣٣	دالة عند ٠,٠٥
١١	يزيد التفويض من تحمل المسئولية لدى العاملين فى المدرسة.	٠,٦٥١	دالة عند ٠,٠١
١٢	يزيد التفويض الادارى من فرص انجاز العمل فى الوقت المحدد	٠,٥٣٧	دالة عند ٠,٠١
١٣	يتم تحفيز المرؤوسين عندما يتم تفويضهم بعض الصلاحيات الادارية من مديرى المدارس.	٠,٣٧٥	دالة عند ٠,٠٥
١٤	يتوقع عدم قيام المدير بالمهام المفوضة مرة أخرى نتيجة لإتقان المرؤوس له.	٠,٥٨٤	دالة عند ٠,٠١
١٥	يفوض مدير المدرسة واحد أو أكثر من المعلمين لوضع الجدول الدراسى للطلاب وفقاً للانصبه القانونيه للمعلم .	٠,٥٨١	دالة عند ٠,٠١
١٦	يشارك مدير المدرسة مجلس ادارة المدرسة فى اتخاذ القرارات و التوصيات.	٠,٤٣٦	دالة عند ٠,٠٥
١٧	يعطى مدير المدرسة السلطة للتحكم فى البرامج الدراسية.	٠,٥٧١	دالة عند ٠,٠١
١٨	يثق مديرى المدارس بقدرات العاملين فى أداء المهام الادارية المفوضة لهم.	٠,٦٣٨	دالة عند ٠,٠١
١٩	يفوض مدير المدرسة بعض العاملين بأعمال فنية يصعب تنفيذها.	٠,٧٣٥	دالة عند ٠,٠١
٢٠	يقوم مدير المدرسة بتفويض المهام الفنية البسيطة للمرؤوس.	٠,٤٤٢	دالة عند ٠,٠٥
٢١	يهتم مدير المدرسة بتفويض المهام حسب قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام معاً	٠,٤٤٨	دالة عند ٠,٠٥

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = (٠,٤٦٣)

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٣٦١)

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث " تفويض السلطة" والدرجة

الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، (٠,٠١)

ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠,٣٧٥ - ٠,٧٣٥). وكذلك قيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R

الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والتي تساوي (٠,٣٦١)، وبذلك تعتبر

فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المحور الرابع " الشراكة المجتمعية " والدرجة الكلية لفقراته كما

هو مبين بالجدول (١٠)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع " الشراكة المجتمعية" مع الدرجة الكلية للمحور الرابع

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يعمل مدير المدرسة على ايجاد قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المختلفة لمزيد من التواصل بين المدرسة والمجتمع المحيط بها.	٠,٥٣٢	دالة عند ٠,٠١
٢	يشارك المدير فرق العمل المجتمعي في تنظيم عمل المدرسة.	٠,٥٩٢	دالة عند ٠,٠١
٣	توفير فرص التدريب المختلفة لمديري المدارس مثل التدريب على استخدام التقنيّة الحديثة، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، وتنمية مهارات الإبداع الإداري).	٠,٧٦٢	دالة عند ٠,٠١
٤	توفير فرص التنمية الإدارية الإبداعية لمدير المدرسة الثانوية.	٠,٦٨٢	دالة عند ٠,٠١
٥	توفير البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط المدرسية.	٠,٧٢١	دالة عند ٠,٠١
٦	يتواصل مدير المدرسة مع المؤسسات الاجتماعية لمداده بحلول واقعية لمشكلات الطلاب مثل (التأخر عن طابور اصباح- الهروب- العبث بممتلكات المدرسة.	٠,٦٣٢	دالة عند ٠,٠١
٧	يعمل مدير المدرسة على اشراك مؤسسات المجتمع في تقويم برامج الأنشطة المدرسية وتقديم التغذية الراجعة لها.	٠,٣٧٦	دالة عند ٠,٠٥
٨	يحرص مدير المدرسة على اشراك مؤسسات المجتمع في برامج التعليم الالكتروني	٠,٤٣١	دالة عند ٠,٠٥
٩	يساهم افراد المجتمع في تجهيز المعامل المدرسية بالاجهزة اللازمة نتيجة التواصل الدائم لمدير المدرسة معهم	٠,٧٣٥	دالة عند ٠,٠١

١٠	يحرص مدير المدرسة على مساهمة المجتمع فى صيانة وترميم المدرسة.	٠,٤٨٣	دالة عند ٠,٠١
١١	يوفر مدير المدرسة أجهزة السلامة والامن عن طريق مساهمات مؤسسات المجتمع المختلفة.	٠,٥٣١	دالة عند ٠,٠١
١٢	يدعو مدير المدرسة قيادات المجتمع المجتمع لدعم المناسبات المدرسية (الاحتفالات - الزيارات الرحلات العلمية).	٠,٧٨١	دالة عند ٠,٠١
١٣	يقبل مدير المدرسة الهبات النقدية من افراد ومؤسسات المجتمع المحيط بالمدرسة.	٠,٤٣٢	دالة عند ٠,٠٥
١٤	يحرص مدير المدرسة على ان يشارك افراد ومؤسسات المجتمع فى تقديم الحوافز المادية والعينية للطلاب والمعلمين.	٠,٥٨٤	دالة عند ٠,٠١
١٥	يخاطب مدير المدرسة مؤسسات المجتمع المعنية بتوفير برامج تدريبية للمعلمين		دالة عند ٠,٠١
١٦	يحرص مدير المدرسة على تزويد المعلمين بالاساليب الجديدة التى يتبعها العالم المتقدم فى الاختبارات بشكل خاص وفى التقويم بشكل عام عن طريق الجامعة.	٠,٤١٦	دالة عند ٠,٠٥
١٧	يعمل مدير المدرسة للحصول على منح دراسية للمعلمين عن طريق المؤسسات المجتمعية المعنية	٠,٤٣٣	دالة عند ٠,٠٥
٨	يوفر مدير المدرسة فرص للمعلمين لاكتساب الخبرات عن طريق افراد المجتمع المحيطين بالمدرسة.	٠,٥٦٤	دالة عند ٠,٠١
١٩	يخاطب مدير المدرسة الجهات المجتمعية فى مجال الاتصالات لاعداد مواقع تعليمية الكترونية على شبكة المعلومات (الانترنت) لمساعدة الطلاب على استيعاب دروسهم بطريقة شبة.	٠,٥١٩	دالة عند ٠,٠١
٢٠	يخاطب مدير المدرسة المؤسسات المجتمعية المعنية بتقويم برامج رعاية الطلاب الموهوبين.	٠,٦٦٩	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = (٠,٤٦٣)

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٣٦١)

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع " المشاركة

المجتمعية" والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

(٠,٠١)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (٠,٣٧٦ - ٠,٧٨١) . وكذلك قيمة المحسوبة

أكبر من قيمة ر الجدولية عند عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٢٨) والتي تساوي (٠,٣٦١)

،وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى كذلك كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (١١) يوضح ذلك. جدول (١١)

مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

	لمجموع	الانشطة المدرسية	صنع القرارات	تفويض السلطة	الشراكة المجتمعية
المجموع	١				
الانشطة المدرسية	٠,٨٣١	١			
صنع القرارات	٠,٨٤١	٠,٧١٤	١		
تفويض السلطة	٠,٩٣١	٠,٤١١	٠,٦٢١	١	
الشراكة المجتمعية	٠,٨٤١	٠,٤٣٣	٠,٢٣٤	٠,٥٧٢	١

الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

تضح من الجدول السابق أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

سادساً: ثبات الاستبانة: Reliability

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين، وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ

١- النصفية التجزئة طريقة (Split-Half Coefficient)

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قام الباحث بتجزئة الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات.

الزوجية لكل عامل من عوامل الاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman -Coefficient Brown).

$$r_2 = r_1 + 1$$

حيث r_2 = معامل الثبات الذي نريد الحصول عليه.

r_1 = معامل الارتباط بين درجات الأفراد على نصفي الاستبانة.

والجدول (١٢) يوضح ذلك

جدول (١٢) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور لاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المحاور	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	عامل الثبات بعد التعديل
الانشطة المدرسية	١٥	٠,٨١٤	٠,٨١٧
صنع القرارات	*١٧	٠,٦٢٥	٠,٧١٦
تفويض السلطة	*٢١	٠,٧١٥	٠,٧١٩
الشراكة المجتمعية	٢٠	٠,٦٨٨	٠,٨١٩
المجموع	*٧٣	٠,٧٦٣	٠,٧٦٥

استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠,٧٦٥) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

النتائج و التوصيات و المقترحات البحثية

أولاً: النتائج

- هدفت الدراسة تطوير أداء مديري المدارس الثانوية من خلال التعرض لمفهوم القيادة الموزعة، محاولة تطوير مفهوم القيادة الموزعة بما يخدم العملية التعليمية في الكويت من خلال مناقشة نموذج مقترح، والتعرف على واقع القيادة الموزعة. وكانت اهم النتائج
- أن المحور الثالث : تفويض السلطة حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٧,٠٠ %) وحصل المحور الأول: الانشطة المدرسية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره(٧٦,٨٨٠) %).

وحصل المحور الثاني: صنع القرارات على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (٧٤,٩٥ %) في حين حصل المحور الرابع: الشراكة المجتمعية على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (٦٨,٣٧ %) أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي (٧٤,١٣ %).

- عدم صحة الفرضية التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة حول تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث).

- صحة الفرض الذي نص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة حول تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدية، الجهراء، مبارك الكبير التعليمية).

- صحة الفرض الذي نص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة حول تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- صحة الفرض الذي نص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة حول تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة الأقل من ٥ سنوات والخبرة الأكثر من ١٠ سنوات لصالح الأقل من ٥ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً: التوصيات

- ١- إيجاد آلية واضحة من قبل إدارة المدرسة في توزيع المهام وإشراك جميع العاملين فيها وفقاً للخطة السنوية، ولتحفيز المجددين منهم على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات.
- ٢- إشراك المعلمين في صياغة القرارات الإدارية ومنحهم بعض الصلاحيات، ونشير هنا إلى ضرورة تدريب مديري المدارس أنفسهم على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، ودعمهم من أجل إدارة التحول من الأنماط القيادية التقليدية، إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية.
- ٣- ضرورة منح المعلمين بعض الصلاحيات، لإقامة مناشط وفعاليات دون الرجوع لإدارة المدرسة
- ٤- وضع النموذج التطبيقي للدراسة موضع التطبيق وتطويره لقياس أداء مدير المدرسة في ضوء القيادة الموزعة.

ثالثاً: المقترحات البحثية

انطلاقاً من أهمية موضوع القيادة الموزعة في إدارة مدارس التعليم العام، وفي ضوء ما توصل إليه البحث من خلاصات يوصي الباحث بإجراء عدد من البحوث الميدانية عن القيادة الموزعة في المجالات التالية :

- ١- واقع ممارسة القيادة الموزعة في مدارس التعليم الثانوى كما يراها مديرو المدارس والمعلمون.
- ٢- معوقات تطبيق القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوى كما يدركها مديرو المدارس.
- ٣- القيادة الموزعة وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس.
- ٤- دور القيادة الموزعة في تفعيل الممارسات الإدارية بالمدارس.
- ٥- متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين.
- ٦- واقع قيادة المعلم في ضوء في مفهوم القيادة الموزعة: دراسة ميدانية على مدارس إحدى المراحل التعليمية.
- ٧- درجة تقدير مديري المدارس لأهمية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم.
- ٨- درجة امتلاك المديرين والمعلمين بالمراحل التعليم الثانوى للمهارات اللازمة لتطبيق القيادة الموزعة.

قائمة المراجع:-

المراجع العربية:-

أولاً: كتب

١. أسامة كامل راتب، النمو الحركي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٢١١، ١٩٩٠ م
٢. إبراهيم مطوع ، أصول التربية ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ١٩٩٥ م
٣. ابراهيم، مطوع ، الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف الطبعة الثانية، ١٩٨٤ م
٤. أحمد ، أحمد إبراهيم ، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني ، القاهرة : دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٨٧ م
٥. أحمد ، إبراهيم ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٣ م
٦. الأزهرى، محي الدين ، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م
٧. الأغا وآخرون ، الإدارة التربوية أصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة، حقوق الطبع محفوظة الطبعة الأولى، ١٩٩٦ م
٨. الأفندي ، محمد ، الإشراف التربوي ، مكتبة الفلاح ، الكويت ، ١٩٨١ م
٩. الأفندي ، محمد حامد ، الإشراف التربوي ، القاهرة : عالم الكتب، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، ١٩٨١ م
١٠. أفوليو، بروس ج، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية ، ترجمة: أحمد الخزامي . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م
١١. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تقرير التنمية الإنمائية العربية، نحو الحرية في الوطن العربي ، ص: ١٨٣-٢٠٠٤، ١٤٠ م
١٢. البستان ، أحمد وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي ، النظرية البحث الممارسة الطبعة الأولى ، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ م
١٣. بهجت ، محمد صالح ، مدخل للعمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ م
١٤. البوهي ، فاروق ، التخطيط التعليمي (عملياته ، مداخله ، التنمية البشرية ، تطوير أداء المعلم) ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠١ م
١٥. البوهي، فاروق ، الإدارة التعليمية و المدرسية ، القاهرة ، دار قباء للطباعة و النشر، ٢٠٠١ م
١٦. البوهي، فاروق، الإدارة التعليمية و المدرسية ، القاهرة ، دار قباء للطباعة و النشر، ٢٠٠١ م
١٧. توفيق ، عبد الرحمن ، إدارة المستقبل : القيادة .. التفكير ، التسويق . القاهرة، ٢٠٠٣ م
١٨. جمعة ، سلوى شعراوى ، الدولة وتحديث الجهاز الإداري : رؤية متكاملة للإصلاح ، أعمال المؤتمرات والمشروعات البحثية ، العدد الأول ٢٠٠٤ م
١٩. جون، كاربتر ، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، مدير دراسات (القيم التربوية) جامعة فلوريدا الدولية الطبعة الأولى ٢٠٠١ م

٢٠. جوهر ، صلاح الدين ، أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ٢٠٠١م
٢١. حجي، أحمد ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، القاهرة :دار الفكر العربي للنشر، ٢٠٠٠م
٢٢. حجي، أحمد ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي مدينة نصر القاهرة، ٢٠٠٠م
٢٣. حريري ، هاشم بكر ، الإدارة التربوية ، مكتبة الأفق ، مكة المكرمة ، ١٩٩٨م
٢٤. حنفي، عبد الغفار ، أساسيات إدارة المنظمات، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٧
٢٥. دركر ، بيتر ، الإدارة للمستقبل ، التسعينيات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٥م
٢٦. دركر ، بيتر ، ١٩٩٦ ، الإدارة الجزء الأول : المهام . ترجمة : محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة
٢٧. دركر ، بيتر ، تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين ، ترجمة إبراهيم الملحم ، معهد الإدارة العامة ، رياض ، ٢٠٠٤م
٢٨. دياب، سهيل ، الإدارة المدرسية ،الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠١م
٢٩. الديب ، إبراهيم ، استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع ، المنصورة ، مصر، ٢٠٠٥م
٣٠. رمضان، صلاح ، تطوير برنامج تكوين المعلم بكلليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الطبعة الأولى: مصر الجديدة ، ٢٠٠٥م
٣١. ريتشارد ل. ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ٢٠٠٣م
٣٢. زاهر ، ضياء الدين ، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، ط . الأولى ، القاهرة، ٢٠٠٥م
٣٣. زيدان ، مصطفى وآخرون، سيكلوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مكتبة غريب ، القاهرة، ١٩٧٦م
٣٤. زينب الجبر وعلي المحيلبي، ممارسة مديري المدارس تجربة الإدارة المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم " دراسة تقويمية " ، المجلة التربوية ، العدد ٢ ، ٤٤ - ١٥ ص، ١٩٩٩، ٥٠م
٣٥. السالمي، علاء عبد الرزاق ، نظم إدارة المعلومات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م
٣٦. سليمان، عرفات ، استراتيجيه الإدارة في التعليم (ملاح من الواقع المعاصر) ، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠١م
٣٧. سليمان، عرفات ، الاتجاهات التربوية المعاصرة ، القاهرة:مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٠م
٣٨. سمعان ، وهيب و مرسى ، محمد ، الإدارة المدرسية الحديثة ، دار العالم العربي، القاهرة، ١٩٧٥م

ثانياً: الدوريات والمجلات العلمية

٣٩. أبو سعدة، محمد ، وضيفة وعبد الغفار ، الجودة الشاملة في كليات وشعب رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية (تصور مقترح) " ، مجلة عالم التربية ، السنة الأولى ، العدد الثاني ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ص١٣٣-٢٠٠٤، ٢١٩م
٤٠. الأكلبي ، فهد بن عبد الله ، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس ، المجلة التربوية ، المجلد الخامس عشر ، العدد التاسع والخمسون ، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت ، ص٦٥-٩٦ ، ٢٠٠١م
٤١. أمين، هنار إبراهيم ، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠(٧٧)، ١٨١-٢٠١، ٢٠١٤م
٤٢. الباز ، عفاف محمد أبو العينين ، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري ، أعمال المؤتمرات والمشروعات البحثية ، . ٢٠٠٤م
٤٣. البنا ، درية السيد ، تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة في محافظة دمياط ، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد التاسع ، العدد الرابع ، كلية التربية بجامعة حلوان ، القاهرة ، ص٢٤٩-٢٨٦ ، ٢٠٠٣م
٤٤. التهامي، محمد جودة ، أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد ٦ ، ٢٠١٠م
٤٥. الحمدان ،محمد ، مريم الكندري ، الفاقد المالي الناتج عن رسوب الطلبة في مدارس التعليم العام لدولة الكويت: دراسة تحليلية، للعام الدراسي ٢٠٠٨م
٤٦. الدعيج ، عبد العزيز دعيج ، دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارة المناطق التعليمية في دولة الكويت ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت ، العدد الثالث والثلاثون ، ١٩٩٤ م
٤٧. الزكي ، أحمد عبد الفتاح ، وحيد شاه بور حماد، القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، العدد العاشر، يونيو ، مجلة كلية التربية -جامعة بورسعيد ، ٢٠١٢م
٤٨. السلمي ، علي، ملامح الإدارة الجدية في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير . بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة ، جدة، ٢٠٠٥م

المراجع الأجنبية

49. 68-Abu Nayeem , Mohammed (2011): Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools: Moving towards Distributed Leadership . Degree of Master of Education ,college of Education, University of Canterbury Christchurch , Newzeland.
50. Akinyokun and Uzoka, (2011): A prototype of information technology based human resources syste,UK,
51. Al- Dabal , Jamal K. (2001) : Is Total Quality Management Enough For Competitive Advantage? Realities in Organizations Implementing Change Initiatives: with Examples from the United States and the Developing World, University of Hull, United Kingdom.
52. Allen , J. Marsh ,P. Mcfarland, C. Mcelhaney, K . Land, D. (2002) : Attachment and Autonomy as Predictors of the Development of Social Skills and Delinquency during Midadolescence. Journal of Consultation Clinical Psychology, 70 (1). (www.pubmed.gov) accessed on 10-9-2007
53. Ancona, D. and Backmann, E.(2010). Distributed leadership: going from
54. Anderson , J. Young, P, Sallis, J. Newmark, D. Gittelshon, J. Webber, L .Saunders , R. Cohnen, S. Jobe, J. (2007): Structural Physical Activity and Psychosocial Correlates in Middle School Girls, www.pubmed.gov, accessed on 10-9-2007
55. Anderson, J. (2007): Distributed Leadership: five questions with Professor John Diamond. Harvard Graduate School of Education, and Retrieved on 1/8/2008, From:
56. Andrew F. Sikula, (2007): Personnel Management Ashore course of professionals trading and development, New York, jauntily and son
57. Andrew j.Dubrin , (2002): Applying Psychology Individual and organizational Effectiveness, New jersey, Fourth Edition, USA
58. Andrews , Hans A. (1997) : TQM and Faculty Evaluation : Ever the Twain Shall Meet ? , www.eric.ed.gov .
59. Angelle, P, (2010): An organizational Prespective of Distributed Leadership: A portrait of a middle school. National Middle School Associations, 33(5),1-16
60. Anne Turnbaugh Lockwood (1997): The Changing Role of Principals: An Interview With Philip Hallinger.
61. Arrowsmith, T. (2007): Distributed leadership in secondary schools in England. Management in Education, 21(2): 21-27.