

دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة

إعداد

د. حنان حسن سليمان

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة قناة السويس

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار القيادية لمدير المدرسة الداعمة لتحقيق سياسات الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام المصري، في ضوء مدخل القيادة الموزعة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أسس القيادة الموزعة، والانضباط المدرسي.
- رصد واقع الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية العامة المصرية من منظور الوثائق.
- اقتراح أدوار قيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؛ لتحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والدراسة الحالية هي دراسة تحليلية، تم فيها وصف ماهية القيادة الموزعة، وطبيعة علاقتها بالانضباط المدرسي، مع تحديد المشكلات التي تعد من مسببات ضعف تطبيق سياسات الانضباط المدرسي، واستخلاص الأدوار القيادية التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق الانضباط.

وتوصلت الدراسة إلى اقتراح العديد من الأدوار القيادية التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة؛ منها ما هو خاص بنشر ثقافة الانضباط المدرسي، وأدواره بالنسبة للجنة حماية المدرسة، وأخرى خاصة بدعم التحصيل الطلابي، وكذلك الأنشطة اللاصفية، وأدواره بالنسبة لتنمية المهارات القيادية للمجتمع المدرسي.

Role of principal of the Egyptian general secondary school in achieving school discipline on light of Distributed leadership approach

Abstract by

Dr.Hanan Hassan Solimn

The study aimed to determine the leadership roles of the school principal in support of achieving the school discipline policies in general secondary education in Egypt in the light of the distributed leadership, by achieving the following sub-objectives:

- Identify the foundations of distributed leadership and school discipline. in public secondary schools.*
- Identify the reality of school discipline in the Egyptian public secondary schools From documents.*
- Define the leadership roles that should be carried out by the principal of general secondary schools in Egypt to achieve school discipline in light of the distributed leadership.*

The study was based on the descriptive approach

The study Results: leadership roles to be carried out by the school principal, including the dissemination of a culture of school discipline, roles for the school protection committee, and other aspects of supporting student achievement, as well as extracurricular activities, and its role in developing the leadership skills of the school community.

دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة

إعداد

د. حنان حسن سليمان

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة قناة السويس

الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات ذات تأثيرات إيجابية أو سلبية على المجتمعات، ومؤسساتها وأفرادها كافة، مما أفرز كثيرًا من القيم والأخلاقيات الإيجابية والسلبية والتي تفرض على جميع المؤسسات التربوية رد فعل مناسب؛ داعم لما هو إيجابي، ومعالج وواق من كل ما هو سلبي.

فالعصر الحالي يتسم بالتغيرات المتسارعة في مختلف قطاعات المجتمع، حتى أصبح العالم متقاربًا بسبب الانفجار المعرفي والتكنولوجي، والذي أدى بدوره إلى تشكيل ظاهرة العولمة، بما تتسم به من تحديات ثقافية لا يمكن لأي مجتمع أن ينعزل عنها (1).

وبالتالي أصبحت المجتمعات عموماً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص عرضة للعديد من التحديات، منها ظهور الأخلاقيات والسلوكيات الفردية الغربية عن منظومة القيم العربية، والتي تمثل تهديدًا واضحًا للثقافة العربية والهوية المصرية، وانعكس ذلك بوضوح في ممارسات أفراد الأسرة وفي مؤسسات المجتمع المختلفة، وكذلك بين طلاب المدارس المصرية (2)

فقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود كثير من الممارسات غير المنضبطة في المدارس المصرية، منها: "المشاجرات بين الطلاب وبعضهم، والتعدي على المدرسين بالقول والفعل، ورفض النصح والتوجيه من جانب المسؤولين في المدرسة، وإتلاف ممتلكات الطلاب بعضهم بعضًا، عدم التزام

الطلاب بتعليمات إدارة المدرسة، وتدمير وإتلاف أثاث المدرسة، وإثارة الفوضى والشغب⁽³⁾، "وضعف الإرادة، وضعف الثقة في المستقبل، والانسحاق وراء الأفكار السلبية، وسيادة مشاعر الاغتراب وعدم الاتزان"⁽⁴⁾.

وأصبح من المهم تفعيل دور المدرسة لحل تلك المشكلات من خلال تحقيق الانضباط المدرسي، والذي يحقق عديدًا من الفوائد؛ فالطالب المنضبط يركز باستمرار على أهدافه وتطلعاته التعليمية، ويدير وقته بشكل جيد، وترتفع دافعيته نحو الإنجاز؛ وبالتالي يرتفع مستوى الأداء الأكاديمي له.⁽⁵⁾

ويساعد الانضباط كذلك على تكوين مناخ تربوي داعم لعمليات التعلم؛ فهو يعمل على تنمية القدرة على تحمل المسؤولية والتحكم في الذات.⁽⁶⁾

ويضمن تحقيق الانضباط المدرسي تحقيق الجودة الشاملة للمنظومة المدرسية؛ فالانضباط المدرسي يحقق علاقات متوازنة بين الطلاب والمعلمين والإداريين والآباء والمجتمع ككل؛ مما يدعم بناء الثقة والاحترام، وبناء مناخ داعم لتنمية جميع قدرات الطلاب.⁽⁷⁾

وإيمانًا من وزارة التربية والتعليم بأهمية تحقيق الانضباط المدرسي، فقد أصدرت قرارًا وزارياً رقم (113) لعام 1994م، بشأن الزي المدرسي، ثم القرار الوزاري (515) لسنة 1998م، بشأن تقويم سلوك الطلاب، وقرار وزاري (591) لعام 1998، بشأن منع العنف المدرسي، ثم القرار رقم (92) لعام 2001م، بشأن منع التدخين، ثم القرار الوزاري (234) لسنة 2014م، بتاريخ 20 / 5 / 2014 بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدارس،، ثم صدر القرار الوزاري (179) لعام 2015م، بشأن لائحة الانضباط المدرسي، ثم القرار الوزاري رقم (287) بتاريخ 19 / 9 / 2016 بشأن لائحة الانضباط المدرسي، والتي هدفت إلى: توفير مناخ مدرسي داعم لتحقيق النمو الاجتماعي والتعليمي للطلاب، ودعم العلاقات الإنسانية الإيجابية القائمة على الاحترام المتبادل، وتعزيز السلوك الطلابي الإيجابي، وتقليل السلوك السلبي الذي يعرض الطالب إلى إجراءات تأديبية، وتأكيد قيم التسامح والاحترام المتبادل بين إدارة المدرسة والمعلمين والطلاب، وتحقيق الانضباط المدرسي الفعال.

وعلى الرغم من أهمية تحقيق الانضباط المدرسي، وجهود وزارة التربية والتعليم في إعداد السياسات الداعمة له، إلا أن بعض الممارسات التربوية التقليدية في المدارس تؤثر سلبًا على تحقيق تلك السياسات، ومنها: الأساليب الأوتوقراطية للتنظيم والإدارة المدرسية، وضعف المعايير وسوء تطبيقها، وضعف إشراك الطلاب في وضع الموثيق الخاصة بهم، وضعف تحقيق المدرسة للمشاركة المجتمعية، وضعف وعي المجتمع المدرسي باحتياجات الطلاب ومشكلاتهم⁽⁸⁾.

وأصبح على إدارة المدرسة ممارسة أدوار غير تقليدية لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام، وقد توصلت دراسة (2012) (M.J. Kibet et al.) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة المدرسية للأدوار القيادية وبين تحقيق الانضباط المدرسي للطلاب في المدارس الثانوية، وذلك في حالة ما أشرك مدير المدرسة المعلمين والطلاب والمستفيدين الآخرين في إدارة شئون المدرسة فتصبح هناك فرصة عالية ليسود الوئام، وتوفير بيئة تعليمية أفضل⁽⁹⁾.

كذلك أكدت دراسة (2014) (Nooruddin & Baig) أن القيادة المدرسية مسئولة عن سلوك الطلاب في المدرسة الثانوية، ودرجة الانضباط المدرسي بنسبة (93%)⁽¹⁰⁾.

فتغيير دور المدير من مسير للعمل المدرسي إلى قائد مؤثر في مجتمعه المدرسي، وقادر على تطوير فعالية وكفاءة التنظيم المدرسي من خلال توزيع الممارسات القيادية بما يدعم استخدام مصادر المعرفة والخبرة، وكذلك تطوير بناء القدرة البشرية، من خلال تنمية المهارات والقدرات الفردية اللازمة للمشاركة في الأنشطة القيادية؛ وهذا ما يسمى بالقيادة الموزعة؛ فالقيادة الموزعة تؤثر إيجابيًا في صنع واتخاذ القرار المدرسي، وتعمل على خفض العبء الوظيفي لمدير المدرسة، وترفع مستوى جودة وإبداعية العمل المدرسي ككل، وتعمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب، وترفع مستوى الرغبة في الإنجاز لدى العاملين⁽¹¹⁾. كذلك تمثل مدخلًا ناجحًا في تحسين الأداء التنظيمي، فتوزيع المسؤوليات القيادية يدعم بناء القدرات القيادية داخل المدارس، ويساعد على التغيير التنظيمي الإيجابي، وقد تم الاعتماد على مدخل القيادة الموزعة كجزء من

الإصلاحات التعليمية في عدد من الدول منها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وأجزاء من أوروبا ونيوزيلاندا، فالقيادة الموزعة هي إحدى الممارسات التعليمية التي تجعل المنظومة التعليمية أكثر ديمقراطية وإنصافاً، كذلك تعمل القيادة الموزعة على تحسين فعالية المنظومة التعليمية (12).

ونظراً لأهمية المرحلة الثانوية العامة، وأهمية المرحلة العمرية التي يمر بها طلاب تلك المرحلة، وكذلك ما أوصت به الدراسات بضرورة مشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين والاهتمام باقتراحاتهم لتطوير العمل بالتعليم الثانوي العام المصري، وضرورة تخلص التعليم الثانوي العام من المفاهيم التقليدية لطرق إدارة المدرسة والأفكار التقليدية الجامدة لإدارة التعليم الثانوي العام (13). فإن الدراسة الحالية تركز على تحديد الأدوار القيادية التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة لتحقيق الانضباط المدرسي وفقاً لمدخل القيادة الموزعة.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية مرحلة الثانوية العامة، والتي تعد مخرجاتها بمثابة مدخلات للتعليم الجامعي والعالي، وما تتسم به المرحلة العمرية التي يمر بها طلابها؛ إذ تظهر في مرحلة المراهقة العديد من المشكلات، ويظهر فيها تأثير جماعة الرفاق ومواقع التواصل الاجتماعي والفضائيات، وبالتالي أهمية مواجهة المشكلات التي تحد من فعاليتها وجودة مخرجاتها عمومًا، ومشكلات الانضباط المدرسي على وجه الخصوص، ونظراً لما تعانيه المدارس المصرية من مشكلات مؤثرة على الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية العامة، ومنها:

- ضعف الانضباط والانتظام في المدرسة، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب، وانخفاض جاذبية المدرسة، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية (14).

- ارتفاع ظاهرة الغياب الجماعي، وقلة تلبية أولياء الأمور للدعوات المدرسية، وضعف تعاون أولياء الأمور مع المرشد التربوي في حل المشكلات التي تواجه الطلاب (15).

- ضعف مستوى الانتماء للمدرسة لدى الطلاب، نتيجة لضعف تبني قيم المواطنة. (16)

كذلك ما توصلت إليه الدراسة الاستطلاعية، والتي أجرتها الباحثة على (30) معلماً، و (10) مديرين في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الإسماعيلية؛ بهدف رصد مشكلات الانضباط المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى:

- (60%) من عينة الدراسة أقرت ضعف وعي المجتمع المدرسي بمحتوى لائحة الانضباط المدرسي.
- (100%) من عينة الدراسة أقرت ارتفاع نسبة الغياب بين الطلاب كمظهر لضعف الانضباط المدرسي.
- (70%) من العينة ذكرت انتشار الدروس الخصوصية كمظهر لضعف الانضباط المدرسي.
- (50%) من العينة أقرت ضعف وعي الطلاب بأهمية التعليم.
- (56%) من العينة أقرت ضعف قيمة تحمل المسؤولية لدى طلاب الثانوية العامة.

ونظرًا لضعف قدرة الأساليب الإدارية التقليدية، وما تواجهه الإدارة التقليدية من مشكلات في المدارس الثانوية العامة، ومنها: الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف، والخوف من التحدي ومواجهة المجهول، وضعف الثقة في النفس لدى بعض مديري المدارس، والخوف من تحمل المسؤولية لتجنب المساءلة، والانتقاد المبكر للأفكار الريادية دون التفكير في نتائجها والغرض منها، مع اتباع أسلوب المركزية في أداء العمل، وضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في البيئة المحيطة فلا يستثمر ما بها من فرص، كذلك يعاني مدير المدرسة من ضغوط العمل مع عدم إتاحتها الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الريادية في المدرسة، وانحصار إدارة المدرسة في مشكلات الحاضر دون إعطاء اعتبار كافٍ لمتطلبات المستقبل (17).

فقد أصبح على الإدارة المدرسية ضرورة تبني مدخلاً قيادياً، يساعد في التخلص من مشكلات الإدارة التقليدية، وبالتالي مواجهة مشكلات الانضباط المدرسي، وتحقيق سياساته، وتعد القيادة الموزعة أحد المداخل المناسبة في هذا الصدد؛ فالقيادة الموزعة تمثل مدخلاً ناجحاً في تحسين الأداء التنظيمي وتحصيل

الطلاب؛ فتوزيع المسؤوليات القيادية يدعم بناء القدرات القيادية داخل المدارس، ويساعد على التغيير التنظيمي الإيجابي، فهي إحدى الممارسات التعليمية التي تجعل المنظومة التعليمية أكثر ديمقراطية وإنصافاً، كذلك تعمل القيادة الموزعة على تحسين فعالية المنظومة التعليمية (18).

فإذا ما تم تبني القيادة الموزعة بشكل رسمي أو غير رسمي؛ بحيث تصبح أسلوب حياة داخل المدرسة فبالأكيد سوف تتغير دينامية الوظائف والممارسات وطريقة عمل الأفراد داخل المدرسة، لتتغير ثقافة المدرسة، وتتجز المهام ببسر من خلال جميع أعضاء التنظيم؛ فالتفاعل الإيجابي بين المعلمين يؤدي إلى مزيد من التعلم بينهم مما يؤثر إيجاباً في تطوير الأداء المؤسسي، وينتج عنه تغييراً إيجابياً للمدرسة، فالمدارس الفعالة لديها ارتباط قوي بين ما هو مهم (الأهداف) وممارسات كل من المعلمين والمدير (19).

لذلك تهتم الدراسة الحالية بتحديد الأدوار القيادية التي ينبغي أن يقوم بها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام المصري لتحقيق سياسات الانضباط المدرسي في ضوء مدخل القيادة الموزعة، وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما أسس القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة، والانضباط المدرسي؟
2- ما واقع الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية العامة المصرية من منظور الوثائق؟

3- ما الأدوار القيادية المقترحة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي، وهو: تحديد الأدوار القيادية لمدير المدرسة الداعمة لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام المصري على ضوء مدخل القيادة الموزعة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد الأسس النظرية للقيادة الموزعة والانضباط المدرسي.

- التعرف على واقع الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية العامة المصرية من منظور الوثائق.

- اقتراح أدوار قيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة.

أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى كونها تتناول أحد أهم المراحل التعليمية وهي المرحلة الثانوية العامة بحساسيتها الجماهيرية والخصائص العمرية لطلابها، وكذلك تتناول أحد الجوانب المهمة في المنظومة التعليمية، والمؤثر على فعالية المدرسة وهو الانضباط المدرسي.

- تقدم الدراسة الحالية مجموعة من الأدوار القيادية المقترحة التي من شأنها مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تكوين صورة جديدة لمهام مدير المدرسة؛ وبالتالي تحسين الأداء الإداري المدرسي.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، ويقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها (20)، والدراسة الحالية هي دراسة تحليلية، تم فيها وصف ماهية القيادة الموزعة، وطبيعة علاقتها بالانضباط المدرسي، مع تحديد المشكلات التي تعد مسببات لضعف تطبيق سياسات الانضباط المدرسي، واستخلاص الأدوار القيادية التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق الانضباط.

مصطلحات الدراسة:

- دور:

يحدد مفهوم الدور بأنه: السلوك المميز الذي يظهره الفرد، في إطار مجموعة معينة (21).

ويقصد به في الدراسة الحالية: الممارسات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة في إطار أبعاد القيادة الموزعة، تحقيقاً للانضباط في مدارس التعليم الثانوي العام المصري.

- الانضباط المدرسي:

يقصد بالانضباط أنه: "قواعد ضبط السلوك، ورقابة السلوك أو العمل". (22) على الرغم من تأكيد المفهوم السابق للقواعد المحددة للسلوك؛ إلا أنه أهمل تحديد الالتزام بتلك القواعد، ونوع ذلك الالتزام هل هو التزام لأسباب خارجية أو التزام ذاتي.

كذلك هو: "ذلك التدريب الذي يجعل الأفراد أكثر استعداداً للالتزام، أو أكثر سيطرة على أنفسهم، والسلوك الذي ينتج عن هذا التدريب، كذلك هو القدرة على السيطرة على النفس أو الآخرين حتى في المواقف الصعبة" (23). ويؤكد هذا المفهوم أحد وسائل تحقيق الانضباط وهو التدريب، فالتدريب على ممارسة المعايير السلوكية المختلفة يساعد على إكسابها للأفراد، وبالتالي التزامهم ذاتياً بتلك المعايير.

ويعرف الانضباط المدرسي بأنه: "جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها لمراقبة سلوك المتعلم من أجل فرض الامتثال والحفاظ على النظام المدرسي" (24). ويرى هذا المفهوم أن مصدر تحقيق الانضباط هو الإلزام الخارجي من خلال الرقابة على السلوك، وتعد الرقابة الخارجية مهمة في بداية تدريب الأفراد على الانضباط، ولكنها لن تضمن تحقق الانضباط كل الوقت، لذلك يفضل تدريب الأفراد على الانضباط الذاتي بدلاً من انتظار الرقابة الخارجية. كذلك الانضباط المدرسي هو: "التزام الطالب بالتعليمات والأنظمة الصادرة من وزارة التربية والتعليم لضبط سلوك الطلبة" (25).

ويركز المفهوم السابق على نتيجة ممارسة الطالب للقواعد السلوكية، هي تحقق "الالتزام" إلا أنه لم يحدد هل الالتزام تحقق بمؤثر خارجي أم ذاتي، كذلك يقصر المفهوم السابق الانضباط المدرسي على الطالب فقط ولم يشمل جميع أعضاء المجتمع المدرسي.

ويتضح مما سبق ما يلي:

- يركز الانضباط على وجود قواعد محددة للصحيح والخطأ.
- يركز المصطلح كذلك على الرقابة التي قد تكون خارجية أو ذاتية.
- كذلك يحدد بقدرة الأفراد على الالتزام والامتثال لكل ما هو صحيح في المدرسة.

ويحدد مفهوم الانضباط المدرسي في الدراسة الحالية بأنه: التزام المجتمع المدرسي (من المعلمين، والطلاب، والعاملين، وأولياء أمور) ذاتياً بواجباتهم، والحصول على حقوقهم كما هي محددة في لوائح الانضباط المدرسي الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

- القيادة الموزعة:

هي طريقة لتطوير فعالية وكفاءة التنظيم من خلال توزيع الممارسات القيادية، مما يدعم استخدام مصادر المعرفة والخبرة، وهي كذلك تطوير بناء القدرة البشرية في التنظيم وذلك بتأكيد تنمية المهارات والقدرات الفردية اللازمة للمشاركة في الأنشطة القيادية (26).

كذلك تعتمد فكرة القيادة الموزعة على كيفية توزيع الممارسات القيادية على اثنين أو أكثر من القادة؛ فهي تركز على الممارسات أكثر من تركيزها على القائد كشخص (27).

وهي تفويض المسؤوليات القيادية من مدير المدرسة إلى معلمي تلك المدرسة (28).

تستخدم للإشارة إلى القيادة في مجموعات أو تنظيمات؛ فلا يحق لشخص واحد احتكار القيادة بل لا بد من تقاسمها بين الأفراد (29).

ومما سبق يتضح أنه:

- تركز القيادة الموزعة على فكرة توزيع الأدوار القيادية على أكثر من قائد.
- تحقق القيادة الموزعة تطوير فعالية وكفاءة المدرسة، وعلى ذلك فهي تحقق الانضباط المدرسي.

- تدعم القيادة الموزعة فكرة العمل الفريقي، والتخلي عن البيروقراطية في إدارة المدرسة.

وبالتالي تعرف القيادة الموزعة في الدراسة الحالية بأنها: نمط قيادي يهتم بتوزيع الأدوار القيادية على أعضاء المجتمع المدرسي أثناء عمليات صناعة واتخاذ القرار المدرسي، وممارسة الأنشطة التربوية المختلفة، بما يضمن الالتزام الذاتي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي بواجباتهم، والحصول على حقوقهم المحددة بلوائح الانضباط المدرسي والصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة إلى دراسات خاصة بالقيادة الموزعة وأخرى خاصة بالانضباط المدرسي، وقد تم تقسيم الدراسات الخاصة بكل متغير إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وعرضها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

أولاً: دراسات خاصة بالقيادة الموزعة:

تم تصنيف الدراسات السابقة الخاصة بهذا الجزء إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وقد تم عرض الدراسات السابقة الخاصة بكل جزء من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسات عربية:

- دراسة عبد العزيز ناصر عبد العزيز (2010) (30):

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بنين في الرياض للقيادة الموزعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على (83) مدير مدرسة، و(39) مشرفاً إدارياً في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: ضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام مدخل القيادة الموزعة، وضرورة وضع آليات بالمدارس تضمن تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون بالمدرسة، وضرورة تعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي بحيث تضمن للمعلمين ممارسة بعض المشروعات والأفكار الجديدة في المدرسة.

- دراسة أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه بور (2011)(31)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة كنمط للقيادة المدرسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وهي دراسة نظرية تحليلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن من متطلبات تطبيق القيادة الموزعة ضرورة تعديل بنية الهياكل المدرسية، وتعزيز الثقافة الإيجابية داخل المدرسة، وتدعيم قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على امتلاك مهارات القيادة الموزعة.

- دراسة أحمد محمد فتحي (2012)(32)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة التي طبقت على (370) معلماً، و(371) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة تدريب المعلمين على المهارات القيادية الضرورية لأداء مهامهم في المدرسة، كذلك يجب أن تقدم الإدارات التعليمية الدعم اللازم للمدارس المختلفة لتحقيق التطبيق الناجح لممارسات القيادة الموزعة.

- دراسة أمجد محمود محمد، ومحمد علي جابر (2014)(33):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في مدينة الطائف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واستخدمت أداة الاستبانة التي طبقت على عينة حجمها (930) وكيلاً ومعلماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة وضع إطار عام للقيادة الموزعة كمدخل لتطوير الأداء المدرسي، وضرورة تدريب مديري المدارس على استخدام مبادئ القيادة الموزعة.

- دراسة إيناس محمد إسماعيل (2015)(34):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان للقيادة الموزعة، وعلاقته بمستوى التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، واعتمدت على المنهج الوصفي، وطبقت أداة

الاستبانة على عينة (341) معلمًا ومعلمةً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الخاصة في مجال القيادة الموزعة.

- دراسة فاطمة عبد الله البشر (2016) (35):

هدفت الدراسة إلى رصد واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة في كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على (113) عضو هيئة تدريس في الأقسام التربوية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة معوقات تواجه ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة، من أهمها: قلة توافر الحوافز المادية أو المعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أدوارًا قيادية، وضعف المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- دراسات أجنبية:

- دراسة (Graeme Currie) (2009) (36)

هدفت الدراسة إلى تحديد بعض القوى التنظيمية، والظروف المناخية ذات الصلة بتطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية في إنجلترا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وطبقت أداة المقابلة في (30) مدرسة ثانوية؛ إذ تم مقابلة (15) مديرًا ومساعد مدير في تلك المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تطبيق القيادة الموزعة في المدرسة الثانوية يدعم الفعالية التنظيمية في التعليم الثانوي، وهناك عدة قوى تؤثر في تطبيق القيادة الموزعة منها المحاسبية القائمة على معايير تتناسب مع الأداء المؤسسي، كذلك فإن التقسيم التقليدي للعمل في المدارس ما زال يميل إلى استبعاد مجموعات من العاملين من المشاركة في القيادة مما يؤثر سلبًا على تطبيق القيادة الموزعة.

- دراسة (J. Patrick Grenda1 and Donald G. Hackmann) (2014) (37)

هدفت الدراسة إلى رصد واقع القيادة الموزعة في المدارس المتوسطة في ولاية ميديويسترن (Midwestern) في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أسلوب دراسة الحالة. واستخدمت أدوات الملاحظة ومقابلة مديري المدارس، وكذلك تحليل محتوى الوثائق، وقد توصلت الدراسة إلى تطبيق مديري المدارس للقيادة الموزعة عن طريق تبني العمل الفرقي، والتمكين التنظيمي الذي يعزز النمط الديمقراطي في الإدارة.

- دراسة (Yan Liu et al.) (2016) (38):

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الموزعة وفقاً لآراء المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية، ووفقاً للسياق المؤسسي، والخصائص الشخصية للمدير، لتحديد أي العوامل لها علاقة بالقيادة الموزعة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وقد تم تجميع البيانات من خلال المسح الدولي للتدريس والتعلم (TALIS2013) والمطبق بواسطة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)؛ فقد طبق على (6000) مدرسة ثانوية، وعلى (100000) معلم ومدير في (34) دولة. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الموزعة مطبقة بمستوى عال، كذلك بالنظر إلى القيادة الموزعة باعتبارها متغيراً تابعاً فإنها تتفاعل ديناميكياً مع الخصائص الشخصية للقائد، والمرؤوس، وخصائص الموقف.

- دراسة (Aisha Salim Ali, Yasser F. Hendawy) (2017) (39):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الموزعة ومستوى فعالية مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية، وسلطنة عمان. وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية الارتباطية. وتم تطبيق استبانة على عينة حجمها (15) مدرسة عامة من القاهرة، وبالتحديد على (330) معلماً، وفي عمان تم اختيار (18) مدرسة، وتم تطبيق الاستبانة على (305) معلم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة القيادة الموزعة والفعالية المدرسية؛ فكلما زاد مستوى تطبيق القيادة الموزعة؛ تحسنت فعالية المدرسة.

- دراسة (Jeanne Ho. and David Ng.) (2017) (40)

هدفت الدراسة إلى تحديد فائدة استخدام نظرية النشاط في تحليل البناء النظري للقيادة الموزعة؛ وبالتحديد للتعرف على التوترات التي يواجهها القادة، وكيفية التغلب عليها، واعتمدت الدراسة على تطبيق دراسة الحالة في المدارس المتوسطة في سنغافورة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تلك النظرية في تفسير القيادة الموزعة، وكذلك مجموعة من العوامل المؤثرة في تطبيقها.

ثانيًا - دراسات خاصة بالانضباط المدرسي:

تم تصنيف الدراسات السابقة الخاصة بهذا الجزء إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وقد تم عرض الدراسات السابقة الخاصة بكل جزء من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسات عربية:

- دراسة نجوى إبراهيم عبد الحميد (2006) (41):

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع أساليب تحقيق الانضباط المدرسي في مصر والولايات المتحدة الأمريكية، وكيفية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تحقيق الانضباط المدرسي بالمدارس الثانوية العامة المصرية. واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن. وتوصلت لعدة نتائج من أهمها أن ضعف الانضباط المدرسي راجع إلى وجود مجموعة من المشكلات المجتمعية والتي أدت إلى وجود عديد من الاضطرابات النفسية، التي أثرت سلبًا على الانضباط المدرسي في المدارس المصرية.

- دراسة محمد علي عزب (2007) (42):

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الاجتماعية والمدرسية المؤثرة على الانضباط المدرسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وهي دراسة تحليلية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن من العوامل المسببة لضعف الانضباط المدرسي فقدان المعيارية الاجتماعية، والمشكلات الأسرية، ووسائل الإعلام الداعمة للعنف، وكذلك المناخ المدرسي السلبي الداعم للعنف.

- دراسة راشد فليفل الداوم (2008) (43):

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى مشاركة طلبة المدارس الثانوية في دولة الكويت في صنع القرارات المدرسية، وعلاقتها بدرجة التزامهم بالانضباط المدرسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (75) مديراً، (878) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الانضباط المدرسي للطلاب كانت متوسطة، كذلك مستوى مشاركة الطلاب في صنع القرار المدرسي كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ مبدأ الولاء المدرسي لكل من المعلم والطالب.

- دراسة حسن ناصر الزوايدة (2009) (44)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التزام الإدارة المدرسية بتعليمات الانضباط المدرسي في المدارس المتوسطة العليا والثانوية، وتحديد الأساليب المناسبة التي تساهم في الحد من السلوكيات غير المقبولة للطلبة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة التي طبقت على عينة حجمها (40) مديراً من مديري المدارس المتوسطة والثانوية في عمان - الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف توافر المرشدين التربويين في المدارس، ويلجأ بعض مديري المدارس إلى العقاب البدني لمواجهة المشكلات السلوكية للطلاب.

- دراسة نايف مفضي نهار (2015) (45):

هدفت الدراسة إلى تحديد دور معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية في تحقيق الانضباط المدرسي، وتحديد مستوى الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية الحكومية في مدارس محافظة عمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة حجمها (162) مديراً من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الانضباط المدرسي للطلاب متوسطاً، وأوصت بضرورة إيجاد ثقافة تربوية مدرسية مشجعة على الانضباط.

- دراسات أجنبية:

- دراسة (Faye Nelson) (2002) (46):

هدفت الدراسة إلى تحديد مسببات ومشكلات الانضباط المدرسي والممارسات التي تدعم فاعلية الانضباط المدرسي من منظور المعلمين والإداريين والآباء والأمهات في (20) مدرسة في ولاية تينيس الأمريكية (Tennessee) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن من الممارسات التي تساعد على تحقيق الانضباط هي ضرورة إشراك جميع الأطراف المستفيدة في تحديد قواعد الانضباط المدرسي، وأن تكون المدرسة (من معلمين وإداريين) مسئولة عن تطبيق تلك القواعد، كذلك يجب الحرص على التنمية المهنية للإدارة والمعلمين فيما يخص الانضباط المدرسي، وكذلك إيجاد منظومة حوافز مناسبة للطلاب.

- دراسة (R. Dionne Ward) (2007) (47):

هدفت الدراسة إلى مقارنة بعض ممارسات تحقيق الانضباط المدرسي بمدريستين متوسطتين، وتحديد ما إذا كان مدير المدرستين والمستفيدون يطبقون الممارسات التربوية للانضباط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداتا المقابلة والملاحظة على العاملين والمستفيدين بمدريستين متوسطتين بولاية فيرجينيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن عينة الدراسة ترى أن مدير المدرسة هو المحرك الرئيسي لتحقيق الانضباط المدرسي، كذلك لا بد وأن يسعى مدير المدرسة لإعداد برامج وإستراتيجيات لتحقيق الانضباط المدرسي، كذلك ضرورة أن يقوم المدير بإشراك جميع المستفيدين في تنفيذ برامج الانضباط المدرسي، وينبغي على مدير المدرسة تبني إستراتيجيات تعاونية لتحقيق الانضباط المدرسي مع التنسيق مع الإدارة العليا.

- دراسة (Rosemary Kemigisa) (2011) (48):

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير الإدارة المدرسية على تحقيق الانضباط المدرسي في المرحلة الثانوية؛ إذ حاولت تحديد كيفية تأثير أساليب الإدارة المدرسية، والإشراف على الأنشطة التربوية، ومشاركة الطلاب في عملية

اتخاذ القرار والتواصل الإداري مع الطلاب على تحقيق الانضباط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة (345) فرداً من مقاطعة كابرول (Kabarole) في دولة أوغندا، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب الإدارة المدرسية والإشراف على الأنشطة الطلابية، ومشاركة الطلاب في اتخاذ القرار المدرسي لها تأثير إيجابي في تحقيق الانضباط المدرسي.

- دراسة (Catherine J. Kiprop) (2012) (49)

هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة مقترحات لتفعيل الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية في دولة كينيا؛ إذ وجدت الدراسة أن كل مدرسة لها طريقة خاصة بها في الحفاظ على الانضباط، مثل: العقاب، ووضع قواعد، وتنفيذها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهي دراسة تحليلية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارة الفعالة للانضباط المدرسي تتطلب تعاون كل المستفيدين من معلمين وطلاب وأولياء أمور ومؤسسات المجتمع المحلي في تحديد أسباب عدم الانضباط في المدارس الكينية الثانوية، وتحديد قواعد الانضباط المدرسي، وتحديد دور لكل طرف في تحقيق الانضباط.

- دراسة (KatoloGideon Nthakyo et al.) (2016) (50)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير بعض الممارسات القيادية لمديري المدارس على الانضباط المدرسي لطلاب المدارس الثانوية العامة في مقاطعة ماكينو في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت أداة الاستبانة على عينة مكونة من (20) مديراً مدرسة، (46) معلماً، (197) طالباً، وتوصلت الدراسة إلى تشجيع أسلوب إدارة الباب المفتوح، والتي يكون فيها لدى الطالب الحرية الكافية لمناقشة مشكلاته وإيجاد حلول لها، كما أوصت الدراسة بضرورة تنظيم ندوات وورش عمل؛ لإكساب الطلاب مهارات السلوك الانضباطي.

- تعليق عام على الدراسات السابقة:

- ركزت الدراسات السابقة على رصد واقع القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، أو تحديد متطلبات تحقيقها أو تحديد القوى والعوامل المؤثرة على تطبيقها، أو تحديد العلاقة بين تطبيق القيادة الموزعة، وفعالية المدرسة، أو

معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، وأهملت جميع الدراسات السابقة، واقع القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة المصرية، ودورها في تحقيق سياسات الانضباط المدرسي، وهذا ما تهتم به الدراسة الحالية.

- كذلك الدراسات السابقة التي اهتمت بالانضباط المدرسي ركزت على واقع أساليب تحقيق الانضباط المدرسي كسلوك، وكذلك تحديد العوامل المجتمعية والمدرسية المؤثرة في الانضباط المدرسي، ودور المعلم في تحقيقه، وكذلك مسببات ومشكلات الانضباط في المدارس، كذلك تحديد أثر الأساليب الإدارية المختلفة على تحقيق الانضباط وإجراء مقارنة بين تلك الأساليب في المدارس المختلفة. ولم تهتم سوى دراسة أجنبية واحدة بدراسة تأثير الممارسات القيادية على الانضباط المدرسي، ولم تحدد تلك الدراسات مدخلاً قيادياً بعينه وكيفية ممارسة مدير المدرسة لأدوار قيادية داعمة لتحقيق السياسات المتبناه من وزارة التربية والتعليم المصرية؛ لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام، وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية.

- اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، والمقارن، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تطبيقها للمنهج الوصفي.

- حددت الدراسات السابقة مجموعة من متطلبات خاصة بتطبيق القيادة الموزعة، منها: ضرورة تعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل المدرسي، لتضمن للمعلمين المبادرة في تنفيذ الأفكار الجديدة، وضرورة تعديل البنية التنظيمية للمدرسة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للقيادة الموزعة في المدرسة، وضرورة دعم قدرات أعضاء المجتمع المدرسي اللازمة لممارسة القيادة الموزعة، وتقديم الإدارة العليا التشجيع اللازم للإدارة المدرسية، لممارسة القيادة الموزعة، كذلك تدريب مديري المدارس على استخدام مبادئ القيادة الموزعة، وتبني العمل الفرقي والتمكين التنظيمي، وتعزيز النمط الديمقراطي في الإدارة.

- كذلك حددت الدراسات السابقة معوقات القيادة الموزعة، ومنها: قلة الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على ممارسة الأدوار القيادية، وضعف المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتهميش بعض العاملين في المدرسة.

- حددت الدراسات السابقة مجموعة العوامل المؤثرة سلبيًا على الانضباط المدرسي، ومنها: وجود العديد من المشكلات المجتمعية التي أدت إلى وجود الاضطرابات النفسية، والتي أثرت سلبيًا على الانضباط المدرسي، كذلك فقدان المعيارية الاجتماعية، ووسائل الإعلام الداعمة للعنف والمناخ المدرسي السلبي الداعم للعنف، وأن من أسباب عدم الانضباط اتباع أسلوب العقاب البدني للطلاب.

- توصلت الدراسات السابقة إلى أنه يمكن تحقيق الانضباط المدرسي، عن طريق ترسيخ مبدأ الولاء المدرسي لدى المعلمين والطلاب، وضرورة إيجاد ثقافة تربوية مدرسية داعمة للانضباط المدرسي، وضرورة الحرص على التنمية المهنية للمعلمين، فيما يخص الانضباط المدرسي، مع توفير منظومة حوافز مناسبة للطلاب، وضرورة إشراك جميع المستفيدين في صياغة وتنفيذ قواعد الانضباط المدرسي، كذلك فإن مشاركة الطلاب في عملية اتخاذ القرار المدرسي لها تأثير إيجابي في تحقيق الانضباط، وضرورة تنظيم دورات وورش عمل للطلاب؛ لإكسابهم مهارات السلوك الانضباطي.

محاور الدراسة:

تشمل أربعة محاور: المحور الأول خاص بالأسس النظرية للقيادة الموزعة، والمحور الثاني يتناول الأسس النظرية للانضباط المدرسي، أما الثالث فهو خاص بواقع الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام المصري، والمحور الرابع خاص بالأدوار المقترحة لمديري المدارس الثانوية العامة المصرية لتحقيق الانضباط المدرسي على ضوء القيادة الموزعة، وفيما يلي تفصيل لهذه المحاور.

المحور الأول - الأسس النظرية للقيادة الموزعة:

يتناول هذا المحور مفهوم القيادة الموزعة، وخصائصها، والعلاقة بين القيادة الموزعة وبعض المصطلحات الأخرى، وأهمية تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، وأبعاد القيادة الموزعة، ومعوقاتهما. وفيما يلي عرض لكل جزء بالتفصيل.

1- مفهوم القيادة الموزعة:

هي نمط إداري يوزع فيه مدير المدرسة الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها⁽⁵¹⁾.

وهي: "مدخل قيادي يقوم على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين والإداريين، وذلك من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذ، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتفعيل الشراكة المجتمعية؛ بهدف تطوير الأداء المدرسي" ⁽⁵²⁾.

وهي: "مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المدارس عددًا من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية لمعلميهم، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها وتطويرها ⁽⁵³⁾.

كذلك تستخدم للإشارة إلى القيادة في مجموعات أو تنظيمات؛ فلا يحق لشخص واحد احتكار القيادة بل لا بد من تقاسمها بين الأفراد⁽⁵⁴⁾.
ومما سبق يتضح أن:

- تركز القيادة الموزعة على فكرة توزيع الأدوار القيادية على أكثر من قائد.
- تحقق القيادة الموزعة تطوير فعالية وكفاءة المدرسة، وعلى ذلك فهي تحقق الانضباط المدرسي.

- تدعم القيادة الموزعة فكرة العمل الفريقي، والتخلي عن البيروقراطية في إدارة المدرسة.

وبالتالي تعرف القيادة الموزعة في الدراسة الحالية بأنها: نمط قيادي يهتم بتوزيع الأدوار القيادية على أعضاء المجتمع المدرسي أثناء عمليات صناعة واتخاذ القرار المدرسي، وممارسة الأنشطة التربوية المختلفة، بما يضمن الالتزام الذاتي لجميع أعضاء المجتمع المدرسي بواجباتهم، والحصول على حقوقهم المحددة بلوائح الانضباط المدرسي والصادرة عن وزارة التربية والتعليم المصرية.

2- خصائص القيادة الموزعة:

تدعم القيادة الموزعة التحرر من الهياكل التنظيمية الهرمية، فهي تظهر ممارسات قيادية قائمة على العلاقات وليس على التنظيم، كذلك تدعم بناء القدرة القيادية لدى العاملين في التنظيم (55).

كذلك سمة رئيسية من سمات القيادة الموزعة هي القدرة على الاعتراف بنقاط القوة لدى الآخرين، وقدرتهم دائماً على أداء دور ما في التنظيم كقيادة، كذلك تؤكد احترام استقلالية الممارسات والمبادرات الفردية، ومن خصائصها أيضاً أنها ترى أن التنظيمات غير الرسمية تؤثر على الممارسات في التنظيم، وبالتالي أداء المؤسسة (56).

ومن خصائص القيادة الموزعة (57):

أن القيادة جماعية وليست عملاً فردياً، كذلك الفرصة متاحة للجميع للانضمام للفريق القيادي للمؤسسة، وتعتمد على تنوع الخبرات داخل مجموعة القادة.

ومن خصائص القيادة الموزعة أيضاً أنها تؤدي إلى النجاح في التعامل مع جوانب الضعف والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وتحفز استخدام الأساليب غير التقليدية؛ والتي فيها يتم الوصول لطرق أفضل للتعامل مع مواقف العمل المختلفة، كذلك فإن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في إطار القيادة الموزعة تؤدي دوراً في تشجيع النمو الاجتماعي للتلاميذ؛ فالمعلم يعد قدوة للطلاب بما يظهره من أنماط سلوك تعاوني يرغب في غرسها في هؤلاء الطلاب (58).

وبالتالي يمكن تلخيص خصائص القيادة الموزعة فيما يلي:

- تدعم القيادة الموزعة التوجه نحو الإدارة الذاتية للمؤسسة.
- في إطار القيادة الموزعة هناك ممارسات قيادية رسمية وأخرى غير رسمية.
- تعترف بقدرة الآخرين على القيادة.
- تؤكد احترام استقلالية الآخرين ومبادراتهم الفردية.
- تعترف بتأثير الهياكل الجماعية غير الرسمية على الأداء المؤسسي.

- لا يجب أن يكون هناك قائد واحد للمؤسسة، ولكن يتم توزيع الأدوار القيادية على المجموعة.

- علاقات العمل الإيجابية التي تظهرها القيادة الموزعة تنعكس إيجاباً على تحقيق النمو الاجتماعي للطلاب، وبالتالي تحقيق الانضباط المدرسي لديهم.

3- العلاقة بين القيادة الموزعة وبعض المصطلحات الأخرى:

يظهر بعض التقارب بين القيادة الموزعة وغيرها، مثل القيادة التعاونية، والمشاركة، وقيادة الفريق، والقيادة التشاركية، لذا يتم في الجزء الحالي توضيح الفروق بينهم.

بداية تعد القيادة الموزعة هي الفكرة السائدة في الوقت الحالي، بعكس فكرة القيادة المشتركة (Shared) والقيادة التعاونية (Collaborative) أو التشاركية (Participative) والتي تعد قديمة نسبياً مقارنة بالقيادة الموزعة (Distributed)⁽⁵⁹⁾

كذلك وُجد أن مصطلح القيادة المشتركة (SL) أكثر شيوعاً في مجال الطب والتمريض، أما مصطلح القيادة الموزعة (DL) فهو أكثر انتشاراً في إدارة الأعمال والعلوم الاجتماعية. وبتتبع المقالات التي نُشرت على قاعدة بيانات (SCOPUS) في عام (2011) والخاصة بالمصطلحين تبين أن نسبة (68%) من المقالات التي تناولت القيادة الموزعة (DL) نشرت في دوريات التربية أو الإدارة التربوية، مقارنة بـ (22%) من مقالات القيادة المشتركة (SL) التي نشرت في دوريات التربية والإدارة التربوية؛ بحيث كان (26%) من النسبة السابقة (68%) من مقالات القيادة الموزعة (DL) نشرت في دوريات متخصصة في الإدارة والقيادة المدرسية، مما يؤكد أن القيادة الموزعة أكثر انتشاراً في الدراسات التربوية من مصطلح القيادة المشتركة⁽⁶⁰⁾.

أما قيادة الفريق (Team Leadership) فتعرف بأنها: تلك الوظيفة التي تهدف إلى رفع مستوى فعالية الفريق عن طريق تحديد القادة لاحتياجات فرقههم، والعمل على تحديد الإجراءات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات، وبالتالي

فهي تهدف بشكل أساسي إلى رفع فعالية الفريق، ويمكن التفرقة بين القيادة الموزعة، وقيادة الفريق، وفقاً للجدول التالي⁽⁶¹⁾:

جدول (1)

المجال	قيادة الفريق Team Leadership	القيادة الموزعة Distributed Leadership
الهياكل التنظيمية والعمليات	التركيز على: - الرؤية المشتركة للفريق. - التواصل مع احتياجات الفريق. - المساءلة الجماعية.	التركيز فيها على: - الرؤية المشتركة للمؤسسة (المدرسة). - التواصل مع احتياجات الموقع. - المساءلة المؤسسية (المدرسية)، والجماعية.
سلوك القائد	- القيادة بالتوجيه. - ميسر.	- القائد مشارك. - قائد بالخبرة.
وضع السلطة	- صنع القرار يتم بالمشاركة بين قادة الفريق.	يشارك جميع القادة رسميين أو غير رسميين في صناعة القرار. - تتسع القيادة عبر أجزاء التنظيم. - يتم التشاكر في المسئوليات.
الوظائف الداخلية للفريق	- العمل الفريقي. - الرؤية. - التدريب. - تحديد وحل المشكلات.	- العمل الفريقي. - ممارسة القيادة تنشأ خلال التفاعل بين القادة والتابعين، ومن مواقفهم التعاونية.
جوانب القوى	- قيادة محورها الفريق. - داعمة لحل المشكلات. - تركيز على البيئة. - تؤكد الزمالة. - تدعم التمكين.	- تطور القدرة القيادية للمدير والمعلمين - توزيع الخبرات. - تدعم التحفيز الفكري. - تؤكد التمكين. - تدعم الزمالة.
الانتقادات /	تتم صناعة القرارات على	- التزام فرق العمل بالوضع

المجال	قيادة الفريق Team Leadership	القيادة الموزعة Distributed Leadership
الحدود	المستوى المصغر للإدارة (micro-management) يعني مشاركة عدد قليل من الموظفين والأفراد فيه.	الراهن. - خلط بعض الباحثين بين مفاهيم: * القيادة الموزعة (distributed leadership) ، (Team Leadership) ، والقيادة المشتركة (Shared Leadership) ، وذلك بسبب قلة الأدبيات التي فرقت بينهم.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن أهم ما يفرق بين قيادة الفريق والقيادة الموزعة أن الأولى تركز على احتياجات فريق العمل كهدف رئيسي لها أما القيادة الموزعة فتسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم.

وبالنسبة للقيادة التشاركية والقيادة الموزعة يوضح الجدول التالي التفرقة بين القيادة الموزعة (distributed leadership) والقيادة التشاركية (Participative leadership)⁽⁶²⁾

جدول (2)

المجال	القيادة الموزعة	القيادة التشاركية
المفهوم	التوزيع والتفريق.	شرك بينهم؛ أي جعلهم شركاء.
السلطة	لا تتركز على شخص واحد.	بيد القائد.
الاحتياجات	تشبع الاحتياجات الإنسانية.	تشبع الاحتياجات الإنسانية.
التخطيط	يتم تحديد الأهداف والتخطيط بشكل جماعي	يتم تحديد الأهداف والتخطيط بشكل جماعي
التنظيم	رسمي وغير رسمي.	رسمي.
الرقابة	ذاتية.	ذاتية وفوقية.
تقسيم المهام والأعمال	على أساس الخبرة.	فرق عمل.

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن الفرق الرئيسي بين القيادة الموزعة والقيادة التشاركية أنه في الأولى يتم توزيع الأدوار القيادية على أكثر من قائد وبالتالي فهي تدعم مبدأ تعددية القيادة في التنظيم الواحد، أما في القيادة التشاركية فما زال جميع الأدوار القيادية لقائد واحد وبالتالي فالقيادة التشاركية تؤكد مبدأ فردية القيادة.

4- النظريات المفسرة للقيادة الموزعة:

تتعدد النظريات المفسرة للقيادة الموزعة، ومنها:

- نظرية جيمس سبيلان (James Spillane):

تركز هذه النظرية على مفهوم القيادة الموزعة؛ باعتبارها شبكة متفاعلة للقادة والأتباع، عن طريق تغيير الأدوار بشكل دوري، وفقاً لمتطلبات الموقف، وهناك ثلاثة أساليب متضمنة في القيادة الموزعة، تتمثل في أنه يمكن توزيع الوظائف أو توسيعها بحيث تشمل قادة متعددين، ويحدث التوزيع التعاوني عندما تكون ممارسات القادة قاعدة لممارسات قادة آخرين، كذلك يحدث التوزيع التشاركي عندما يعمل القادة بشكل منفصل ومستقل، ولكن من أجل تحقيق هدف مشترك، الأسلوب الثالث فهو التوزيع المنسق؛ والذي يحدث عندما يقوم أفراد مختلفون بقيادة مهام متعاقبة⁽⁶³⁾.

وعلى ذلك فإن القيادة الموزعة تقوم على:

- توزيع الوظائف القيادية على عدد من القادة.

- تشارك القيادة، والذي يعني أن كل قائد يعمل بشكل منفصل ومستقل ولكن من أجل تحقيق هدف مشترك.

- نظرية جرون (Gronn) (64):

وتعرف القيادة في هذه النظرية بأنها: إنجاز للمهام بواسطة عديد من القادة وليس قائداً واحداً، فهو يرى أن القيادة ليست شخصاً منفرداً، ولكنها عملية يمكن تداولها بين عدة أشخاص؛ إذ إنه من المحتمل أن يكون لجميع أفراد المنظمة قدرة على التأثير، وبالتالي فهم قادة، فالتأثير كما يرى مختلف عن السلطة، وقد تكون مدة التأثير للفرد طويلة أو قصيرة الأجل، وتوزيع القيادة ما هو

الإ عمل تعاوني ينشأ بعفوية نتيجة علاقات عمل وثيقة، وكذلك عن تنظيم مؤسسي داعم لتوزيع المسئوليات، وعدم تركيزها. كذلك أكد جرون أن التدريب كضرورة لإعداد الأفراد للقيادة، وتطوير رؤيتهم الإستراتيجية، وكذلك دعم قدرتهم على تكوين علاقات عمل إيجابية، باعتبار كل ذلك يساعد على نجاح توزيع القيادة.

- نظرية المور (Elmore) (65):

تقوم نظرية ريتشارد المور (Richard F. Elmore) على فكرة "الإصلاح المؤسسي المعتمد على المعايير"، وتهتم القيادة الموزعة بتبادل المعرفة والخبرة اللازمة لحل مشكلات التطوير والتحسين المؤسسي.

وترى هذه النظرية أن القيادة الموزعة تقوم على خمسة مبادئ، وهي:

- أن الغرض من القيادة هو تحسين الممارسة التعليمية والأداء المؤسسي.
- التحسين التعليمي يتطلب تعلمًا مستمرًا سواء أكان تعلمًا فرديًا أم جماعيًا، وبالتالي يجب على القادة إيجاد بيئة مؤسسية تخضع ممارسات وأفكار الأفراد لمراجعة وتدقيق من زملائهم.
- التعلم يتطلب النمذجة: فيجب أن يقدم القائد نموذجًا للقيم والسلوكيات التي يرغب في تعليمها للعاملين.
- تتدفق أدوار وأنشطة القيادة من الخبرات المطلوبة للتطوير والتعلم، وليس من التعليمات الرسمية في المؤسسة، فإذا كان الهدف هو التعلم الجماعي فلن تعطي الأوامر الرسمية النتائج المطلوبة؛ ولكن يتحقق ذلك من خلال تبادل المعرفة والخبرة بين العاملين.
- يتطلب التدريب على السلطة تبادل المحاسبية، والقدرات.

وترى الدراسة الحالية، أن نظرية المور هي الأكثر مناسبة للإصلاح المؤسسي وفقًا لمدخل القيادة الموزعة، كما تم وصفها في المبادئ الخمسة السابقة.

5- أهمية تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية:

تتعدد فوائد تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، كما توصلت لذلك عديد من الدراسات ومنها دراسة (Clutter-Shields) (2011)؛ حيث أكدت أن القيادة الموزعة⁽⁶⁶⁾:

- تؤثر إيجابًا على صنع واتخاذ القرار المدرسي.
 - تعمل على خفض العبء الوظيفي لمدير المدرسة.
 - ترفع مستوى جودة العمل المدرسي ككل.
 - تعمل على رفع مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب.
 - رفع مستوى الرغبة في الإنجاز لدى العاملين.
- فالقيادة الموزعة تمثل مدخلًا ناجحًا في تحسين الأداء التنظيمي، وتحصيل الطلاب، فتوزيع المسؤوليات القيادية يدعم بناء القدرات القيادية داخل المدارس، ويساعد على التغيير التنظيمي الإيجابي، وقد تم الاعتماد على مدخل القيادة الموزعة كجزء من الإصلاحات التعليمية في عدد من الدول، منها: المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وأجزاء من أوروبا، ونيوزيلاندا؛ فالقيادة الموزعة هي إحدى الممارسات التعليمية التي تجعل المنظومة التعليمية أكثر ديمقراطية وإنصافًا، كذلك تعمل القيادة الموزعة على تحسين فعالية المنظومة التعليمية⁽⁶⁷⁾.

كذلك تحقق القيادة الموزعة العديد من المزايا، ومنها⁽⁶⁸⁾:

- تساعد على تحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة:
- إذ يشارك جميع العاملين في صياغة رؤية المدرسة، والتي بدورها توجه العملية التعليمية، فيكون لدى الجميع قناعة بأهمية تلك الرؤية ويشاركون في تحقيقها دون مقاومة للتطوير.

- تطوير الأفراد:

كذلك من ضمن العوائد المهمة لتطوير القيادة الموزعة في المدرسة تطوير القدرات المهنية للمعلمين والعاملين؛ إذ يشارك المعلم في تحديد برامج التنمية المهنية التي يحتاجها، والتي تدعم تطوير قدراته أثناء الخدمة، كذلك

يصبح المعلم مصدرًا للتطوير المهني للمحيطين به، كما أن القيادة الموزعة توفر مناخًا مؤسسيًا داعمًا للتعلم المستمر، واكتساب الخبرات المهنية؛ فهي تدعم فكرة المنظمة المتعلمة داخل المدرسة.

- دعم إعادة تصميم المنظمة:

إذا ما تم تبني القيادة الموزعة بشكل رسمي أو غير رسمي؛ بحيث تصبح أسلوب حياة داخل المدرسة فبالإضافة إلى تغيير ديناميّة الوظائف والممارسات وطريقة عمل الأفراد داخل المدرسة، وتتغير ثقافة المدرسة، وتتجز المهام بيسر من خلال جميع أعضاء التنظيم؛ فالتفاعل الإيجابي بين المعلمين يؤدي إلى مزيد من التعلم بينهم مما يؤثر إيجابًا في تطوير الأداء المؤسسي، وينتج عنه تغييرًا إيجابيًا للمدرسة، فالمدارس الفعالة لديها ارتباط قوي بين ما هو مهم (الأهداف) وممارسات كل من المعلمين والمدير.

- إدارة البرنامج التعليمي:

توزيع القيادة بحيث يصبح هناك أكثر من قائد للأنشطة التعليمية يوفر خطوطًا إرشادية للآخرين لتغيير ممارساتهم التعليمية بما يدعم تطوير الإستراتيجية التعليمية ويعزز تطوير المدرسة؛ حيث يتم تضمين جميع العاملين في اختيار الموارد التعليمية، وموارد وتقنيات التدريس، ومواجهة قضايا المناهج المختلفة، فعندما يصبح المعلمون قادة للفصول لديهم قدرة على صناعة واتخاذ القرار التعليمي وتنفيذه مستفيدين من خبرة جميع المعلمين سيحقق ذلك الإدارة الجيدة للبرنامج التعليمي.

واستنادًا لما سبق فإن القيادة الموزعة تحقق التالي:

- تدعم التحول نحو اللامركزية في الإدارة التعليمية.
- تعمل على خفض الصراع التنظيمي، وبالتالي تساعد على التزام المجتمع المدرسي بأخلاقيات العمل.
- تدعم الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي.
- لا تؤيد الأفراد بالقيادة؛ ولكنها تدعو إلى المسؤولية الجماعية عن العمل وبالتالي تؤكد العمل الفريقي.

- تؤدي إلى مزيد من الإبداع الإداري المدرسي.
- تعد آلية مناسبة للتنمية المهنية للموارد البشرية في المدرسة.
- تعد القيادة الموزعة أسلوبًا للحياة المدرسية، وبالتالي فلا يوجد موقف تربوي أو مشكلة مدرسية إلا ولها دور إيجابي فيه بما في ذلك الانضباط المدرسي.

6- أبعاد القيادة الموزعة:

تتعدد أبعاد القيادة الموزعة، ومنها (69):

- تنظيم المدرسة: وفي هذا المجال يقوم المدير بعدة أدوار، هي:
 - يحفز العمل الجماعي، ويزود العاملين بالتغذية الراجعة، ويستفيد من خبرة العاملين في دورة القرار المؤسسي، ويدعم الثقة في النفس لدى العاملين، ويعمل على تحسين الأداء المهني للمعلمين، ويدعم إدارة المعرفة في المؤسسة.
 - رؤية المدرسة وثقافتها: وفي هذا المجال يحرص مدير المدرسة على أن تتفق رؤية المدرسة مع أهداف المجتمع المحلي، وأن تكون رؤية واضحة، ويتم صياغتها بالشراكة مع العاملين، ويحرص كذلك على أن يطور المستوى التحصيلي للطلاب، ويناقش القضايا المدرسية مع المعلمين.
 - البرنامج التعليمي: يعمل المدير على تحديد احتياجات الطلاب، وتحديد أساليب تلبيتها مع المعلمين، ويحفز المعلمين على التنمية المهنية المستدامة، كذلك يستخدم نتائج تقييم المعلمين في تطوير البرنامج، ويفعل مبدأ المحاسبية، ويوفر فرصة المبادرة والإبداع للجميع في المدرسة، ويوفر المدير مناخًا مشجعًا للمعلمين لتطوير الأداء التعليمي، ويوفر المدير الموارد الكافية لدعم البرنامج التعليمي.
 - المعلمون قادة:

فمن الخصائص المميزة للقيادة الموزعة أنها تقلل سلطة القائد المنفرد، وتمكن الآخرين من القيام بدور قيادي (70).

وهنا ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بعدة أدوار، هي: أن يدرّب المعلمين على القيادة المدرسية، وأن يشجع المعلمين على إنتاج ومناقشة الأفكار الجديدة، وأن يدرك المدير أن كل معلم له قيمة تحقيق أهداف المدرسة، ويمنح المعلمين

استقلالية عند تنفيذ مهامهم، ويشارك المعلمين في صياغة الخطة المدرسية وتنفيذها، ويمنح المعلمين أدوارًا قيادية (71).

- المسؤولية المشتركة:

يتحمل المسؤولية عن أداء الطلاب كل من المعلم والمدير، ويستثمر المدير الإمكانيات المادية المدرسية لصالح تلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب، ويتعاون المجتمع المدرسي لدعم الفعالية المدرسية باستمرار، ويوفر المدير الوقت اللازم لمناقشة المشكلات المدرسية مع المجتمع المدرسي، ويستخدم المدير أساليب واضحة للمشاركة المجتمعية، تتفق إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي على الأدوار الفعالة التي يمكن أن يمارسها أولياء الأمور كشركاء في تعليم الأبناء، ويرجع مدير المدرسة إلى نتائج التقييم المدرسي المختلفة عند إجراء عمليات التطوير (72).

ويتفق (2013 Maria Vlachadi & Maria Ferla) مع الأبعاد السابقة للقيادة الموزعة؛ فهو يرى أن القيادة الموزعة تتطلب توافر أربعة أبعاد، وهي (73):

- الرؤية والرسالة والأهداف: فالقيادة الموزعة تتطلب تشارك الرؤية والرسالة والأهداف بين العاملين في المدرسة؛ مما يدعم الإدارة الإيجابية لدافعية الطلاب والمعلمين، ويزيل تضارب الأولويات.

- ثقافة المؤسسة: يحتاج تطبيق القيادة الموزعة إلى توافر ثقافة مؤسسية مشتركة داعمة لتوزيع الأدوار القيادية.

- مشاركة المسؤولية: تشجع القيادة الموزعة المسؤولية المشتركة، وتعزز الفكرة القائلة بأنه لا يوجد قائد واحد، وينبغي تقاسم المسؤولية بين العاملين وفقًا للمهارات والخبرات لكل عضو.

- الممارسات القيادية:

تنظم ممارسات القيادة الموزعة العاملين ليصبحوا أكثر إنتاجية، والطريقة التي يتفاعل بها القادة والآخرين، وكذلك ممارساتهم ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأفكار وتوجهات القائد.

ويتضح مما سبق، أنه لا يقتصر عمل القيادة الموزعة على جانب واحد من جوانب العمل المدرسي، ولكن يمكنها تطوير جميع جوانب المنظومة المدرسية وحل مشكلاتها؛ سواء تطوير معلم أم برنامج تعليمي أم تنظيم إداري، وكذلك التقييم والمحاسبية، ونظرًا لكون معظم المشكلات المدرسية التي تواجه الانضباط المدرسي - كما سيعرض في محور واقع الانضباط المدرسي في التعليم المصري - مرتبطة بالجوانب السابقة؛ فتعد القيادة الموزعة مدخلًا مناسبًا لتحقيق سياساته.

7- معوقات القيادة الموزعة:

تتعدد معوقات تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، ومنها (74):

- ضعف نظام تحفيز المعلمين لممارسة أدوار قيادية.
- ضعف رغبة المعلمين في تحمل مسؤولية أدوار قيادية.
- ضعف المهارات القيادية لدى المعلمين.
- ضعف مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين.
- ضعف اهتمام إدارة المدرسة بالأفكار المقدمة من المعلمين.
- ضعف أساليب الاتصال الإداري في المدارس.

كذلك من معوقات القيادة الموزعة الهيكل التنظيمي الهرمي؛ إذ يصعب رؤية المعلم كقائد في نظام مدرسي هرمي يتسم بالتحديد الواضح للمسئوليات، وضعف رغبة المعلم في ممارسة دور قيادي؛ فكثير من المعلمين يرون أن الأدوار القيادية سوف تلقي عليهم مزيدًا من المسئوليات التي يعتقدون أنها تقع خارج نطاق عملهم كمعلمين، كذلك من تلك المعوقات ضعف الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي، والصراع التنظيمي في المدرسة (75).

ومن تلك المعوقات أيضًا الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة غير الداعمة للقيادة الموزعة (76).

من خلال ما سبق يمكن تصنيف تلك المعوقات إلى:

- معوقات بشرية ناتجة عن ضعف التنمية المهنية للمعلم والمدير؛ والتي نتج عنها ضعف المهارات القيادية لدى المجتمع المدرسي.

- معوقات إدارية متمثلة في مركزية الإدارة؛ والتي يصعب معها تبني المعلم والطالب وولي الأمر للكثير من الأدوار القيادية.
- معوقات مرتبطة بالثقافة التنظيمية والمناخ الاجتماعي في المدارس؛ متمثلة في عزوف المعلمين عن المشاركة في ممارسة أدوار قيادية، وعزوف المدير عن التخلي عن جزء من أدواره القيادية للمجتمع المدرسي، نتيجة لضعف وعيها بأهمية القيادة الموزعة ودورها في تطوير العمل المدرسي وحل مشكلاته.

المحور الثاني - الأسس النظرية للانضباط المدرسي:

ويتضمن هذا المحور: مفهوم الانضباط، وأهميته، ومتطلبات تحقيقه في المدرسة الثانوية، وطبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة والانضباط المدرسي، وفيما يلي تفصيل لهذه الأجزاء.

1- مفهوم الانضباط:

هو: تدريب التفكير والسلوك على التحكم في النفس. (77)

ويعرف بأنه: مجموعة القواعد التي وافق عليها الأعضاء، من أجل تشكيل السلوكيات المناسبة؛ لضمان اكتمال حياتهم في المجتمع (78).

كذلك هو: " قواعد ضبط السلوك، ورقابة السلوك أو العمل". (79)

كذلك هو: "ذلك التدريب الذي يجعل الأفراد أكثر استعدادًا للالتزام أو أكثر سيطرة على أنفسهم، والسلوك الذي ينتج عن هذا التدريب، وكذلك هو القدرة على السيطرة على النفس أو الآخرين حتى في المواقف الصعبة". (80)

ويعرف الانضباط المدرسي بأنه: جميع الأنشطة التي يتم تنفيذها لمراقبة سلوك المتعلم؛ من أجل فرض الامتثال والحفاظ على النظام المدرسي (81).

كذلك يحدد الانضباط المدرسي بأنه التزام الطالب بالتعليمات والأنظمة الصادرة من وزارة التربية والتعليم؛ لضبط سلوك الطلبة (82).

ويتضح مما سبق ما يلي:

- يركز الانضباط على وجود قواعد محددة للصحيح والخطأ.
- يركز على الرقابة التي قد تكون خارجية أو ذاتية.
- يهتم بقدرة الأفراد على الالتزام والامتثال لكل ما هو صحيح في المدرسة.

ويعرف الانضباط المدرسي في الدراسة الحالية بأنه: التزام المجتمع المدرسي (المعلمون، والطلاب، والعاملون، وأولياء أمور) ذاتيًا بواجباتهم، والحصول على حقوقهم كما هي محددة في لوائح الانضباط المدرسي، الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

2- أهمية الانضباط المدرسي:

يركز الطالب المنضبط باستمرار على أهدافه وتطلعاته التعليمية، ويدير وقته بشكل جيد، وترتفع دافعيته نحو الإنجاز؛ وبالتالي يرتفع مستوى الأداء الأكاديمي له (83)

ويساعد الانضباط على تكوين بيئة تربوية مناسبة داعمة لعمليات التعلم؛ فهو يعمل على تنمية القدرة على تحمل المسؤولية، والتحكم في الذات والدافعية للتعلم (84).

كذلك تحقيق الانضباط المدرسي يضمن تحقيق الجودة الشاملة للمنظومة المدرسية، فالانضباط المدرسي يحقق علاقات متوازنة ومتناغمة بين: الطلاب، والمعلمين، والإداريين، والآباء، والمجتمع ككل؛ مما يدعم بناء الثقة والاحترام، وبناء مناخ داعم لتنمية جميع قدرات الطلاب (85).

وبناءً على ما سبق، فإن الانضباط المدرسي يدعم تحسين العديد من جوانب العمل المدرسي، ومنها:

- يوفر مناخًا تربويًا داعمًا لعمليات التعلم.
- يساعد في تنمية القدرة على تحمل المسؤولية لدى الطلاب.
- يرفع مستوى القدرة على إدارة الوقت لدى الطلاب.
- يرفع مستوى الإنجاز المدرسي، ويحسن مستوى تحصيل الطلاب؛ وبالتالي يرفع مستوى إنتاجية المدرسة.
- يضمن الانضباط المدرسي تحقيق الجودة الشاملة.
- يضمن توفير علاقات إنسانية متوازنة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والإدارة المدرسية.

3- متطلبات تحقيق الانضباط المدرسي:

يمكن تحقيق الانضباط المدرسي من خلال (86):

- المدرسة:

توفير برامج علاجية للمشكلات السلوكية للطلاب، ضرورة وضع إجراءات وتعليمات للحفاظ على الانضباط السلوكي للطلاب، بحيث يراعى عند صياغتها أن يشارك في تحديدها الطلاب، وأن تراعى اتجاهاتهم النفسية، وأن تعمل تلك الإجراءات على دعم تحقيق التميز الأكاديمي لهم.

- وزارة التعليم:

يمكن لوزارة التعليم أن تتخذ خطوات لمعالجة مشكلات الانضباط الطلابي عن طريق سن اللوائح والقوانين الداعمة لذلك، واعتماد إجراءات رقابية مستمرة لانضباط جميع المدارس.

- أولياء الأمور:

ينبغي على الأسرة مساعدة المدرسة في التغلب على مشكلات الانضباط المدرسي؛ فيجب عليهم تقديم المشورة المناسبة لأطفالهم للالتزام بالقيم الأساسية في المدرسة، وعدم انتهاك القواعد المدرسية، بالإضافة إلى ضرورة مناقشة الآباء للمشكلات التي يواجهها الأبناء في المدرسة ومساعدتهم على حلها.

كذلك يمكن للمدرسة تحقيق الانضباط المدرسي عن طريق (87):

- تعزيز الممارسات الإيجابية لدى الطلاب؛ لضمان استمرارها.

- تبني مدخل الإدارة الوقائية للمشكلات السلوكية، وذلك عن طريق دراسة المتغيرات والعوامل المسببة لها والتخلص منها، وتقديم الرعاية العلاجية والإرشادية للطلاب ممن لديهم مشكلات سلوكية.

- تفعيل دور لجان توجيه السلوك، وتشجيع التعاون والاحترام المتبادل بين المعلم والطالب.

- التعاون مع الأسرة لدعم الطلاب معنوياً.

كذلك يحتاج تحقيق الانضباط المدرسي إلى (88):

- تقويم نظم وقواعد الانضباط المدرسي.

- نشر ثقافة الانضباط المدرسي بين الطلاب وأولياء الأمور بها. وبالإضافة لما سبق، فإنه يمكن تحقيق الانضباط المدرسي عن طريق توفير مناخ مدرسي داعم للانضباط؛ بحيث يتوافر فيه عدة سمات، منها⁽⁸⁹⁾:
أن يوفر مناخاً داعماً للسلام في المجتمع المدرسي، أن تطبيق الإدارة الذاتية في المدرسة، وتشجيع الابتكار والإبداع، كذلك دعم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المعلمين والطلاب، وتفعيل اشتراك الأسرة في تحقيق الانضباط المدرسي. كذلك يمكن تحقيق الانضباط المدرسي من خلال توفير عدة ممارسات مدرسية، وهي⁽⁹⁰⁾:

- تيسير تطبيق أنظمة الانضباط:

يجب على المدرسة تطبيق الأنظمة المحددة للانضباط، وذلك بعد تعريف الانضباط ونشر مفهومه بين العاملين، ثم التعامل الإيجابي مع مشكلات الطلاب الانضباطية، وتوفير دورات تدريبية للمعلمين عن كيفية تحقيق الانضباط.

- دعم الشعور بالأمان والاحترام في المدرسة:

يتحقق الانضباط إذا ما شعر المعلم والطلاب بالأمان والاحترام في المدرسة، والذي يدفعهم إلى مزيد من التعلم والإنجاز؛ وبالتالي يعمل على خفض المشكلات الانضباطية.

- السلوك الاجتماعي:

فينبغي تعليم الطلاب من خلال الأنشطة التربوية المختلفة السلوك الاجتماعي الملائم.

- مهارات المواطنة: عن طريق تعليم مهارات المواطنة، وكيفية اتباع القواعد المدرسية للطلاب، فبعض الطلاب يأتي للمدرسة وهو يعلم كيف تسلك بشكل مناسب، وبعضهم لا، ويكون على المدرسة تعليمه ذلك.

- العلاقات المدرسية الإيجابية:

فالعلاقات المدرسية الطيبة والإيجابية هي أفضل إستراتيجية لتحقيق الانضباط.

- التعزيز:

تعزيز الممارسات الإيجابية كالسلوك القيادي للطلاب يؤدي إلى تحقيق الانضباط المدرسي.

- النموذج: يجب أن يقدم المدير والمعلمون نموذجًا للسلوكيات الملائمة للطلاب، بما يدعم الانضباط، كما يجب على المعلمين تحمل مسئولية قيادة السلوك الطلابي، وإرشادهم لما هو مقبول في الفصل والمدرسة.

ويتحقق الانضباط المدرسي عن طريق توفير بيئة تربوية مشجعة على الانضباط، بحيث تتسم بما يلي (91):

- تطوير الثقافة المدرسية الداعمة للانضباط، وتسعى لتحقيق التزام جميع العاملين في المدرسة بالقيم المجتمعية، وتميئتها لدى الطلاب، والتوجه نحو تحقيق الأهداف المدرسية لدى جميع العاملين، والاهتمام بتحديد وتلبية احتياجات الطلاب التربوية، وإشراكهم في دورة القرار المدرسي، والتركيز على دعم الانضباط الذاتي لدى الطلاب.

- قيام الإدارة المدرسية بوظيفتها في توجيه المجتمع المدرسي من خلال تفاعل مدير المدرسة مع الطلاب والمعلمين في الأنشطة المختلفة، وتخصيص المدير وقت لمتابعة سلوك الطلاب وحل مشكلاتهم.

- تنمية المعلمين للانضباط الطلابي بأن يكون هو قدوة، وتبني أساليب تربوية سليمة لتوجيه الطلاب والمشاركة في حل مشكلاتهم.

من خلال ما سبق يمكن تصنيف متطلبات تحقيق الانضباط المدرسي وفقًا لما يلي:

(أ) متطلبات إدارية:

- ضرورة صياغة القواعد والقوانين؛ للحفاظ على الانضباط المدرسي.

- التخطيط لبرامج علاجية للمشكلات السلوكية الطلابية.

- تفعيل لجان رعاية السلوك، وتعميق روح الاحترام.

- تفعيل العمل الفرقي.

- تبني الإدارة المدرسية للنمط القيادي الداعم للانضباط المدرسي.

- إعادة صياغة القواعد والقوانين التعليمية بما ييسر الحكم الذاتي، ويشرك الأسرة في تحقيق الانضباط المدرسي.

- تقديم التحفيز المادي والمعنوي الداعم للانضباط المدرسي.

- إشراك الطلاب في صناعة القرار المدرسي واتخاذ.

ب) متطلبات خاصة بالمناخ الاجتماعي والثقافة التنظيمية للمدرسة:

- توفير مناخ تربوي داعم للتعايش في سلام، وداعم للإبداع والابتكار.

- نشر ثقافة الانضباط بين المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي.

- دعم الشعور بالأمان والاحترام لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي.

- تنمية قيم المواطنة في المجتمع المدرسي.

ج) متطلبات خاصة بالمعلم:

- أن يقدم المعلم نموذجًا للسلوكيات المنضبطة.

- أن يوفر الأنشطة الصفية واللاصفية المؤكدة للانضباط.

- تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال تبني إستراتيجيات التعلم الذاتي.

د) متطلبات خاصة بالمشاركة المجتمعية:

- ضرورة تفعيل مشاركة الآباء في مناقشة المشكلات السلوكية للأبناء مع إدارة المدرسة، وتوجيه الأبناء للالتزام بالتعليمات والقواعد المدرسية.

- إيجاد آلية للتواصل مع الأسرة لتقديم الدعم والتحفيز المعنوي للطلاب.

4- طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة والانضباط المدرسي:

توصلت دراسة (M.J. Kibet et al.) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة المدرسية للأدوار القيادية وبين تحقيق الانضباط المدرسي للطلاب في المدارس الثانوية، وذلك في حالة ما أشرك مدير المدرسة المعلمين والطلاب والمستفيدين الآخرين في إدارة شؤون المدرسة فتصبح هناك فرصة عالية ليسود الوئام، وتوفير بيئة تعليمية أفضل⁽⁹²⁾.

كذلك أكدت دراسة (Nooruddin & Baig) أن القيادة المدرسية هي المسؤولة عن سلوك الطلاب في المدرسة الثانوية ودرجة الانضباط المدرسي بنسبة

(93%)؛ فمن خلال الممارسات الإدارية المدرسية القيادية يتحقق الانضباط المدرسي، ومن تلك الممارسات (93):

- وجود اتصال جيد بين القائد والطلاب.
- إجراء مناقشات غير رسمية للمشكلات السلوكية للطلاب.
- إعداد وتنفيذ جلسات إرشادية لتوجيه السلوك الطلابي.
- توفير نظم دعم مدرسية متنوعة للطلاب.
- توعية الطلاب بالسلوكيات المقبولة اجتماعياً.
- تجنب العقاب البدني، وتوفير منظومة حوافز ملائمة.

فالمدير يؤدي دوراً قيادياً فعالاً في تحقيق الانضباط المدرسي من خلال التواصل الجيد مع المجتمع المدرسي، وتحقيق رضا المعلمين عن سياسات الانضباط المدرسي عن طريق العلاقة الطيبة بين المدير والمجتمع المدرسي والتواصل الجيد والقيم المشتركة، فعلى القائد إيجاد نوع من التوافق بين الآراء بخصوص قواعد الانضباط وكيفية إنفاذها (94).

كذلك توصلت دراسة (KatoloGideon Nthakyo et al.) إلى أن الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير يؤثر على انضباط المدرسة الثانوية؛ فالقائد الذي يشجع سياسة الباب المفتوح؛ بحيث يترك الحرية للطلاب لمقابلته لشرح مشكلاتهم، والقائد الذي يشجع الطلاب على الإبداع والابتكار ويسمح للطلاب بالتساؤل، ويعامل الجميع على قدم المساواة ويشجع النمط الديمقراطي في التنظيم المدرسي، ويمنح الفرصة للطلاب لاختيار قاداتهم، والفرصة لتحديد الزمير المدرسي، وتخصيص يوم أسبوعي لإشراك الطلاب في إدارة المدرسة، وكذلك القائد الذي يعطي الفرصة لتقاسم صناعة القرار مع المرؤوسين والاتفاق مع جميع المستفيدين قبل اتخاذ القرار، والثقة في الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور كل ذلك من شأنه تحقيق الانضباط المدرسي (95). مما يعني أن توزيع الأدوار القيادية مع جميع المستفيدين يدعم تحقيق الانضباط المدرسي.

فالإدارة الفعالة للانضباط المدرسي تتطلب تعاون كل المستفيدين من معلمين وطلاب وأولياء أمور ومؤسسات المجتمع المحلي في تحديد أسباب عدم

الانضباط في المدارس الثانوية، وتحديد قواعد الانضباط المدرسي، وتحديد دور لكل طرف في تحقيق الانضباط (96).

كذلك فقد أثبتت دراسة (Harris, 2008) أن توزيع القيادة على المجتمع المدرسي يحسن من النتائج التعليمية للطلاب؛ فهي تعمل على بناء مجتمعات التعلم المهني التعاوني الفعالة، وعلى توسيع نطاق المسؤولية القيادية، وتحقيق التغيير التنظيمي الإيجابي، وكل هذا من شأنه دعم الانضباط المدرسي. (97)

يلاحظ مما سبق، أن القيادة الموزعة توفر العديد من متطلبات تحقيق الانضباط المدرسي، ومنها:

- أن توزيع القيادة على المجتمع المدرسي يفعل المشاركة المجتمعية في حل مشكلات المدرسة الانضباطية.

- أنها توفر تواصلاً جيداً بين الإدارة والطلاب والمعلمين؛ بما يساعد على اكتشاف المشكلات في بدايتها، وتفعيل مشاركة المعرفة والخبرة، بما يساعد في صنع واتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الانضباطية في المدرسية.

- تحقق الرضا والعلاقات الطيبة بين أعضاء المجتمع المدرسي بما يقلل مشكلات الخروج عن قواعد الانضباط المدرسي.

المحور الثالث .. واقع الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام في مصر:

يعرض هذا المحور جزأين؛ الأول خاص بإحدى سياسات وزارة التربية والتعليم في تحقيق الانضباط المدرسي في مدارس التعليم الثانوي العام، وهي لائحة الانضباط المدرسي، والجزء الثاني خاص بالمشكلات التي تواجه التعليم الثانوي العام في مصر، وفيما يلي عرض مفصل لهذين الجزأين.

أولاً - سياسات الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام:

بههدف تحقيق الانضباط المدرسي صدر عن وزارة التربية والتعليم القرار الوزاري (113) لعام 1994م، والذي يحدد شروطاً للزي المدرسي (98)؛ وفي هذا القرار تم تحديد شروط الزي المدرسي وتوحيده بين الطلاب بما يعني توحيدهم

وخضوعهم لقواعد واحدة، وأهداف يرجى تحقيقها في جميع الطلاب دون استثناء أي منهم، ويلاحظ أن هذا القرار اهتم فقط بالزي المدرسي، والذي يعد أحد الجوانب الثانوية المحددة للانضباط، ولم يحدد قواعد ضابطة لجميع الممارسات المدرسية.

ثم صدر القرار الوزاري (515) لعام 1998م، بهدف تقويم السلوكيات الطلابية المدرسية⁽⁹⁹⁾؛ والذي أكد ضرورة الاتفاق على أنماط الممارسات الجماعية المقبولة في المدرسة، وضرورة مشاركة كل من الطلاب والآباء في التقويم المدرسي، إذ تدعم هذه المشاركة تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية عموماً والانضباط المدرسي على وجه الخصوص. ويؤكد هذا القرار أهمية تطبيق مبدأ المشاركة؛ باعتباره أحد العوامل الداعمة للانضباط المدرسي.

وصدر القرار الوزاري (591) لعام 1998 بهدف القضاء على العنف المدرسي⁽¹⁰⁰⁾.

وفي هذا القرار تم منع العقاب البدني للطلاب كأداة لتوجيههم سلوكياً، كما حدد الفصل النهائي من المدرسة لأي طالب صدر يتوجه بالعنف إلى معلمي المدرسة، وضرورة غرس القيم والأخلاقيات الإيجابية لدى الطلاب.

ثم صدر الاقرار الوزاري (92) لعام 2001م لمنع التدخين في المدرسة⁽¹⁰¹⁾.

ويسعى هذا القرار إلى توفير قدوة حسنة في المدرسة وكذلك الحفاظ على البيئة، وذلك باعتبار التدخين سلوكاً غير منضبط، وبالتالي على جميع العاملين والطلاب عدم التدخين داخل أي مبنى تابع لوزارة التربية والتعليم.

كذلك من القرارات التي اهتمت بالانضباط جاء القرار الوزاري (234) لعام 2014م بتاريخ 20 / 5 / 2014 بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدارس وذلك من خلال تحقيق مجموعة أهداف، هي⁽¹⁰²⁾:

- توعية الطلاب والآباء بقواعد وأنظمة المدرسة والالتزام بها.
- إنجاز الأهداف التربوية والابتعاد عن الأساليب الفردية في التعامل مع سلوكيات الطلاب السلبية.

-التزام المجتمع المدرسي بالنظام العام المحدد للسلوك، وسياسة الحماية داخل المدرسة.

- تحقيق المشاركة الفعالة للطلاب في الأنشطة التربوية المدرسية.
- ترسيخ مفهوم الانتماء للمدرسة لدى الطلاب وتنمية قيمة احترام المنظومة التعليمية والتربوية لديهم.
- تنمية المحبة والتقدير المتبادل بين الطلاب من جهة، وبين المعلم والإدارة المدرسية من جهة أخرى.
- تنمية القدرة على حل المشكلات بطريقة موضوعية لدى الطلاب.
- التوفيق بين حقوق الطلاب وواجباتهم في إطار الحرية المتوازنة.
- تهيئة المناخ التربوي المناسب للمجتمع المدرسي؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

- توفير قواعد واضحة للعاملين في الميدان التربوي، لمواجهة السلوكيات السلبية للطلاب، وفق أسس تربوية مهنية مناسبة.

مما سبق يلاحظ، تأكيد قرار (234) لعام 2014، على الأنشطة الطلابية كطريقة لتدريب الطلاب على السلوك المنضبط، وتأكيد أهمية توعية أولياء الأمور بأهمية وقواعد الانضباط المدرسي، ومن ملامح الانضباط المدرسي: توافر قيم الانتماء واحترام المنظومة التعليمية لدى الطلاب، وتنمية مهارات حل المشكلات بطريقة موضوعية، وإحداث توازن بين حقوق الطلاب وواجباتهم هو أحد متطلبات تحقيق الانضباط المدرسي وفقاً لهذا القرار.

ثم صدر القرار الوزاري (179) لعام 2015، بشأن لائحة الانضباط المدرسي، والذي تم تعديله بالقرار الوزاري (287) بتاريخ 19 / 9 / 2016 كآلية لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم المصري، والتي هدفت إلى⁽¹⁰³⁾:

- توفير مناخ تربوي داعم لتحقيق النمو الاجتماعي والتعليمي للطلاب، وتعزيز العلاقات الإنسانية الإيجابية القائمة على الاحترام المتبادل بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- تحفيز السلوكيات الطلابية الإيجابية، وتقليل السلوكيات السلبية التي تعرض الطلاب إلى إجراءات تأديبية.
- ترسيخ قيم التسامح والاحترام المتبادل بين أعضاء المجتمع المدرسي؛ (الطلاب، والمعلمين، والإدارة).

ويلاحظ من تلك الأهداف تأكيد ثلاثة أبعاد، وهي: البعد الأول المناخ المدرسي بما يتضمنه من علاقات إيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي، والبعد الثاني قواعد وإجراءات الضبط السلوكي، أما البعد الثالث فهو التعزيز باعتبارها أبعاد محددة للانضباط المدرسي، وتوافرها في المدرسة يعد تحقيقاً للانضباط ولتحقيق الانضباط المدرسي الفعال تم تحديد مجموعة من الحقوق والواجبات الخاصة بالطلاب، والمعلمين، والاختصاصيين، والمدير، وأولياء الأمور، وفيما يلي تفصيل لتلك الحقوق والمسئوليات وفقاً للائحة الانضباط المدرسي:

- حقوق الطلاب (104):

- الحق في بيئة تربوية آمنة وداعمة للعملية التعليمية، الحق في الحصول على تعليم مجاني، وتحقيق الاحترام المتبادل بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتلقي الإرشادات والتوجيهات لتحقيق النمو المتكامل للطلاب أكاديمياً، ومهنياً، وحرافياً، الحق في التعبير عن الرأي وممارسة الأنشطة التربوية في إطار من النظام والمسئولية، والتظلم من الإجراءات التأديبية التي تسجل في ملفاته أو من أي إجراءات أخرى، إلى مدير مديرية التربية والتعليم خلال خمس عشرة يوماً من تاريخ إخطاره بالإجراء التأديبي الصادر ضده.

يستنتج من الحقوق الممنوحة للطلاب، أن توفير بيئة داعمة لتحسين مستوى تحصيل الطالب، وتوفير علاقات إنسانية إيجابية بين الطلاب وبقية أعضاء المجتمع المدرسي، كذلك إعطاء الطلاب الحرية المقننة في إطار القواعد والنظم المعمول بها تعد من مقومات الانضباط المدرسي، ويلاحظ أن كل هذه الحقوق يمكن تحقيقها من خلال تبني نمط القيادة الموزعة في المدرسة؛ فمن

مميزاتها رفع مستوى تحصيل الطلاب وتوفير علاقات إنسانية إيجابية، وإعطاء المجتمع المدرسي بما فيه الطلاب مزيداً من الحرية أثناء أداء المهام المختلفة.

- مسئوليات الطلاب (105):

- الالتزام بالوقت المحدد للحضور إلى المدرسة والفصل الدراسي، وعدم إلتلاف الكتب والأجهزة المدرسية، واتباع قواعد الدخول والخروج من الفصل ومبنى المدرسة، والالتزام بسياسات وقواعد الانضباط وإدارة السلوك وبخاصة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، وإتمام المهام والواجبات والأنشطة التي تطلب منهم في المدرسة، واحترام الممتلكات المدرسية، وممتلكات الآخرين، وتحمل المسؤولية عن أي تلفيات تحدث بطريقة متعمدة أو بسبب إهمال ممتلكات المدرسة، وإخلاء البيئة المدرسية من الأسلحة، ومنع التدخين والمخدرات والعقاقير والمواد الكحولية، والمشاركة في توفير بيئة تربوية آمنة؛ تسهم في حصول الطلاب على حقوقهم، والتعاون مع المجتمع المدرسي باحترام وفعالية وإيجابية، والابتعاد عما يخالف القيم السائدة في المجتمع.

ومما سبق يتضح، أن ما تم تحديده كمسئوليات للطلاب هي مجموعة من القواعد التي تدعم الانضباط، عن طريق القضاء على العنف المدرسي، ودعم البيئة الآمنة، ودعم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الطلاب والعاملين في المدرسة.

- حقوق أولياء الأمور (106):

تحدد لائحة الانضباط المدرسي الحقوق التالية لولي الأمر:

- متابعة انتظام الأبناء سلوكياً وتحصيلياً من خلال التواصل مع المدرسة، ومعرفة الضوابط المدرسية وآليات تنفيذها، وتقديم تظلمات لإدارة المدرسة في حالة اتخاذ أي إجراءات تأديبية للطالب والاطلاع على نتيجة التظلم، ويمكن لولي الأمر رفع الأمر إلى الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة، واقتراح الأفكار أو الإجراءات الداعمة لتحقيق الانضباط المدرسي على مجلس الآباء والأمناء والمعلمين لمناقشتها.

ومن خلال ما سبق يلاحظ، أن تلك الحقوق تؤكد ضرورة مشاركة أولياء الأمور في متابعة العملية التعليمية بالمدرسة، وكذلك المشاركة في إدارة المدرسة في إطار ما هو محدد من قواعد وضوابط من وزارة التربية والتعليم، وهذا الأمر يعد مطلبًا أساسيًا للقيادة الموزعة، فإذا ما تم تفعيل تطبيق القيادة الموزعة فإن ذلك سوف يدعم مشاركة الآباء في إدارة المدرسة ومتابعة تعليم الأبناء، وبالتالي يدعم تحقيق الانضباط المدرسي.

- مسؤوليات أولياء الأمور⁽¹⁰⁷⁾:

وتحدد اللائحة المسؤوليات التالية لأولياء الأمور:

ضرورة التعاون مع المجتمع المدرسي لتأكيد التزام الطلاب بتعليمات ولائحة الانضباط المدرسي، واتخاذ الإجراءات الملائمة كافة؛ لضمان حضور الطالب للمدرسة بانتظام، وتحمل المسؤولية في حال اتلاف الطلاب للممتلكات المدرسية أو فقدها بشكل متعمد أو بسبب إهمال الطلاب، والتعاون مع المدرسة لضمان تحقق الانضباط الذاتي لدى الطلاب، وتنفيذ القرارات التأديبية التي تصدر عن إدارة المدرسة بصورة نهائية، والالتزام بالتواصل مع المدرسة في الأوقات المحددة من قبل إدارة المدرسة أو الاتفاق على موعد بديل، والالتزام بالحضور في حالة طلب الإدارة المدرسية ذلك.

ويلاحظ من تلك المسؤوليات، أنها تحمل أولياء الأمور جزءًا من مسؤولية تحقيق الانضباط المدرسي، وبخاصة فيما هو متعلق بالسلوك العنيف المتعمد من الطلاب.

- مسؤوليات وصلاحيات المعلمين⁽¹⁰⁸⁾:

وفقًا للائحة الانضباط المدرسي، تحدد المسؤوليات والصلاحيات التالية للمعلم:

- تحقيق النظام والانضباط بين الطلاب الحاضرين أو المشاركين في الأنشطة التربوية التي تعدها أو توافق عليها المديرية داخل أو خارج المدرسة.

- الاحترام المتبادل مع الطلاب وفقًا لما ورد في هذه اللائحة.

- استخدام إجراءات تربوية للتدخل المبكر؛ للمحافظة على النظام والانضباط المدرسي مع مراعاة التدرج في تطبيق الإجراءات التربوية طبقاً لحدة وشدة المخالفة السلوكية، ووفقاً لمراحل النمو لدى الطلاب.
- إعداد تقرير لمدير المدرسة بخصوص السلوك السلبي للطلاب طبقاً لنموذج معد مسبقاً.
- يتضح من خلال ما سبق، أن الأنشطة اللاصفية هي إحدى وسائل المدرسة لتدريب الطلاب على الانضباط، وأن قيمة الاحترام هي قيمة متبادلة بين المعلم والطلاب على حد سواء، ضرورة الإدارة الوقائية لحماية الطلاب من السلوك غير المنضبط وحفظ النظام المدرسي، مع مراعاة التدرج في تعليم السلوك المنضبط ومراعاة المراحل العمرية للطلاب.
- واجبات وحقوق ومسؤوليات إدارة المدرسة (المدير، والوكيل)، ومنها (109):
تتعدد حقوق وواجبات مدير المدرسة في هذا الجانب، ومنها:
- تطبيق لائحة الانضباط المدرسي، وإعداد تقرير بالمخالفات الشائعة، وطرق الوقاية والعلاج لها.
- الموافقة على حضور أولياء الأمور إلى المدرسة لمتابعة أبنائهم في المواعيد التي يتم تحديدها من قبل إدارة المدرسة، على أن تتم المقابلة في مكتب مدير المدرسة، ولا يسمح لهم بالتجول داخل الفصول إلا لأسباب محددة باتفاق مسبق.
- تقييم سلوكيات الطلاب مع بعضهم أثناء الذهاب من وإلى المدرسة في الحافلات المدرسية، وأثناء ممارسة الأنشطة التربوية المدرسية.
- اعتماد تقارير الانضباط للطلاب المخالفين، والتقارير الدورية اللازمة، ورفعها إلى الإدارة التعليمية.
- إخطار ولي الأمر في أسرع وقت ممكن، إذا ما تعرض الطالب لأذى نتيجة سلوك غير مقبول.
- إبلاغ ولي أمر الطالب بتقرير مكتوب خلال (48) ساعة بالإجراءات التأديبية طبقاً للائحة وأسبابها وحقه في التظلم.

- عمل إحصاء بالمخالفات على المستويات المختلفة، ووضع السياسات العلاجية في حالة تكرارها بالتعاون مع الأخصائي الاجتماعي في المدرسة.
- توفير البرامج التعليمية للطلاب الذين تم وقفهم بالطريقة التي تراها إدارة المدرسة.
- بالنسبة للمرحلة الثانوية يسجل الغياب الإلكتروني على الصف الأول الثانوي للعام 2016 / 2017م، ثم طلاب الصف الثاني الثانوي في العام الذي يليه، والصف الثالث الثانوي في العام الذي يليه.
- وتؤكد هذه المسئوليات أن القيادة الموزعة يمكنها ضمان تحقيق الانضباط من خلال تطبيق أبعادها المختلفة، فبعد المسئولية المشتركة يمكنه تحقيق تحمل مسئولية الأسرة عن تنفيذ الإجراءات الانضباطية، وتدريب الطلاب على السلوك المنضبط، كذلك الاهتمام بالبرنامج التعليمي حتى للطلاب الخاضعين لعقوبة الوقف، وهذا الأمر سوف يدعم تطوير المستوى التحصيلي للطلاب الذي يحقق مزيداً من الانضباط الطلابي.
- واجبات الأخصائي الاجتماعي والنفسي (110):
- يتولى الأخصائي الاجتماعي أمانة لجنة الحماية المدرسية.
- وتشكل لجنة "حماية المدرسة" المسؤولة عن ضمان تنفيذ لائحة الانضباط المدرسي من:
- مدير المدرس؛ رئيساً.
- رئيس مجلس الآباء والأمناء والمعلمين؛ نائباً.
- أخصائي اجتماعي يحدده الموجه الفني المختص؛ أمين سر.
- وكيل شؤون الطلاب؛ عضواً.
- أمين اتحاد الطلاب؛ عضواً.
- أحد المعلمين ويتم اختياره بالانتخاب من بين المعلمين؛ عضواً.
- أخصائي نفسي إن وجد؛ عضواً.

وقد تم تشكيل هذه اللجنة تنفيذاً لفكرة فرق العمل، وإشراك أعضاء المجتمع المدرسي في تحمل المسؤولية الإدارية عن تحقيق سياسات الانضباط المدرسي، وهو الذي يدعم فكرة أن توزيع القيادة يمكنه من تحقيق الانضباط.

ثانياً - مشكلات تواجه مدارس التعليم الثانوي العام المصري وتحد من القدرة على تحقيق الانضباط المدرسي:

تتعدد مظاهر ضعف الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام، ومنها الحريات الزائدة الممنوحة للطلاب؛ مما يترتب عليه ضياع المكانة الاجتماعية للمعلم والمدير داخل وخارج المدرسة، وغياب السلوك الحضاري للطلاب داخل المدرسة، وكثرة غياب الطلاب أثناء الدراسة، وضعف الالتزام بالنظم المدرسية، والهروب من المدرسة والغش في الامتحانات، وعنف الطلاب ضد الآخرين (111).

ويمكن تصنيف المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية العامة، وتحد من تطبيقها لسياسات الانضباط المدرسي إلى:

1- مشكلات خاصة بالثقافة التنظيمية والمناخ الاجتماعي في المدرسة:

تعاني المدرسة الثانوية العامة من نقشي ثقافة الانسحاب والتهرب من المسؤولية والاستسلام للواقع، وضعف قيم المبادرة مع ضعف الرغبة في التغيير، كذلك هناك قصور في دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تطوير الثقافة التنظيمية التي تستوعب التجديدات التي تتطلبها المدرسة (112).

كذلك افتقار المدرسة الثانوية العامة لمناخ إيجابي داعم للعمل الفريقي، ومشجع على تقبل الأفكار الجديدة (113).

وضعف تشجيع روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، وقلة وعي المدير بأهمية تفعيل القيم التنظيمية الداعمة للعمل المدرسي، وضعف روح التعاون والعمل الفريقي، مع قلة فناعة العاملين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة، كذلك افتقار العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين للثقة والشفافية (114).

مما سبق يتضح، أن الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي المصري تتسم بمقاومة التغيير، وضعف الثقافة التنظيمية للعمل الجماعي، وضعف مهارات مدير المدرسة فيما يخص تشجيع العمل الجماعي، وتحسين الثقافة التنظيمية، وضعف توافر قيم الشفافية، وانخفاض الروح المعنوية في مدارس التعليم الثانوي العام المصري، وبالرجوع إلى الحقوق والواجبات الواردة في لائحة الانضباط المدرسي يتضح، أن تلك المعوقات من شأنها إعاقة المجتمع المدرسي من الحصول على حقوقه وممارسة واجباته.

2- مشكلات خاصة بإدارة المدرسة:

تواجه إدارة مدارس الثانوية العامة عدة مشكلات منها: افتقار إدارة المدرسة الثانوية العامة للصلاحيات والسلطات التي تمكنها من تحديد وتلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور. (115)

كذلك تتسم الإدارة المدرسية بضعف الثقة في قدرتها على تحقيق الأهداف، وضعف القدرة على التحدي ومواجهة المجهول، وضعف الثقة في النفس لدى بعض مديري المدارس، وضعف الرغبة في تحمل المسؤولية لتجنب المساءلة، والنقد المبكر للأفكار الإبداعية دون التفكير في نتائجها والهدف منها، مع تبني أسلوب المركزية في أداء مهام العمل، وضعف القدرة على إدراك الفرص في البيئة المحيطة فلا يستثمرها، يتعرض مدير المدرسة لضغوط العمل مع ضعف إعطاء الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإبداعية بالمدرسة، اهتمام إدارة المدرسة بالمشكلات الحالية دون إعطاء اعتبار كاف لمتطلبات المستقبل (116).

كذلك من تلك المشكلات ضعف المهارات الابتكارية لدى كثير من القيادات الإدارية بالمدرسة؛ مما يعوقها عن تبني الأفكار الجديدة التي تُجود الخدمة التعليمية، وضعف التوازن بين السلطات والمسؤوليات الممنوحة للإدارة المدرسية (117)

كذلك ضعف قدرة المدير على التطوير، وضعف مشاركة إدارة المدرسة لأولياء الأمور في حل المشكلات الطلابية، وضعف مهارات حل المشكلات لدى المدير (118).

ويتضح من تلك المشكلات أنها مرتبطة بالمهارات النفسية والعقلية لمديري المدرسة، ومثل: الثقة بالنفس والخوف من الفشل، وضعف القدرة على تحليل بيئة العمل أو علاقتهم بالمجتمع المحلي، بالإضافة إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المدرسة، وجميعها مشكلات تحد من قدرة المدرسة على تطبيق لائحة الانضباط المدرسي.

3- مشكلات خاصة بالمعلم:

توجه معلمي التعليم الثانوي العام إلى إعطاء الدروس الخصوصية والترويج لها مما تسبب في عديد من المشكلات منها: ضعف كفاءة المنظومة التعليمية، وضعف انضباط بعض الطلاب، وتعرض المعلمين للعنف من قبل الطلاب، مع تزايد غياب الطلاب عن المدرسة، وعدم انتظامهم في اليوم الدراسي، وانخفاض مستوى الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة، وضعف المكانة الاجتماعية للمعلم، وضعف الاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب (119).

وعليه تتمثل المشكلات التي تواجه المعلم في ضعف الاحترام والثقة المتبادلة بينه وبين الطلاب، مع ظهور مشكلات سلوكية انضباطية بين طلاب المدارس الثانوية العامة والتي يعد من أهمها تزايد نسبة الغياب في تلك المدارس.

4- مشكلات خاصة بالإمكانات والتجهيزات:

ضعف الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مكتبة المدرسة، وارتفاع كثافة الفصول. (120)

ضعف قدرة المدرسة الثانوية العامة على إدارة ميزانيتها بشكل فعال، وضعف فعالية المباني المدرسية (121).

وتحد المشكلات المرتبطة بالتجهيزات والإمكانات من قدرة المدرسة على تنفيذ الأنشطة التربوية الصفية واللاصفية والداعمة لتحقيق الانضباط المدرسي.

5- مشكلات خاصة بالتدريب والتنمية المهنية:

تتعدد تلك المشكلات لتشمل: ضعف تدريب المجتمع المدرسي على استخدام التكنولوجيا الحديثة كمصدر للمعلومات والتعلم الذاتي، وضعف القدرة على التواصل الفعال مع المستفيدين الخارجيين، وضعف برامج التدريب المؤهلة لوظيفة مدير مدرسة، وضعف ملاءمتها لمتطلبات عصر التميز والمنافسة، وضعف توافق نظم اختيار وترقية القيادات الإدارية في المدرسة مع معايير الأسس المواكبة للتغيرات الحادثة في أدوارهم المجتمعية ومهامهم التسويقية. (122) وتعد جوانب القصور السابقة مشكلات تحد من إحداث التغيرات اللازمة لدعم الانضباط المدرسي.

6- مشكلات خاصة بالمناهج وطرق التدريس:

وهي تتمثل في كبر حجم محتوى المعلومات في الكتاب المدرسي، والذي لا يتفق مع العمر العقلي للطالب المتوسط وتركيزه على النواحي المعرفية النظرية فقط، كذلك هناك فجوة كبيرة كمًّا وكيفًا بين المحتوى ومحتوى المرحلة التعليمية السابقة، وضعف ارتباط المحتوى بمتطلبات العصر وحاجته إلى الكثير من الواجبات المنزلية، وتتسم المادة العلمية في الكتاب المدرسي بالغموض وعرضها بأسلوب غير مشوق، أما طرق التدريس فتركز على التلقين، ولا يوفر المعلم مناخًا تربويًا مناسبًا للتعلم الفعال، وضعف مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، مع ضعف توجيه الطلاب تعليميًا بأساليب مناسبة، مع تركيز التقويم الطلابي على الجوانب المعرفية، وضعف متابعة تحصيل الطالب. (123)

ومن مسببات ضعف الانضباط المدرسي وظهور العنف بين الطلاب في الفصل ضعف تلبية المنهج وطرق التدريس لاحتياجات الطلاب، وعدم دعم المناخ الاجتماعي بالفصل للقيم الاجتماعية، وللتغلب على مشكلات المنهج وطرق التدريس تركز القيادة الموزعة في أحد أبعادها على تحسين البرنامج التعليمي بكل مكوناته، ورفع مستوى التحصيل الطلابي.

7- مشكلات خاصة بالطلاب:

ضعف انتظام الطلاب؛ وذلك سواء أكان بغيابهم اليومي المتقطع أم في الأسابيع الأخيرة قبل انتهاء كل فصل دراسي، وانصراف بعض الطلاب عن التحصيل الدراسي إلى إضاعة أوقاتهم في متابعة القنوات الفضائية (124).
كذلك ضعف شعور الطلاب بالانتماء للمدرسة، وشعور الطلاب بالإحباط نتيجة ضعف قدرتهم على إثبات ذاتهم، والتراخي والتكاسل ومحاولة النجاح السريع بالغش الجماعي. (125)
وتعد جميع المشكلات السابقة مظاهر لضعف الانضباط المدرسي في التعليم الثانوي العام المصري.

8- مشكلات خاصة بمستوى جودة المنتج المدرسي:

إن تدني مستوى الخدمات التعليمية في المدرسة الثانوية العامة أدى إلى ضعف جودة مخرجاتها، وارتفاع معدل التسرب بها، وتركيز المدرسة على تقديم خدمة واحدة لجميع الطلاب دون مراعاة الفروق الفردية في احتياجاتهم وأساليب تليبيتها، وضعف قدرة المدرسة على التخطيط لاستقطاب مستفيدين جدد غير الطلاب من أعضاء المجتمع المحلي، وضعف قدرة المدرسة الثانوية العامة على تطوير الأنشطة التربوية التي تضمن فهم عملها من قبل المستفيدين الخارجيين (126).

كذلك ضعف ملاءمة الأوضاع التعليمية والمالية السائدة في المدارس لمتطلبات تحسين جودة المدرسة (127).
وجميعها أيضاً معوقات للانضباط المدرسي في المدارس الثانوية العام المصرية.

9- مشكلات مجتمعية:

تتعدد المشكلات المجتمعية، ومنها:

- ظهور التدفق التكنولوجي مع تطور المهارات التكنولوجية لدى الطلاب، والذي أدى إلى انفتاحهم على ثقافات أخرى عبر الإنترنت والقنوات الفضائية مع ضعف الرقابة عليهم؛ مما أدى إلى تهديد هويتهم الثقافية، وضعف المنظومة القيمية،

وتحويل الطالب لمستهلك للثقافات الغربية بكل ما فيها؛ مما يدفعهم إلى الارتباط بعالم اللا وطن ويقلل الولاء والانتماء لديهم، ويهدد قيم المواطنة، كما يُظهر العديد من مظاهر العنف واللا انضباط بأشكاله المختلفة المجتمعية والمدرسية (128).

- ظهور العديد من الأخلاقيات السلبية كشيوع القيم المادية مقارنة بالقيم المعنوية، وظهور فئات في المجتمع، يمكنها أن تحقق مكاسب مادية ومعنوية كبيرة بغير طريق التعليم، وانتشار التفكك الأسري (129).

10- ضعف العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة:

ويظهر ذلك في ضعف الجهود التطوعية لأولياء الأمور في المدارس الثانوية العامة، مع تدني المشاركة المجتمعية الداعمة لجهود الإصلاح المدرسي (130).

وكذلك ضعف ممارسة مجلس الأمناء في المدرسة الثانوية لأدواره في مناقشة المشكلات الموجودة بين الطلاب، وضعف تنظيم لقاءات دورية مع الطلاب والمعلمين للتعرف على مستوى الأداء المدرسي، وعدم مناقشة نتائج امتحانات الطلاب، وندرة توفير مصادر تمويل إضافية للمدرسة، وضعف مساعدة إدارة المدرسة في التغلب على المشكلات التعليمية (131).

ويؤدي ضعف العلاقة بين المدارس الثانوية والمجتمع المحلي إلى ضعف قدرة المدرسة على منح أولياء الأمور حقوقهم، وضمان تحملهم مسؤولياتهم المحددة في لائحة الانضباط المدرسي.

11- مشكلات خاصة بالمتابعة والمحاسبية المدرسية:

تتمثل تلك المشكلات في ضعف ممارسة مديري المدارس للرقابة والإشراف التربوي على المجتمع المدرسي، وقلة عدد أعضاء المتابعة للقيام بتغطية كاملة لجميع المدارس، وضعف التنسيق بين لجان المتابعة على المستويات الإدارية المختلفة، وضعف وضوح معايير اختيار عضو المتابعة، وضعف التقويم الذاتي للمدرسة (132).

وجميعها مشكلات تؤثر سلباً على تطبيق اللوائح المدرسية عمومًا، وكذلك تلك المحددة للانضباط المدرسي.

المحور الرابع - أدوار مقترحة لمديري مدارس الثانوي العام لتحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة ومتطلبات تحقيقها:

- تمهيد:

تم تحديد الأدوار القيادية لمدير المدرسة الثانوية العامة وفقاً لعدة خطوات، وهي تحديد أبعاد القيادة الموزعة، ثم تحديد متطلبات تحقيق الانضباط المدرسي، ثم اشتقاق قائمة أولية بأدوار مدير المدرسة لتحقيق الانضباط وفقاً لأبعاد القيادة الموزعة ومتطلبات تحقيق الانضباط التي سبق تحديدها في الإطار النظري للدراسة، ثم عرض تلك القائمة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وإجراء تعديلاتهم المقترحة للوصول للشكل النهائي للأدوار المقترحة لمدير المدرسة لتحقيق الانضباط وفقاً لمدخل القيادة الموزعة، وفيما يلي تفصيل هذه الخطوات:

أولاً - الصورة الأولية لأدوار مدير المدرسة الثانوية العامة في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء القيادة الموزعة:

وفقاً لما تم عرضه في المحاور السابقة للدراسة تم تحديد أبعاد القيادة الموزعة، ومتطلبات تحقيق الانضباط المدرسي كالتالي:

1- تم تحديد أبعاد القيادة الموزعة، وهي:

-تنظيم المدرسة.

-رؤية المدرسة وثقافتها.

-البرنامج التعليمي.

-المعلمون قادة.

- المسؤولية المشتركة.

2- تم تحديد متطلبات تحقيق الانضباط المدرسي، وهي:

1) متطلبات إدارية:

- ضرورة صياغة قواعد وقوانين للحفاظ على الانضباط المدرسي.
- التخطيط لبرامج علاجية للمشكلات السلوكية الطلابية.
- تفعيل لجان رعاية السلوك، وتعميق روح الاحترام.
- تفعيل العمل الفريقي.
- تبني الإدارة المدرسية للنمط القيادي الداعم للانضباط المدرسي.
- إعادة صياغة القواعد والقوانين التعليمية بما ييسر الحكم الذاتي، ويشرك الأسرة في تحقيق الانضباط المدرسي.

- تقديم التحفيز المادي والمعنوي الداعم للانضباط المدرسي.

- إشراك الطلاب في صناعة القرار المدرسي واتخاذ.

2) متطلبات خاصة بالمناخ الاجتماعي والثقافة التنظيمية للمدرسة:

- توفير مناخ تربوي داعم للتعايش في سلام، وداعم للإبداع والابتكار.
- نشر ثقافة الانضباط بين المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي.
- دعم الشعور بالأمان والاحترام لدى جميع أفراد المجتمع المدرسي.
- تنمية قيم المواطنة في المجتمع المدرسي.

3) متطلبات خاصة بالمعلم:

- أن يقدم المعلم نموذجًا للسلوكيات المنضبطة.
- أن يوفر الأنشطة الصفية واللاصفية التي تؤكد الانضباط.
- تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال تبني إستراتيجيات التعلم الذاتي.

4) متطلبات خاصة بالمشاركة المجتمعية:

- ضرورة تفعيل مشاركة الآباء في مناقشة المشكلات السلوكية للأبناء مع إدارة المدرسة، وتوجيه الأبناء للالتزام بالتعليمات والقواعد المدرسية.
- إيجاد آلية للتواصل مع الأسرة؛ لتقديم الدعم والتحفيز المعنوي للطلاب.
- 3-وفقًا لمتطلبات تحقيق سياسات الانضباط المدرسي وأبعاد القيادة الموزعة تم تحديد قائمة أولية بالأدوار القيادية للمدير، وهي:

أ) بالنسبة لنشر ثقافة الانضباط المدرسي:

- 1- عقد محاضرات دورية للطلاب والمعلمين، وأولياء الأمور؛ للتوعية بلوائح وقواعد الانضباط المدرسي.
- 2 عمل ورش عمل لمناقشة سياسات الانضباط المدرسي مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور، وإعداد تقارير بالنتائج، ورفعها إلى وزارة التربية والتعليم من خلال قنوات الاتصال الإداري الرسمي.
- 3 عمل ورش عمل مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور؛ لمناقشة كيفية تفعيل تطبيق لوائح وقواعد الانضباط المدرسي، وكيفية حل المشكلات التي تواجه التطبيق.
- 4 كذلك على المدير العمل على:
 - *-نشر ثقافة تقبل تحمل المسؤولية والعمل بشكل مستقل، وإبداء الرأي بصراحة ومرونة.
 - *-قبول الأهداف المشتركة لا المتسلطة.
 - *-التركيز على المخرجات أثناء العمل.
 - *كذلك عليه توفير فرص تدعم شبكة العلاقات الإيجابية في المدرسة.
 - *إيجاد منظومة مناسبة من الحوافز.

ب) بالنسبة لمجلس الأمناء:

- 1 تشكيل فريق عمل مدرسي لدراسة أسباب عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في الإدارة المدرسية، ومتابعة انتظام أولياء الأمور في المشاركة في مجلس الأمناء.
- 2 مناقشة مشكلات الانضباط المدرسي خلال اجتماعات مجالس الأمناء، وكيفية التغلب عليها.
- 3 ضرورة التعاون مع مجالس الأمناء في المدارس المختلفة لتبادل الخبرات فيما يتعلق بتطبيق سياسات الانضباط المدرسي.

ج) بالنسبة للجنة حماية المدرسة:

- 1 بعد تشكيل اللجنة يتم عمل دورة تدريبية لأعضائها؛ لتمكينهم من المهارات اللازمة لأداء أدوارهم، وهي:
* اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات الموجودة في المدرسة والتي تعرض عليها.
- * تطبيق وسائل معالجة المخالفات الواردة في هذه اللائحة.
- 2 - يتم تغيير تشكيل اللجنة سنوياً بحيث تشمل معظم المجتمع المدرسي وأولياء الأمور.
- 3 - يطلب من اللجنة تقارير دورية عن درجة الإنجاز والمشكلات ومقترحات الحل.
- 4 - تطبيق مبدأ المحاسبية وفقاً لمعايير موضوعية وواضحة.

د) بالنسبة لدعم تحصيل الطلاب:

- 1 مناقشة احتياجات الطلاب مع المعلمين.
- 2 تشجيع المعلمين على التنمية المهنية المستدامة.
- 3 تمكين المعلم من مناقشة نتائج الطلاب في تقييم البرنامج.
- 4 يستخدم المدير نتائج تقييم المعلمين في تطوير البرنامج التعليمي.
- 5 يشرك المعلمين في المساءلة عن الأداء الأكاديمي للطلاب.
- 6 يعطي المعلمين فرصة للعمل من أجل إنجاز له قيمة.
- 7 يوفر المدير ظروف مشجعة للمعلمين على المشاركة في تطوير الأداء التعليمي.
- 8 يوفر المدير الموارد الكافية لدعم البرنامج التعليمي.

هـ) بالنسبة للأنشطة اللاصفية: تشكيل فريق من الطلاب والمعلمين للتخطيط وتنفيذ الأنشطة التربوية اللاصفية بحيث يراعى فيها:

- 1 أن يعتمد التخطيط للأنشطة على قائمة بالاحتياجات التربوية الفعلية للطلاب، والتي يتم تجديدها بشكل دوري؛ بحيث تكون مشتقة من ميولهم، وكذلك مشكلاتهم السلوكية التي تؤثر على الانضباط المدرسي
- 2 إشراك أولياء الأمور في التخطيط للأنشطة، ومتابعتها، وتقييمها.

و) بالنسبة لتنمية المهارات القيادية للمجتمع المدرسي وأولياء الأمور:

- 1 تفعيل دور وحدة التدريب المدرسي، والتعاون مع كليات التربية لإعداد وتنفيذ دورات تدريبية للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بحيث تهدف إلى:
 - * اكتشاف وتنمية القدرات القيادية لدى المجتمع المدرسي.
 - * تنمية المهارات اللازمة لتطبيق الأساليب التربوية السليمة لمواجهة المشكلات السلوكية لدى الطلاب، وكيفية تنمية القيم المجتمعية السليمة لدى الطلاب.
 - * تنمية المهارات اللازمة لتطبيق "بحوث الفعل" لحل المشكلات المدرسية المختلفة.
 - * تدريب الطلاب على المهارات العلمية لحل المشكلات المختلفة.
- 2 - تشكيل فريق عمل من أعضاء المجتمع المدرسي لصياغة خطة سنوية للتنمية المهنية للمعلمين، وأن يراعى في التخطيط للتنمية المهنية الاحتياجات المهنية للعاملين.
- 3 - أن يستثمر مدير المدرسة كل فرصة في إعطاء المجتمع المدرسي أدوارًا قيادية غير رسمية.

ز) وبالنسبة لجميع فرق العمل السابقة يراعى فيها:

- 1 - التنسيق بين ممارسات ومهام الفرق المختلفة.
- 2 - وجود تواصل دائم بين فرق العمل فيما يخص تطبيق سياسات الانضباط المدرسي.
- 3 - تبني فرق العمل آليات واضحة للمحاسبية.
- 4 - توفير قاعدة بيانات دقيقة لأفراد المجتمع المدرسي؛ للاستفادة منها في تحديد الخبرات المتنوعة للعاملين عند تشكيل فرق العمل.

ثانياً - وصف المحكمين:

وقد تم عرض الصورة الأولية للأدوار على مجموعة من المحكمين المتخصصين في التربية والإدارة التعليمية؛ وكان عدد المحكمين (8) محكمين، منهم (4) أستاذ إدارة تعليمية، (4) أستاذ مساعد دكتور من العاملين في جامعات متنوعة.

ثالثاً - التعديلات التي اقترحها المحكمين:

وتم اقتراح مجموعة من التعديلات هي:

أ) إعادة صياغة بعض العبارات كالتالي:

بعد التعديل	العبرة	
التوعية الدورية للمجتمع المدرسي والأطراف ذات المصلحة بلوائح وقواعد الانضباط المدرسي.	عقد محاضرات دورية للطلاب والمعلمين، وأولياء الأمور للتوعية بلوائح وقواعد الانضباط المدرسي.	بالنسبة لنشر ثقافة الانضباط المدرسي:
-مناقشة سياسات الانضباط لكل العناصر مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور. -إعداد تقارير بالنتائج ورفعها للجهات الإدارية العليا (إدارة مديرية- وزارة).	عمل ورش عمل لمناقشة سياسات الانضباط المدرسي مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور، وإعداد تقارير بالنتائج ورفعها لوزارة التربية والتعليم من خلال قنوات الاتصال الإداري الرسمي.	
عقد ورش عمل لتحديد آليات تفعيل تطبيق لوائح وقواعد الانضباط المدرسي، وكيفية حل المشكلات التي تواجه التطبيق.	عمل ورش عمل مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور لمناقشة كيفية تفعيل تطبيق لوائح وقواعد الانضباط المدرسي، وكيفية حل المشكلات التي تواجه التطبيق.	
-تعزيز ثقافة تحمل المسؤولية الجماعية. -تعزيز المرونة والاستقلالية في العمل.	كذلك على المدير العمل على: *نشر ثقافة تقبل تحمل المسؤولية، والعمل بشكل مستقل، وإبداء الرأي	

	بصراحة ومرونة.	
قبول الأهداف المشتركة.	وقبول الأهداف المشتركة لا المتسلطة.	
حذف كذلك عليه.	كذلك عليه توفير فرص تدعم شبكة العلاقات الإيجابية في المدرسة.	
تبنى نظام مناسب لتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي.	وإيجاد منظومة مناسبة من الحوافز.	
حذف كلمة ضرورة.	ضرورة التعاون مع مجالس الأمناء في المدارس المختلفة؛ لتبادل الخبرات فيما يتعلق بتطبيق سياسات الانضباط المدرسي.	ثانياً .. بالنسبة لمجلس الأمناء:
تقسم لعبارتين: - دراسة أسباب عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في الإدارة المدرسية. - متابعة انتظام أولياء الأمور في المشاركة في مجلس الأمناء.	تشكيل فريق عمل مدرسي لدراسة أسباب عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في الإدارة المدرسية، ومتابعة انتظام أولياء الأمور في المشاركة في مجلس الأمناء.	
استثمار وحدة التقويم والتدريب في المدرسة في تدريب لجنة حماية.	بعد تشكيل اللجنة يتم عمل دورة تدريبية لأعضائها؛ لتمكينهم من المهارات اللازمة لأداء أدوارهم، وهي:	ثالثاً .. بالنسبة للجنة حماية المدرسة:

سادساً - تشكيل فريق عمل من أعضاء المجتمع المدرسي لصياغة خطة سنوية للتنمية المهنية للمعلمين، أن يراعى في التخطيط للمجتمع المدرسي وأولياء الأمور:	عبارة مركبة تقسم إلى عبارتين.
---	-------------------------------

(ب) اقترح الخبراء إعادة تصنيف الأدوار القيادية وفقاً لأبعاد القيادة الموزعة.

رابعاً - الصورة النهائية للأدوار المقترحة لمدير المدرسة الثانوية العامة في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء القيادة الموزعة:

بعد إجراء التعديلات المقترحة من الخبراء، تم التوصل للأدوار القيادية التالية لمدير المدرسة:

- بالنسبة للبعد الأول للقيادة الموزعة "تنظيم المدرسة":
أن يتبنى مدير المدرسة فكرة إعادة تنظيم العمل المدرسي وفقاً لفكرة فرق العمل.
- (ب) وبالنسبة لجميع فرق العمل في المدرسة يراعى فيها:
- التنسيق بين ممارسات ومهام الفرق المختلفة.
- وجود تواصل دائم بين فرق العمل فيما يخص تطبيق سياسات الانضباط المدرسي.
- تبني فرق العمل آليات واضحة للمحاسبية.
- توفير قاعدة بيانات دقيقة لأفراد المجتمع المدرسي؛ للاستفادة منها في تحديد الخبرات المتنوعة للعاملين عند تشكيل فرق العمل.

- بالنسبة للبعد الثاني "رؤية المدرسة وثقافتها":

على مدير المدرسة تشكيل فريق عمل (من المعلمين والطلاب)؛ لنشر ثقافة الانضباط المدرسي، بما يؤدي إلى دعم تحقيق سياسات الانضباط المدرسي، وتكون مهام هذا الفريق، هي:

- التوعية الدورية للمجتمع المدرسي والأطراف ذات المصلحة بلوائح وقواعد الانضباط المدرسي.

-مناقشة سياسات الانضباط لجميع العناصر مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور، وسبل تفعيلها.

-إعداد تقارير بالنتائج ورفعها للجهات الإدارية العليا (إدارة المديرية، الوزارة).

- عقد ورش عمل لتحديد آليات تفعيل تطبيق لوائح وقواعد الانضباط المدرسي، وكيفية حل المشكلات التي تواجه التطبيق.

كذلك على المدير العمل على، تعزيز ثقافة تحمل المسؤولية الجماعية، وتعزيز المرونة والاستقلالية في العمل، وإبداء الرأي بصراحة ومرونة، وقبول الأهداف المشتركة، والتركيز على المخرجات أثناء العمل، وتوفير فرص تدعيم شبكة العلاقات الإيجابية في المدرسة، وإيجاد منظومة مناسبة من الحوافز.

- بالنسبة للبعد الثالث للقيادة الموزعة "البرنامج التعليمي":

تستطيع القيادة الموزعة العمل على عدة جوانب في البرنامج التعليمي؛ ففي إطارها يصبح من أدوار المدير وفي هذا المجال مناقشة احتياجات الطلاب مع المعلمين، وتشجيع المعلمين على التنمية المهنية المستدامة، وتمكين المعلم من مناقشة نتائج الطلاب في تقييم البرنامج، كذلك يستخدم المدير نتائج تقييم المعلمين في تطوير البرنامج، ويشرك المعلمين في المساءلة عن الأداء الأكاديمي للطلاب، ويعطي المعلمين فرصة للعمل من أجل إنجاز له قيمة، ويوفر المدير ظروفًا مشجعة للمعلمين على المشاركة في تطوير الأداء التعليمي، ويوفر المدير الموارد الكافية لدعم البرنامج التعليمي، كل هذه الأدوار من شأنها مساعدة الإدارة المدرسية على القيام بواجباتها المحددة في لائحة الانضباط المدرسي، ومنها:

- توفير المناخ المناسب للطلاب والمعلمين والذي يتيح لهم استثمار قدراتهم.
- توفير وسائل التعليم المختلفة والتقنيات الحديثة.
- معالجة مشكلات المعلمين بما يراعي ظروفهم، ويشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين، وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات.
- رفع وعي المعلمين على كيفية استخدام الأساليب التربوية الإيجابية داخل الفصول بدلاً من العقاب البدني والنفسي.
- السماح بدخول أولياء الأمور إلى المدرسة؛ لمتابعة أبنائهم في المواعيد التي يتم تحديدها من قبل إدارة المدرسة، على أن تتم المقابلة داخل مكتب مدير المدرسة، ويحظر السماح لأولياء الأمور بالتجول داخل الحجرات الدراسية إلا لأسباب محددة باتفاق مسبق.
- مراجعة وتقييم سلوك الطلاب تجاه بعضهم في المدرسة، وفي أثناء ممارسة الأنشطة المدرسية داخل وخارج المدرسة.
- اعتماد السجلات الانضباطية لكل طالب مخالف، والتقارير الدورية اللازمة، ورفعها إلى الإدارة التعليمية.
- إخطار أولياء الأمور في أسرع وقت ممكن حالة تعرض الطالب لأذى، نتيجة سلوك غير مقبول.
- إبلاغ ولي أمر الطالب بتقرير مكتوب خلال (48) ساعة بالعقوبات التأديبية طبقاً للائحة الانضباط المدرسي، وأسبابها، وحقه في التظلم من العقوبة.
- عمل إحصاءات بالمخالفات على المستويات المختلفة، ووضع السياسات العلاجية في حالة تكرار المخالفة مع الاستعانة بالأخصائي الاجتماعي في المدرسة.
- ضمان إتاحة البرامج التعليمية للطلاب الذين تم وقفهم بأي وسيلة تراها إدارة المدرسة.

- بالنسبة للمرحلة الثانوية يتم تطبيق نظام تسجيل الغياب الإلكتروني على الصف الأول الثانوي للعام 2016 / 2017م، ثم طلاب الصف الثاني الثانوي في العام الذي يليه، والصف الثالث الثانوي في العام الذي يليه. كل هذا من شأنه دعم تحقيق لائحة الانضباط المدرسي.

- بالنسبة للأنشطة اللاصفية:

تشكيل فريق من الطلاب والمعلمين للتخطيط وتنفيذ الأنشطة التربوية اللاصفية بحيث يراعى فيها:

- أن يعتمد التخطيط للأنشطة على قائمة بالاحتياجات التربوية الفعلية للطلاب، والتي يتم تجديدها بشكل دوري؛ بحيث تكون مشتقة من ميولهم، وكذلك مشكلاتهم السلوكية التي تؤثر على الانضباط المدرسي.

- إشراك أولياء الأمور في التخطيط للأنشطة ومتابعتها وتقييمها.

- بالنسبة للبعد الرابع للقيادة الموزعة "المعلمون قادة":

(أ) تفعيل دور وحدة التدريب المدرسي، والتعاون مع كليات التربية لإعداد وتنفيذ دورات تدريبية للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، بحيث تهدف إلى:

- اكتشاف وتنمية القدرات القيادية لدى المجتمع المدرسي.

- تنمية المهارات اللازمة لتطبيق الأساليب التربوية السليمة لمواجهة المشكلات السلوكية لدى الطلاب، وكيفية تنمية القيم المجتمعية السليمة لدى الطلاب.

- تنمية المهارات اللازمة لتطبيق "بحوث الفعل" لحل المشكلات المدرسية المختلفة.

- تدريب الطلاب على المهارات العلمية لحل المشكلات المختلفة.

ويراعى كذلك:

- تشكيل فريق عمل من أعضاء المجتمع المدرسي لصياغة خطة سنوية للتنمية المهنية للمعلمين.

- أن يراعى في التخطيط للتنمية المهنية الاحتياجات المهنية للعاملين.

- أن يستثمر مدير المدرسة كل فرصة في إعطاء المجتمع المدرسي أدواراً قيادية غير رسمية.

- بالنسبة للبعد الخامس للقيادة الموزعة "المسئولية المشتركة":
(أ) بالنسبة لمجلس الأمناء:

- ينبغي على مدير المدرسة القيام بالأدوار التالية:
- دراسة أسباب عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في الإدارة المدرسية.
- متابعة انتظام أولياء الأمور في المشاركة في مجلس الأمناء.
- مناقشة مشكلات الانضباط المدرسي خلال اجتماعات مجالس الأمناء، وكيفية التغلب عليها.
- التعاون مع مجالس الأمناء في المدارس المختلفة لتبادل الخبرات فيما يتعلق بتطبيق سياسات الانضباط المدرسي.

(ب) بالنسبة لجنة حماية المدرسة:

- والتي تم تشكيلها وفقاً للائحة الانضباط المدرسي الصادرة بالقرار الوزاري رقم (287) بتاريخ 19 / 9 / 2016: يجب أن يقوم مدير المدرسة بالتالي:
- بعد تشكيل اللجنة يتم استثمار وحدة التقويم والتدريب في المدرسة في تدريب لجنة حماية، وهي:
- * اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات الموجودة في المدرسة والتي تعرض عليها.

* تطبيق وسائل معالجة المخالفات الواردة في هذه اللائحة.

- يتم تغيير تشكيل اللجنة سنوياً بحيث تشمل معظم المجتمع المدرسي وأولياء الأمور.
 - يطلب من اللجنة تقارير دورية عن درجة الإنجاز والمشكلات ومقترحات الحل.
 - تطبيق مبدأ المحاسبية وفقاً لمعايير موضوعية وواضحة.
 - أما بالنسبة لمتطلبات تحقيق الأدوار القيادية السابقة فيقترح ما يلي:
- 1) توفير مستوى عال من التنسيق والتخطيط:

ضرورة تنسيق وتخطيط الأدوار القيادية الموزعة على المجتمع المدرسي بدرجة عالية من الدقة؛ بحيث لا يحدث تداخل في الأدوار وتسهم جميعها في تحقيق الانضباط المدرسي.

- (2) ثقافة تعليمية متجانسة:
ضرورة وجود ثقافة جماعية مشتركة في المنظومة التعليمية داعمة للقيم المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة التعليمية العليا والإدارة المدرسية.
- (3) التركيز على الأهداف الإستراتيجية:
ضرورة تركيز الأدوار القيادية على العمل الأساسي والأهداف الرئيسية للمدرسة، واعتبار أساليب الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي وسيلة لتحقيق أهداف العمل المدرسي.
- (4) تبني مستوى مناسب للإدارة اللامركزية تسمح بتوزيع الأدوار القيادية.

المراجع:

- 1- عبد الجليل أميم، في التحديات التربوية للعولمة، مجلة رهانات، مركز الدراسات والأبحاث الإنسانية، المغرب، ع(10)، 2009، ص ص 29 - 30.
- 2- حنان صابر، أطفال الشوارع بين الرعاية والتهميش في ظل العولمة، القاهرة، عام الكتب، 2011، ص ص 96 - 98.
- 3- عصام توفيق قمر، دور الأنشطة التربوية في مواجهة المشكلات السلوكية لطلاب المرحلة الثانوية: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (8)، ع(25)، ابريل 2002، ص ص 273 - 274.
- 4- محسن محمد محمد، بعض القيم الحاكمة للممارسات التربوية بالمرحلة الثانوية ودورها في تنمية وعي الطلاب بمسئولياتهم الوطنية: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، 2017.
- 5- *Nicholas Odoyo Simba et al., Impact of Discipline on Academic Performance of Pupils in Public Primary Schools in Muhoroni Sub-County, Kenya, Journal of Education and Practice, Vol.7, No.6, 2016, p.169.*
- 6- *Ghorbani Somayeh, Investigating the Effect of Positive Discipline on the Learning Process and its Achieving Strategies with Focusing on the Students' Abilities, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, May 2013, Vol. 3, No. 5, p.307.*
- 7- *National Association of School Psychologists, Rethinking School Safety: Communities and Schools Working Together, https://www.nasponline.org/.../School_Safety_Briefing_Demaria.pdf /23/8/ 2017.*
- 8- محمد على عزب، العوامل المؤثرة في الانضباط المدرسي بين رؤى الواقع وإمكانيات المواجهة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مج (13)، ع (3)، يوليو 2007، ص ص 250 - 254.

9- M.J. Kibet et al., *Principal leadership and its impact on student discipline in Kenyan secondary schools: a case of Koibatek district*, **Journal of Humanities and Social Sciences**, Vol.(4),No.(2),2012, p.116.

10- Shirin Nooruddin and Sharifullah Baig, *Student behavior management: School leader role in the eyes of the teachers and students*, **INTERNATIONAL JOURNAL OF WHOLE SCHOOLING**, Vol. 10, No. 2, 2014, pp.1-21.

11- Jaimi L. Clutter-Shields, *Does Distributed Leadership Influence the Decision Making of Teachers in the Classroom: Examining Content and Pedagogy*, Ph.D., University of Kansas, p. 16, https://kuscholarworks.ku.edu/bitstream/handle/1808/9743/Clutter_Shields_ku_0099D_11831_DATA_1.pdf;sequence=1, access date 9 /8 /2017.

12- Alma Harris, "Distributed leadership: implications for the role of the principal", **Journal of Management Development**, Vol. 31 Issue: 1, 2011 p.9.

13- محمد عبد السلام محمد، تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، *مجلة القراءة والمعرفة*، ع(177)، يوليو 2016، ص ص 219-240.

14- وزارة التربية والتعليم، *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 - 2030*، ص 52.

15- صلاح الدين عبد العزيز غنيم، *معوقات الإرشاد التربوي والمهني بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، عالم التربية*، سنة (15)، ع(45)، يناير 2014، ص ص 71-117.

16- نجلاء محمد السيد محمد، *تنمية قيم المواطنة لطلاب التعليم الثانوي العام في ضوء التحولات السياسية المعاصرة للمجتمع المصري*، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، ع(16)، يونيو 2014، ص ص 749-789.

- 17- محمد جاد حسين، واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، سلطنة عمان، مج(9)، ع(2)، 2015، ص ص 366-384.
- 18 - أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه بور حماد، القيادة الموزعة: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، ع(10)، يونيه 2011، ص ص 473-475.
- 19- المرجع السابق.
- 20- محمود الوادي، على الزعبي، أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي، دار المناهج، عمان، 2011، ص 174.
- 21-Carter v.Good, *Dictionary of Education, third Edition, New York, McGraw – Hill Book Company, 1973, p.502.*
- 22- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1978، ص 110.
- 23- قاموس كامبريدج، <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/discipline>, access date 23 /8 / 2017.
- 24- Hana Krskova, Chris Baumann, School discipline, investment, competitiveness and mediating educational performance, *International Journal of Educational Management*, Vol. 31 Issue: 3, 2017, p.294.
- 25- نايف مفضي نهار، دور معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية بالانضباط المدرسي من وجهة نظر المديرين في محافظة العاصمة عمان، *مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية*، ع(41)، ج(1)، أكتوبر 2015، ص 346.
- 26-Maria Eliophotou Menon, *Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership*, p.9, <http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0125.pdf> access date 9 / 8 / 2017.

27-James P. Spillane, *Distributed Leadership*, **The Educational Forum**, Vol. 69, June 2005, p.146.

28-George K.T. Oduro, *Distributed leadership in schools: what English headteachers say about the pull and push factors*, Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester, 16-18 September 2004, <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003673.htm>, access date 9 / 8 / 2017.

29-Maria Eliophotou Menon, *The Link between Distributed Leadership and Educational Outcomes: An Overview of Research*, **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, Vol.7, No.1, 2013

30-عبد العزيز ناصر عبد العزيز، واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الموزعة، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، مجلد (13)، ع(28)، مايو 2010، ص ص 13 - 56.

31- أحمد عبد الفتاح الزكي، وحيد شاه بور حماد، *مرجع سابق*، ص ص 453 - 490.

32- أحمد محمد فتحي، القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة*، مجلد (36)، ع(1)، 2012، ص ص 1-30.

33- أمجد محمود محمد، محمد علي جابر، درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، *مجلة البحث العلمي في التربية*، كلية البنات، جامعة عين شمس، ع(15)، ج(4)، 2014، ص ص 399 - 426.

34- إيناس محمد إسماعيل، القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاوض الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

35- فاطمة عبدالله البشر، واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ع(7)، 2016، ص 213-267.

36- Graeme Currie, Andy Lockett and Olga Suhomlinova , *The nstitutionalization of distributed leadership: A 'Catch-22' n English public services*, **Journal of Human Relations**, Vol.(62), No.(11), pp.1736-1761.

37- J. Patrick Grenda¹ and Donald G. Hackmann, *Advantages and Challenges of Distributing Leadership in Middle-Level Schools*, **NASSP Bulletin**, 2014, Vol(98), No.(1), pp. 53-74.

38-Yan Liu, Mehmet Sukru Bellibas and Susan Printy, *how school context and educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 TALIS data*, **Journal of Educational Management Administration & Leadership**, 2016, pp.1-23.

39- Aisha Salim Ali Al-Harhi, Yasser F. Hendawy Al-Mahdy, "Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: an exploratory study", **International Journal of Educational Management**, Vol. 31 Issue: 6, 2017, pp.801-813.

40-Jeanne Ho¹ and David Ng, *Tensions in Distributed Leadership*, **Educational Administration Quarterly**, 2017, Vol. 53, No.(2), pp. 223-254.

41- نجوى ابراهيم عبد الحميد، أساليب تحقيق الانضباط المدرسي لطلاب المرحلة الثانوية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006، جامعة الزقازيق، كلية التربية -

42- محمد علي عذب، مرجع سابق، ص 235 - 288.

43- راشد فليفل الداوم، درجة مشاركة طلبة المدارس الثانوية في دولة الكويت في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بدرجة التزامهم بالانضباط المدرسي، رسالة

دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية الدراسات التربوية العليا،
2008، عمان، الأردن.

44- حسن ناصر الزوايدة، درجة التزام الإدارة المدرسية بتعليمات الانضباط
المدرسي الخاصة بالطلبة للمرحلتين الأساسية العليا والثانوية، مجلة رسالة
المعلم، عمان، مج (47)، ع(2)، 2009، ص ص 42 - 45.
45- نايف مفضي نهار، مرجع سابق.

46- Faye Nelson, A Qualitative Study of Effective School
Discipline Practices: Perceptions of Administrators, Tenured
Teachers, and Parents in Twenty Schools, East Tennessee
State University, Doctor of
Education, 2002, <http://dc.etsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1875&context=etd/20/8/2017>.

47- R. Dionne Ward, A Study of Two Urban Middle Schools:
Discipline Practices Used to Control Disruptive Behavior of
Students, A dissertation submitted to DOCTOR OF
EDUCATION, Virginia Polytechnic Institute and State
University, 2007,
<https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/29293/dionneetd.pdf?sequence=1>, access date 20 / 8 / 2017.

48-Rosemary Kemigisa, School management and students'
discipline in secondary schools in Kabarole District, Uganda,
master dissertation, Makerere University, Kampala,
Uganda, 2011. <http://makir.mak.ac.ug/handle/10570/2667>, access
date 20 / 8 / 2017.

49- Catherine J. Kiprop, APPROACHES TO MANAGEMENT OF
DISCIPLINE IN SECONDARY SCHOOLS IN KENYA, **International
Journal of Research in Management**, Issue2, Vol. 2 (March-
2012), pp.120 – 139.

50- Katolo Gideon Nthakyo et al, Principals' Leadership
Practices and Their Influence on Students' Discipline in Public
Secondary Schools in Makindu Sub County, Kenya, **Journal of
Mechanical and Civil Engineering**, Volume 13, Issue 5 Ver.
VII (Sep. - Oct. 2016), PP- 8-14.

- 51- أمجد محمود محمد ومحمد علي جابر، مرجع سابق، ص 405.
- 52- سوسن سعود عبدالله وآخرون، درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد (4)، ع(3)، مارس 2015، ص 82.
- 53- رندة عبد الله صابر، مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.
- 54- *Maria Eliophotou Menon, The Link between Distributed Leadership and Educational Outcomes: An Overview of -Research, Op.Cit*
- 55- *Helen Gunter et al., Distributed Leadership: A Study in Knowledge Production, Journal of Educational Management Administration & Leadership.* (41), No.(5), p.564.
- 56- *Eivor Oborn et al., Distributed Leadership in Policy Formulation: A Sociomaterial Perspective, Journal of Organization Studies*, VI.(34), No.(2), 2013, p.255.
- 57- عبد العزيز ناصر عبد العزيز، مرجع سابق، ص 21.
- 58- أحمد عبد الفتاح زكي، وحيد شاه بور، مرجع سابق، ص 470 - 471.
- 59- *Alma Harris(2011), Op.Cit.*
- 60- *Richard Bolden, Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, (2011), P.255.
- 61- *Ingrid J. Jaimes, Distributed Leadership Practices in Schools: Effect on The Development of Teacher Leadership: A Case Study, Doctor of Education Dissertation, Faculty of The Rossier School of Education University of Southern California, August 2009, pp.43-44.*
- 62- فاطمة عبد الله البشر، مرجع سابق، ص 226.

63- روبرت. جاي مارزانو وآخرون، القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج، ط2، ترجمة هلا نافع الخطيب، العبيكان، الرياض، 2009، ص39.

64-Jackie Ford and Nancy Harding, *Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion*, **Journal of Leadership**, December 18, 2015, pp.17-19. <https://bradscholars.brad.ac.uk/bitstream/handle/10454/7627/Leadership%20Jo%20final%20second%20revision%2016Nov2015.pdf;sequence=1>, access date 23 / 11/2017.

65- RICHARD F. E LMORE, *Building a New Structure For School Leadership*, THE ALBERT SHANKER INSTITUTE, 2000, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.103.7688&rep=rep1&type=pdf>. Access date 22/11/2017.

66-Jaimi L. Clutter-Shields, **Op.Cit**, p. 16,

67-Alma Harris, **Op.Cit**, p.9.

68- Carl P. Grant, *The Relationship between Distributed Leadership and Principal's Leadership Effectiveness in North Carolina*, North Carolina State University, Ph.D., 2011, pp.16 – 23.

69- أمجد محمود محمد ومحمد علي جابر، مرجع سابق-

70-Jacky Lumby, *Distributed Leadership and bureaucracy*, **Journal of Educational Management Administration & Leadership**, Vol.(xx), No.(x),2017, p.7.

71- أمجد محمود محمد ومحمد علي جابر، مرجع سابق.

72- رنده عبدالله صابر، مرجع سابق.

73-Maria Vlachadi & Maria Ferla, *Differentiation of Teachers' and Principals' Engagement in Distributed Leadership according to Their Demographic Characteristics*, **Journal of Education and Learning** Vol. 2, No. 4; 2013, p.21.

74- عبد العزيز ناصر عبد العزيز، مرجع سابق.

75- أحمد عبد الفتاح الزكي، ووحيد شاه بور، مرجع سابق، ص ص 481-488.

76- فاطمة عبد الله البشر، مرجع سابق.

77- Mohd Zaki Bin Mahmud, *Leadership and Management School in Controlling Discipline, Journal of Education and Practice, Vol.5, No.23, 2014, p.128.*

78- Ibid., p.128.

79- أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 110.

80- قاموس كامبريدج،

<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/discipline>, access date 23 /8 / 2017.

81-Hana Krskova, Chris Baumann, **Op.Cit-**

82- نايف مفضي نهار، مرجع سابق، ص 346.

83- Nicholas Odoyo Simba et al., **Op.Cit-**

84-Ghorbani Somayeh, **Op.Cit-**, p.307.

85-National Association of School Psychologists, **Op.Cit-**

86- Mohd Zaki Bin Mahmud, **Op.Cit.**, pp.130-131.

87- ثريا العنزي، ونفلاء القحطاني، الانضباط السلوكي بين الواقع والمنشود، مجلة التوثيق التربوي، وزارة التربية والتعليم، الرياض، ع(54)، ص ص 149 - 150.

88- حسن ناصر الزوايدة، مرجع سابق، ص ص 43 - 44.

89- محمد علي عذب، مرجع سابق، ص ص 265 - 269.

90-Merfat Ayesh Alsubaie, *Educational Leadership and Common Discipline Issues of Elementary School Children and How to Deal with Them, Journal of Education and Practice, Vol.6, No.13, 2015, pp. 89 - 90.*

91- طارق عبد الرؤوف محمد، ربيع عبد الرؤوف محمد، الانضباط المدرسي وإدارة الصف، نشأتها، فلسفتها، وتطبيقاتها، القاهرة، زهراء الشرق، 2009، ص ص 29 - 31.

92-M.J. Kibet et al., **Op.Cit-**, p.116.

93- Shirin Nooruddin and Sharifullah Baig, **Op.Cit-**, pp.1-21.

94- Joan Gaustad, *School Discipline, ERIC Digest, Number 78.*,
ED350727 Dec 92,

<http://www3.ul.ie/epsresources/biblio/ed350727.htm>, 19 /8 / 2017.

95-KatoloGideon Nthakyo et al., *Op.Cit-*, PP. 8-14.

96-Catherine J. Kiprop, *Op.Cit.*

97-Alma Harris, (2008) "Distributed leadership: according to the evidence", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, Issue: 2, pp.172-188.

98- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (113) لسنة 1994م، بشأن الزي المدرسي.

99- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (515) لسنة 1998 م، بشأن تقويم سلوك الطلاب

100- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (591) لسنة 1998م، بشأن منع العنف المدرسي.

101- وزارة التربية والتعليم، القرار رقم (92) لسنة 2001 م، بشأن منع التدخين.

102- وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (234) لسنة 2014 م بتاريخ 20 / 5 / 2014، بشأن حفظ النظام والانضباط داخل المدارس.

103- وزارة التربية والتعليم، بالقرار الوزاري رقم (287) بتاريخ 19 / 9 / 2016، بشأن لائحة الانضباط المدرسي.

104- المرجع السابق.

105- المرجع السابق.

106- المرجع السابق.

107- المرجع السابق.

108- المرجع السابق.

109- المرجع السابق.

110- المرجع السابق.

111- نجوى إبراهيم عبد الحميد، أساليب تحقيق الانضباط المدرسي لطلاب المرحلة الثانوية: دراسة مقارنة، ماجستير، 2006، جامعة الزقازيق، كلية التربية، مرجع سابق.

112- وائل محمود القطان وآخرون، إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج (40)، ع(1)، 2016، ص ص 13-102.

113- دعاء محمود عبد الفتاح جوهر، القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية "دراسة مستقبلية"، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، كلية التربية، 2013.

114- عبد العزيز أحمد محمد، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(35)، ج(2)، 2011، ص ص 9-89.

115- نهلة عبد القادر هاشم، مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج (12)، ع(25)، 2009، ص ص 221-231.

116- محمد جاد حسين، مرجع سابق، ص ص 366-384.

117- دعاء محمود عبد الفتاح جوهر، القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية "دراسة مستقبلية"، مرجع سابق.

118- عبد العزيز أحمد محمد، مرجع سابق.

119- محمد توفيق سلام، دراسة ميدانية لظاهرة الدروس الخصوصية بالثانوية العامة في مصر: الأزمة والعلاج، مجلة البحوث النفسية والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج (17)، ع(3)، 2002، ص ص 78-124.

120- فتحي درويش محمد، دور المدرسة الثانوية العامة في إعداد الطلاب لمجتمع المعلوماتية: الواقع وسبل التفعيل، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع(45)، 2003، ص ص 275-401.

121- دعاء محمود عبد الفتاح جوهر، القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية "دراسة مستقبلية"، مرجع سابق.

122- المرجع سابق.

123- عبد الرحمن محمد السعدني، مناهج العلوم بالثانوية العامة عبؤها التعليمي وعزوف الطلاب عنها: دراسة تحليلية، دراسات في المناهج وطرق التدريس، ع (125)، يونيو 2007، ص ص 66-114.

124- إميل فهمي حنا، تحسين جودة الواجبات المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة: دراسة عينة لمدارس حلوان التعليمية، المؤتمر الدولي الأول - العلمي الخامس عشر (إعداد المعلم: آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير)، كلية التربية، جامعة حلوان، إبريل 2008، مجلد (1)، ص 315.

125- محمد إبراهيم عطوة، أزمة المدرسة الثانوية العامة: المظاهر - الأسباب - الآثار - الحلول، المؤتمر العلمي السابع لكلية التربية بطنطا بعنوان: جودة التعليم في المدرسة المصرية: التحديات، المعايير، الفرص، إبريل 2002، ص ص 363-442.

126- دعاء محمود عبد الفتاح جوهر، القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية "دراسة مستقبلية"، مرجع سابق.

127- أشواق عبد الجليل علي وآخرون، تحسين جودة المدارس الثانوية العامة في مصر: المتطلبات - المشكلات - المقترحات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (27)، ع (108)، أكتوبر 2016، ص 410.

128- نجم الدين نصر أحمد، التنشئة السياسية لطلاب المدارس الثانوية العامة في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (56)، مايو 2007، ص ص 372-373.

129- محمد إبراهيم عطوة، مرجع سابق.

- 130- دعاء محمود جوهر، التسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في مصر: التحديات والمتطلبات، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج(15)، ع(38)، نوفمبر 2012، ص 369_370.
- 131- وفاء حسن مرسي، دور مجلس الأمناء في المدرسة الثانوية العامة: دراسة تقييمية، مجلة التربية المعاصرة، سنة (22)، ع(70)، ص ص 105-106.
- 132- جمال محمد أبو الوفا، واقع نظم المحاسبية بمدارس التعليم الثانوي العام المصري، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج (25)، ع(100)، 2014، ص ص 199-211.

ملاحق الدراسة:

ملحق (1) ويشمل:

- أسماء السادة المحكمين مرتبة اجديا:أولاً: الأساتذة:

- أ.د. فؤاد أحمد حلمي استاذ التخطيط والتطوير المؤسسي - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
- أ.د. محمود عباس عابدين أستاذ الإدارة التعليمية - كلية التربية جامعة قناة السويس.
- أ.د. مرفت صالح ناصف استاذ الإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
- أ.د. هنداوي حافظ استاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة- كلية التربية - جامعة حلوان
- ثانياً: الأساتذة المساعدون:
- د. أماني عبد القادر محمد استاذ أصول التربية المساعد بكلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة.
- د. إيمان راغب زغلول استاذ الإدارة التربوية المساعد - مركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
- د. عدنان محمد قطيط استاذ باحث مساعد إدارة تربوية شعبة بحوث التخطيط المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
- د. نهى محمد زكريا العاصي أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة قناة السويس

ملحق (2) ويشمل:

صورة من استطلاع رأي الخبراء حول دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تحقيق سياسات الانضباط المدرسي في ضوء مدخل القيادة الموزعة.

استطلاع رأي الخبراء

سعادة الأستاذ الدكتور

تحية طيبة ...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي في ضوء مدخل القيادة الموزعة" وتهدف الدراسة إلى:

- تحديد مجالات القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة.
- التعرف على متطلبات تحقيق الانضباط المدرسي.
- رصد طبيعة العلاقة بين الانضباط المدرسي والقيادة الموزعة.
- التعرف على واقع الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية العامة المصرية من حيث: السياسات المنظمة له، والمشكلات التي تحد من تحقيقه.
- تحديد الأدوار القيادية التي ينبغي أن يقوم بها مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر لتحقيق الانضباط المدرسي في ضوء مدخل القيادة الموزعة.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وبعد تحليل الأدبيات المختلفة توصلت الدراسة إلى قائمة من الأدوار القيادية، وأرجو من سعادتكم التفضل بتحكيم تلك الأدوار من حيث درجة أهميتها، ومناسبة الصياغة، وكذلك أي تعديلات أخرى ترونها، شاكرة ومقدرة تعاونكم.

الباحثة

بيانات سعادة الخبير

الاسم	الدرجة العلمية والتخصص	جهة العمل

- أدوار مديري مدارس التعليم الثانوي العام لتحقيق الانضباط المدرسي بالتعليم
الثانوي العام في ضوء مدخل القيادة الموزعة

م	الأدوار القيادية	درجة أهمية الدور			تعديلات أخرى ترونها
		عـال	متوسـط	ضعيف	
		مناسـب	غـير مناسـب		
أولاً	بالنسبة لنشر ثقافة الانضباط المدرسي				
1	عقد محاضرات دورية للطلاب والمعلمين، وأولياء الأمور للتوعية بلوائح وقواعد الانضباط المدرسي.				
2	عمل ورش عمل لمناقشة سياسات الانضباط المدرسي مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور، وإعداد تقارير بالنتائج ورفعها لوزارة التربية والتعليم من خلال قنوات الاتصال الإداري الرسمي.				
3	عمل ورش عمل مع المجتمع المدرسي وأولياء الأمور لمناقشة كيفية تفعيل تطبيق لوائح وقواعد الانضباط المدرسي، وكيفية حل المشكلات التي تواجه التطبيق.				
4	كذلك على المدير العمل على: *-نشر ثقافة تقبل تحمل المسؤولية والعمل بشكل مستقل، وإبداء الرأي بصراحة ومرونة.				

م	الأدوار القيادية	درجة أهمية الدور			مناسبة الصياغة		تعديلات أخرى ترونها
		عال	متوس	ضعيف	مناسب	غير مناسب	
	*قبول الأهداف المشتركة لا المتسلطة.						
	*-التركيز على المخرجات أثناء العمل.						
	*كذلك عليه توفير فرص تدعم شبكة العلاقات الإيجابية في المدرسة.						
	*إيجاد منظومة مناسبة من الحوافز.						
	ثانيًا - بالنسبة لمجلس الأمناء:						
1	تشكيل فريق عمل مدرسي لدراسة أسباب عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في الإدارة المدرسية، ومتابعة انتظام أولياء الأمور في المشاركة في مجلس الأمناء.						
2	مناقشة مشكلات الانضباط المدرسي خلال اجتماعات مجالس الأمناء وكيفية التغلب عليها.						
3	ضرورة التعاون مع مجالس الأمناء في المدارس المختلفة لتبادل الخبرات فيما يتعلق بتطبيق سياسات الانضباط المدرسي.						

م	الأدوار القيادية	درجة أهمية الدور			مناسبة الصياغة		تعديلات أخرى ترونها
		عال	متوس	ضعيف	مناسب	غير مناسب	
	ثالثًا: بالنسبة للجنة حماية المدرسة.						
1	بعد تشكيل اللجنة يتم عمل دورة تدريبية لأعضائها لتمكينهم من المهارات اللازمة لأداء أدوارهم، وهي:						
	* اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات الموجودة في المدرسة والتي تعرض عليها.						
	* تطبيق وسائل معالجة المخالفات الواردة بهذه اللائحة.						
2	- يتم تغيير تشكيل اللجنة سنويًا بحيث تشمل معظم المجتمع المدرسي وأولياء الأمور.						
3	- يطلب من اللجنة تقارير دورية عن درجة الإنجاز والمشكلات ومقترحات الحل.						
4	- تطبيق مبدأ المحاسبية وفقًا لمعايير موضوعية وواضحة.						
	رابعًا: بالنسبة لدعم تحصيل الطلاب.						
1	مناقشة احتياجات الطلاب مع المعلمين.						
2	تشجيع المعلمين على التنمية المهنية المستدامة.						

م	الأدوار القيادية	درجة أهمية الدور			مناسبة الصياغة		تعديلات أخرى ترونها
		عال	متوس	ضعيف	مناسب	غير مناسب	
3	تمكين المعلم من مناقشة نتائج الطلاب في تقييم البرنامج.						
4	يستخدم المدير نتائج تقييم المعلمين في تطوير البرنامج التعليمي.						
5	يشرك المعلمين في المساءلة عن الأداء الأكاديمي للطلاب.						
6	يعطي المعلمين فرصة للعمل من أجل إنجاز له قيمة.						
7	يوفر المدير ظروف مشجعة للمعلمين على المشاركة في تطوير الأداء التعليمي.						
8	يوفر المدير الموارد الكافية لدعم البرنامج التعليمي.						
	خامساً: بالنسبة للأنشطة اللاصفية: تشكيل فريق من الطلاب والمعلمين للتخطيط وتنفيذ الأنشطة التربوية اللاصفية بحيث يراعى فيها:						
1	أن يعتمد التخطيط للأنشطة على قائمة بالاحتياجات التربوية الفعلية للطلاب، والتي يتم تجديدها بشكل دوري؛ بحيث تكون مشتقة من ميولهم، وكذلك مشكلاتهم السلوكية التي تؤثر على الانضباط المدرسي.						

م	الأدوار القيادية	درجة أهمية الدور			مناسبة الصياغة		تعديلات أخرى ترونها
		عال	متوس	ضعيف	مناسب	غير مناسب	
2	إشراك أولياء الأمور في التخطيط للأنشطة ومتابعتها وتقويمها.						
	سادسًا: بالنسبة لتنمية المهارات القيادية للمجتمع المدرسي وأولياء الأمور:						
1	تفعيل دور وحدة التدريب المدرسي، والتعاون مع كليات التربية لإعداد وتنفيذ دورات تدريبية للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور بحيث تهدف إلى: * اكتشاف وتنمية القدرات القيادية لدى المجتمع المدرسي.						
	* تنمية المهارات اللازمة لتطبيق الأساليب التربوية السليمة لمواجهة المشكلات السلوكية لدى الطلاب، وكيفية تنمية القيم المجتمعية السليمة لدى الطلاب.						
	* تنمية المهارات اللازمة لتطبيق "بحوث الفعل" لحل المشكلات المدرسية المختلفة.						
	* تدريب الطلاب على المهارات العلمية لحل المشكلات المختلفة.						

م	الأدوار القيادية	درجة أهمية الدور			مناسبة الصياغة		تعديلات أخرى ترونها
		عال	متوس	ضعيف	مناسب	غير مناسب	
2	- تشكيل فريق عمل من أعضاء المجتمع المدرسي لصياغة خطة سنوية للتنمية المهنية للمعلمين، أن يراعى في التخطيط للتنمية المهنية الاحتياجات المهنية للعاملين.						
3	- أن يستثمر مدير المدرسة كل فرصة في إعطاء المجتمع المدرسي أدوارا قيادية غير رسمية.						
	سابعاً: وبالنسبة لجميع فرق العمل السابقة يراعى فيها:						
1	- التنسيق بين ممارسات ومهام الفرق المختلفة.						
2	- وجود تواصل دائم بين فرق العمل فيما يخص تطبيق سياسات الانضباط المدرسي.						
3	- تبني فرق العمل آليات واضحة للمحاسبة.						
4	- توفير قاعدة بيانات دقيقة لأفراد المجتمع المدرسي للاستفادة منها في تحديد الخبرات المتنوعة للعاملين عند تشكيل فرق العمل.						