

**مُتطلبات تطبيق القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض  
الأطفال في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة**

**إعداد**

**د. أحمد محمد ابراهيم هميسة**

**مدرس ادارة رياض الأطفال**

**كلية رياض الأطفال- جامعة الفيوم**

**DOI: 10.12816/0045606**

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية .كلية التربية . جامعة دمنهور .**

**المجلد الثامن- العدد الثالث - لسنة 2016**





## متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة

د. أحمد محمد هميسة

DOI: 10.12816/0045606

### مقدمة

أصبحت سمه العصر الذى نعيشه الآن هو التغيير المستمر، حيث تسوده العديد من المتغيرات المتصارعه التى تضع المنظمات بصفه عامه والتربويه منها بصفه خاصه أمام تحديات تجعلها تعمل جاهده على استثمار جهودها لتحقيق أهدافها من خلال إداره ناجحه.

لذلك وجب عليها العمل على رفع كفاءه إدارتها وترشيد قياداتها، ونظراً لأن القيادة بالنسبه للمنظمة هى بمثابة المدخل الحقيقى لتحقيق نجاحاتها وتميزها؛ حيث أنها هى القوى التى تساعد الافراد على توحيد جهودهم وحثهم على التغيير؛ فقد إرتبط مدى نجاح اى منظمه بمقدار تمتعها بقياده ناجحه وفعاله.

ولذلك فقد تطور مفهوم الإدارة تطوراً سريعاً خلال العقود الماضيه. الامر الذى انعكس بدوره على الإدارة المدرسيه؛ مما أدى إلى تعقد الدور الذى يقوم به مدير المدرسة، بحيث أصبح من الصعب إدارة المدرسة من قبل شخص واحد، لذلك فإن الإدارة المدرسيه الفعاله تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال تطوير نظمها والمهام الوظيفيه (الممارسات) التى يقوم بها مديري المدارس<sup>(1)</sup>.

---

(1) سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمى، مكتبة الملك فهد الوطنيه، ط2، الرياض، 1429هـ، 2008م ص17.

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على نمط القيادة التي تعتبر من أهم عناصرها بل تعتبر الركيزة الأولى في العملية الإدارية<sup>(2)</sup>.

ومؤسسات رياض الأطفال في ظل قيادات الوضع الراهن بحاجة إلى تعديل من الروتين الكائن بها إلى الإبداع والتجديد في توظيف المداخل القيادية الحديثة، التي منها مدخل القيادة التوزيعية بما يحقق الثقة المتبادلة والتعاون وتقديم العون بين مختلف العاملين بالمدرسة، ليمارس جميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم بعض الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية، بهدف تطوير الأداء الإداري للحد من المشكلات التي تواجه الإدارة، ويوفر مناخ بناء يعمل على تفجير الطاقات الإبداعية للمعلمين مع إمكانية أن يقوموا بأدوار قيادية والمشاركة في عملية صنع القرار<sup>(3)</sup>.

وتعتبر القيادة التوزيعية (**Distributed Leadership**) أحد أشكال القيادة التي يمكن أن تساهم بفعالية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه المديرين، فضلا عن مساهمتها الرئيسية في تحسين وتطوير المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاص<sup>(4)</sup>.

وتعتمد القيادة التوزيعية على مشاركة المعلم في القيادة على الانتقال من الهرمية الفوقية الى القيادة الجماعية والأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المساءلة الدائمة

---

(2) Elmore, R , Building a New structure for school leadership. Washington, DC: the Albert shanker Institute,2000, P5.

(3) رافدة عمر الحريري، ، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2017م ، ص122.

(4) Warfield, C. A Social Network Analysis of Distributed Leadership in Schools, Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA, 2009, P.22.

### مشكلة البحث وأسئلتها:

إن مشاركة المعلم في عملية القيادة ومعاونته لفريق الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك فيما ينطوي عليه مفهوم القيادة التوزيعية، يؤدي الى تحسين وتطوير الأداء الإداري في تطبيق القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة؛ ولذلك لأنه يساعد على التغلب على العديد من المشكلات التي تواجهها الإدارة.

حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات احتكار مدير المدرسة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية كما أكدت أيضاً أن مشاركة المعلم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تُعد ضعيفة. (5).

وبما أن الإدارة المدرسية هي المدخل إلى تطوير وتجديد التعليم في سبيل تحقيق أهدافه، وهي تطوير المجتمع وتنميته الشاملة، فإن الحاجة ملحة الآن للتحويل الجذري من الأنماط الإدارية التقليدية إلى أنماط جديدة تتسم بالمرونة والتعاون وتقوم على أساس المشاركة، وذلك من خلال تطبيق مدخل الإدارة القائمة على القيادة التوزيعية (6).

ويرى الباحث أنه على الرغم من المحاولات المستمرة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بما يجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر

(2) أنظر:

1\_ ناعم أحمد سلطان العمري، ، واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية في

مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002م

2-عبدالله بالقاسم عبدالله البكري، ، واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة دراسة ميدانية

في محافظة النماص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، 1426هـ

3-على سويلم حسن الصغبر، ، واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1427هـ

(1) رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، 2017م ، ص45.

والاستجابة لمتطلبات التطوير التربوي، إلا أن الدراسات التي تمت في هذا المجال تشير إلى أن ثمة مشكلات إدارية جوهرية مازالت تحد من قدرة المؤسسات التربوية على تحقيق أهدافها والاستجابة للمتغيرات العالمية المتلاحقة؛ فالإدارة التربوية في مصر تعاني من انعدام الرقابة على التعليم مع ما يتضمنه ذلك من خلل في متابعة وتقويم الأداء داخل المؤسسات ، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الأجهزة التعليمية المختلفة، وعدم تحديد المسؤوليات والاختصاصات، ودكتاتورية صنع واتخاذ القرارات التربوية، وعدم التوازن بين المهام الفنية والمهام الإدارية للقيادات المدرسية، والأساليب التقليدية في تقلد المناصب الإدارية.

وتكاد تجمع الدراسات المتعلقة بالإدارة والقيادة التربوية في مصر على أن أحد أهم المشكلات التي يعاني منها النظام الإداري بمؤسسات رياض الأطفال هو غياب الأساليب الديمقراطية في الإدارة، والتي كان من نتائجها ضعف مشاركة العاملين في قيادة المدرسة، وشيوع نمط القائد الأوح الذي يسيطر بمفرده على مقاليد الأمور داخل المؤسسة، وتكمن خطورة هذا التوجه في أنه يحرم المؤسسات التربوية من الاستفادة من آراء وأفكار قطاع عريض من العاملين فيها، ويحرم هؤلاء العاملين من ممارسة حقهم في الإسهام في تطوير مدارسهم وصياغة رؤيتها للمستقبل.

ويعتقد الباحث أن شيوع هذا النمط من القيادة يمثل إشكالية كبيرة، وخاصة إذا ما أخذ في الاعتبار التوجه الحالي لصناع السياسة التعليمية في مصر نحو اللامركزية، والجهود المبذولة لتفعيل هذا التوجه، من خلال تشجيع المعلمين والإداريين وأعضاء المجتمع المحلي على المشاركة في قيادة مدارسهم والإسهام في حل مشكلاتها، لذلك وجب على المنظرين والباحثين في ميدان الإدارة التربوية محاولة إيجاد أساليب جديدة وغير تقليدية للقيادة المدرسية، وتقديمها إلى صناع

السياسة التربوية كمقترحات لتفعيل اللامركزية وديمقراطية القيادة في الواقع التعليمي<sup>(7)</sup>.

لذلك تعتبر القيادة التوزيعية أحد هذه الأساليب الديمقراطية في القيادة على اعتبار أنها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المؤسسة بما يضمن مشاركة أكبر عدد ممكن من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة، إلا أنه رغم الحظوة التي اكتسبها هذا المفهوم في السياقات التربوية الغربية التي نشأ فيها، فإنه لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الباحثين العرب عموماً، وفي السياق التربوي المصري على وجه الخصوص.

ومن هنا فإن مشكلة البحث الحالي تتمثل في الأسئلة التالية:

س1: ما واقع ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر؟

س2: ما معوقات ممارسة القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر؟

س3: ما متطلبات ممارسة القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر؟

■ حدود البحث :

تحدد البحث بالحدود التالية:

■ الحدود الموضوعية

اقتصر موضوع البحث الحالي على (تطوير واقع ممارسة مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر للقيادة التوزيعية) من خلال التعرف على معوقات ومتطلبات ممارسة القيادة التوزيعية.

(2) أنظر:

1- ناعم أحمد سلطان العمري، مرجع سابق.

2- عبدالله بالقاسم عبدالله البكري، مرجع سابق.



### ▪ الحدود المكانية

اقتصرت البحث الحالي على مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفرالشيخ.

### ▪ الحدود البشرية

اقتصرت البحث على مديري المدارس ووكلاء ومعلمات أوائل.

### ▪ الحدود الزمانية

الفصل الأول من العام الدراسي 2016-2107م.

### ▪ أهداف البحث : يهدف البحث إلى ما يلي:

- رصد واقع ممارسة القيادة التوزيعية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال  
بمصر.

- التعرف على معوقات ممارسة القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال  
بمصر.

- وصف وتحليل متطلبات ممارسة القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال  
بمصر.

### ▪ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

1- يعد البحث الحالي - على حد علم الباحث- من الدراسات القلائل التي  
تناولت مدخل القيادة التوزيعية بالمؤسسات التعليمية بالوطن العربي عامة  
ومصر خاصة.

2- قد تساهم نتائج البحث الحالي المسؤولين بوزارة التربية والتعليم من واضعي  
السياسات ومتخذي القرارات على التعرف على متطلبات تطبيق القيادة  
التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال، إذا ما رغبت الوزارة في تطبيق هذا  
المدخل.

- 3- قد يساعد البحث الحالي في تحسين وتطوير أداء إدارة المدرسة الثانوية بمصر، وذلك لأنه يحول الإدارة من اعتمادها على القيادة الوظيفية إلى اعتمادها على القيادة التوزيعية.
- 4- يمكن الاستفادة من نتائج البحث في تعديل الممارسات والسلوكيات التي تعيق ممارسة القيادة التوزيعية في المنظمات التربوية، وتحد من فرص التجديد والابتكار عن طريق تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة للعاملين في إبداء تصوراتهم حول تطوير العمل.
- 5- محاولة وضع آليات لتفعيل الدور القيادي لمدير المدرسة من منظور القيادة التوزيعية.
- 6- تعد من أوائل الدراسات في مصر التي تتناول مفهوم القيادة التوزيعية، لذا فمن المتوقع أن تضيف إلى رصيد المعرفة المتاحة في هذا المجال، وأن تسهم في إثراء النقاشات الحالية حول القيادة التربوية والتي تهدف إلى البحث عن أساليب قيادية جديدة خارج نطاق الحدود الضيقة للأساليب التقليدية في قيادة المؤسسات التربوية.
- 7- الدراسة متسقة مع التوجه الحالي لصانعي السياسة التربوية في مصر نحو لا مركزية الإدارة وتشجيع مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في صنع القرار التربوي، ومع الجهود المبذولة لتفعيل هذا التوجه على أرض الواقع من خلال إيجاد آليات لتشجيع مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة المدرسية، لذلك يأمل الباحث أن يستفيد من نتائج هذا البحث القائمون على صنع السياسات التربوية والباحثون في مجال الإدارة والقيادة التربوية بالإضافة إلى ممارسي القيادة التربوية على جميع المستويات.

## الإطار النظري للبحث:

بالرغم من عدم وجود دراسات موجهة بشكل خاص لاستقصاء واقع القيادة التوزيعية فى السياق التربوى المصرى، إلا أن ميدان البحث فى مجال الإدارة والقيادة التربوية يزخر بالمحاولات العلمية الجادة لاستكشاف واقع الممارسات القيادية بالمدارس المصرية، وتشير هذه الدراسات بشكل عام إلى أن الأنماط القيادية التقليدية مازالت سائدة فى المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها؛ فمركزية القرارات التربوية، والاهتمام بالأساليب على حساب العاملين، والخلط بين مفاهيم الولاء الشخصى والولاء المؤسسى، وتعدد أجهزة الرقابة والمتابعة كلها خصائص تميز الأداء الإدارى بالمؤسسات التربوية وتؤثر على كفاءة النظام التعليمى فى مصر<sup>(8)</sup>. يضاف إلى ذلك عوامل أخرى مهمة مثل تداخل الاختصاصات وحدوث صراع الأدوار، وعدم التوازن بين متطلبات التطوير وقدرات مديرى المدارس وإمكانياتهم، وتركيز السلطة فى يد مدير المدرسة والتطبيق الحرفى للوائح والقوانين، وضعف الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية<sup>(9)</sup>.

ومن بين المعوقات العديدة التى تعانى منها الإدارة المدرسية فى مصر، برزت مشكلة غياب الممارسات الديمقراطية فى القيادة وشيوع نمط القيادة الأوتوقراطية كإحدى المشكلات التى نالت قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين فى مجال الإدارة والقيادة التربوية، ويتضح نمط القيادة الأوتوقراطية من خلال النزعة شديدة

---

(1) محمد جودة التهامى، (2010). أنماط الإدارة التعليمية المتبعة فى بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائى: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة كلية التربية بالقازيق، العدد 68، ص 45.

(2) أميرة حمدى سويلم، (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ص 9.

المركزية في إدارة المدرسة والتي تتمثل في تركيز السلطة في يد من هم على قمة التنظيم الإداري بها وخاصة مدير المدرسة، ومن ثم حرمان باقي أعضاء المجتمع المدرسي من المشاركة في قيادة المؤسسة، وتعتبر تلك إحدى المشكلات المزمنة التي تؤديها نتائج العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال؛ فعلى سبيل المثال أجريت دراسة لاستقصاء الممارسات الخاصة بصنع القرار في 17 مدرسة ثانوية عامة في محافظة الدقهلية، وقد أظهرت النتائج أن معظم المدرء استخدموا الأسلوب الأوتوقراطي في صنع القرارات المدرسية، حيث بينت استجابات المعلمين أن المدرء لم يشركوهم في صنع القرارات ولم يسعوا حتى لكسب تأييدهم للقرارات التي تم اتخاذها مسبقاً، مما يشير إلى عدم استعداد المدرء للعدول عن هذه القرارات حتى وإن كانت غير صائبة<sup>(10)</sup>.

وتشير الأدبيات التربوية المتعلقة بالمجال إلى أن شيوع نمط القيادة الأوتوقراطية وضعف مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة المدرسية ما هو إلا انعكاس للطبيعة شديدة المركزية للنظام التعليمي المصري ككل؛ فعلى الرغم من المحاولات العديدة والجهود التي بذلت من قبل الوزارة لتفعيل اللامركزية في إدارة المؤسسات التربوية، إلا أن نظام التعليم في مصر ما زال يتسم بالمركزية التي تؤثر سلباً على العملية التعليمية، وتحد من قدرة الإدارة المدرسية على الإبداع ومن ثم تعوق أفرادها عن تحقيق التجديد الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة التي يتسم بها عالم اليوم<sup>(11)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> حميدة محمود عطا الله، (199). (الجودة التعليمية وانعكاساتها على إدارة الاجتماعات وصناعة القرار في مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.

<sup>(1)</sup> نادية محمد عبدالمنعم، & عزة جلال مصطفى، (2008). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص215.

ومن بين العوامل التي تسهم في تشكيل أنماط القيادة التربوية في المدارس المصرية هو تقييد مدير المدرسة باللوائح والقوانين والنشرات والقرارات الوزارية التي تنظم العمل داخل مدرسته، مما يتنافى مع المرونة والديناميكية التي يجب أن يتسم بها العمل المدرسي، ويضيف مصطفى أنه عندما يتم تقييد حرية المدير في التخطيط لنمو العمل في مدرسته ومتابعته وتقويمه، فإن الدور القيادي لمدير المدرسة سوف يتأثر سلبيا فيتجه إما للجمود ومقاومة التغيير أو إلى الانسحاب والسلبية<sup>(12)</sup>.

وثمة دراسات تؤكد بشكل عملي على العلاقة بين الطبيعة المركزية للنظام التعليمي وانتشار أساليب القيادة الأوتوقراطية في المدارس المصرية، وفي هذا الصدد يشير الباحثان على سبيل المثال إلى دراسة حماد ونوريس (Hammad & Norris, 2009) عن السيطرة المركزية centralized control كأحد معوقات المشاركة في صنع القرار المدرسي في المدارس الثانوية بمصر؛ فقد أجمع المشاركون في الدراسة على أنه برغم كثرة المزاعم التي يروجها صانعو السياسة التعليمية في مصر عن التحول إلى اللامركزية في اتخاذ القرار التربوي، مازالت المدارس المصرية تفتقر إلى الاستقلالية في صنع واتخاذ قراراتها بسبب وقوعها تحت السيطرة المركزية للمديريات والإدارات التعليمية، وقد اعتبر العديد من المشاركين ذلك العامل هو العائق الرئيس أمام تطبيق أسلوب اتخاذ القرار بالمشاركة shared decision-making في المدارس، وقد أوضحت نتائج تحليل البيانات أن التحكم المركزي في القرارات التربوية يحول دون مشاركة العاملين في المدرسة في عملية اتخاذ القرار بطريقتين: أنه يقلص من سلطة

---

(1) يوسف عبدالمعطي مصطفى، (2002). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، التربية، العدد 7، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص153.

المدرسة في اتخاذ القرارات ويحد من قدرة العاملين بها على صنع قرارات مهمة وذات تأثير على العمل داخل المدرسة؛ فقد أظهر تحليل الوثائق المدرسية بالإضافة إلى تحليل المقابلات أن القرارات التي تتخذ في المدارس عينة الدراسة هي قرارات هامشية وروتينية يراها معظم العاملين غير مؤثرة على العملية التعليمية. وأنه يشجع مدراء المدارس وصناع القرار بها على تبني أساليب أوتوقراطية في الإدارة واتخاذ القرار؛ فقد رأى كثير من المشاركين أن اعتياد مدراء المدارس على تلقي التعليمات من خارج المدرسة، وخوفهم من التعرض للمساءلة، يمنعهم من توسيع دائرة المشاركة، ويشجعهم على التحكم في عملية صنع واتخاذ القرار (13).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى أجريت في سياقات تربوية مختلفة مثل دراسة مالن وآخرون (Malen et al., 1990) ، ودراسة والاس (Wallace, 2001)، ودراسة هاريس (Harris, 2003, 2004, 2005) ، ودراسة ميوجس وهاريس (Muijs & Harris, 2006) ، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن الضغوط التي يتعرض لها مدراء المدارس من قبل السلطات التعليمية المركزية تؤدي إلى تبنيهم أساليب غير ديمقراطية في قيادة مدارسهم (14).

---

(2) Hammad, W. & Norris, N. (2009). Centralised Control: A Barrier to Shared Decision-making in Egyptian Secondary Schools. International Studies in Educational Administration, 37(2): 60-73.

(1) see:

Malen, B., Ogawa, R., & Kranz, J. (1990). Site-Based Management: Unfulfilled Promises, The School Administrator 47(2): 30-59.

Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of Schools through Teamwork: A Justifiable Risk? Educational Management & Administration, 29(2): 153-167.

Muijs, D. and Harris, A (2007). Teacher Leadership in (In)action. Three Case Studies of Contrasting Schools, Educational Management Administration & Leadership, 35 (1): 111-1344.

يتضح من هذه المناقشة التحليلية لواقع الممارسات القيادية فى المدارس المصرية والعوامل المؤثرة فيها أن هناك حاجة ماسة لتطبيق مداخل قيادية جديدة بالمدارس المصرية، ومن أهم تلك المداخل القيادة التوزيعية، وحتى تجد القيادة التوزيعية فى المدارس بوضعها الحالى بيئة مواتية تسمح لها بالنمو والازدهار، وحتى ينجح هذا النمط من القيادة فى المدارس، فلا بد من توافر بعض الظروف والمتطلبات المؤسسية والثقافية الملائمة لتطبيق القيادة التوزيعية فى مؤسسات رياض الأطفال.

وتشير الدراسات المتعلقة بالقيادة التوزيعية إلى وجود عدد من التحديات الهيكلية والثقافية المتأصلة فى معظم المدارس والتي تعوق التطبيق الفعال لهذا النمط من القيادة؛ فقيادة المدارس أو المؤسسات التربوية، كما يرى والاس (Wallace, 2001) لا يعيشون فى عالم مثالى، ولذا فمن المتوقع أن يعتمد مدى المشاركة فى القيادة على عوامل ميدانية ومبادئ ترتبط بالمواقف وليست مطلقة، ومن هنا يرى كثير من الباحثين ضرورة استكشاف هذه العوامل من خلال الدراسة الميدانية للمشكلات كما تحدث على أرض الواقع، ومن خلال قراءة الأدبيات المتعلقة بالقيادة التوزيعية<sup>(15)</sup>.

Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23 (3): 313-324.

Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1): 11-24.

Harris, A. (2005). Distributed Leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 160-172). London: Paul Chapman.

<sup>(2)</sup> Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of Schools through Teamwork: A Justifiable Risk? *Educational Management & Administration*, 29(2): 153-167.

وتشير هاريس (Harris, 2003) إلى أن ثمة صعوبات تتعلق برؤية المعلمين كقادة داخل نظام مدرسي هرمي يتسم بالتحديد الواضح للمسؤوليات والأدوار التي ينبغي أن يقوم بها كل عضو من أعضاء المؤسسة، ويرتبط التنظيم الهرمي بما يعرف بنظرية التبادل الاجتماعي التي ما زالت سائدة في مدارس اليوم حسبما ترى هاريس، وبموجب هذه النظرية يقوم القائد بتقديم الخدمات لمجموعة من الأشخاص في مقابل أن يمثل هؤلاء الأشخاص لمطالبه، ويعتمد احتفاظ القائد بسلطته ونفوذه على قدرته المستمرة على الوفاء بالتزاماته تجاه مرؤوسيه، ومن هنا ترى هاريس أن ذلك ربما يفسر شيوع نمط القائد الأوحده في معظم المدارس، حيث تشير إلى أنه على الرغم من كثرة التعريفات والنظريات والنماذج المرتبطة بالقيادة المدرسية، إلا أنه مازال هناك افتراض شائع بأن القيادة مرادفة للمنصب أو الدور، وترى هاريس أنه ليس أدل على ذلك من أن الأبحاث التي تمت في مجال القيادة تستقي معلوماتها من دراسات ميدانية قائمة على التقارير الذاتية للمديرين، ومن ثم فهي تطرح دائما تصورا بطوليا للقيادة التي تنحصر غالبا في شخص المدير، وترى هاريس أن التسلسل الهرمي للسلطة في المدارس يعني أن القوة سوف تتركز في الجزء العلوي من المدرسة، مما يجعل القيادة حكرا على عدد قليل من الأفراد<sup>(16)</sup>.

ويتفق ميوجس وهاريس (Muijs & Harris, 2003) مع هذا الطرح حيث يؤكدان أن خطورة هذا النمط من القيادة تكمن في تبنيه هيكلًا للإدارة المدرسية يتسم بصناعة القرار من أعلى إلى أسفل، وهو ما يعتبر عائقا يحول دون تفعيل القيادة التوزيعية وتطورها حيث يحد من استقلالية المعلمين، ومن ثم قدرتهم على الاضطلاع بأدوار قيادية؛ فالقيادة التوزيعية حسبما يرى ميوجس وهاريس لا يمكن

---

<sup>(1)</sup> Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? School Leadership & Management, 23(3): 313–324.



فرضها على الأفراد، بل يجب أن يشارك هؤلاء الأفراد في تحديد الأدوار القيادية التي يرغبون في ممارستها، وينبغي أن يشعروا بأنهم مدعومون من قبل إدارة المدرسة في قيامهم بهذه الأدوار<sup>(17)</sup>.

وتشير الدراسات المتعلقة بالقيادة عموماً، وبالقيادة التوزيعية على وجه الخصوص إلى أن ثمة عوامل تشجع مدراء المدارس على تبني أساليب قيادية غير ديمقراطية مع مرؤوسيه، يرتبط أحد أهم هذه العوامل بالسياق الخارجى للمدرسة والمتمثل فى السلطات التعليمية المركزية وما تفرضه على المدارس من قيود وإجراءات للمحاسبة تمثل عبئاً على المعلمين والإداريين، وتجعل عملية توزيع القيادة أمراً بالغ الصعوبة؛ فكما يشير والاس (Wallace, 2001) تقوم السلطات التعليمية المركزية بوضع الأهداف العامة والمعايير القومية للتعليم وتطلب من مدراء المدارس أن يقوموا بصياغة رؤية المدرسة وتحديد اتجاهها بما يضمن تحقيق هذه الأهداف والمعايير، ولكى يستطيع المدراء القيام بهذه المهمة عليهم أن يقوموا بإبلاغ هذه الأهداف والمعايير لمرؤوسيه، وأن يتأكدوا من تبني المرؤوسين لها، ومن ثم القيام بتنفيذها على الوجه الذى تريده الحكومة المركزية، ومن هنا يرى والاس أن النداءات التى توجهها السلطات المركزية للمدراء بتبنى أسلوب القيادة التوزيعية فى مدارسهم قد لا تعبر بالضرورة عن قناعة هذه السلطات بمبدأ المشاركة، بقدر ما تعبر عن توجه برجماتى يسعى إلى تشجيع كافة العاملين للإسهام بخبراتهم كل فى مجاله من أجل تطبيق سياسات مركزية لم يشاركوا فى وضعها<sup>(18)</sup>.

(2) Muijs, D. and Harris, A (2007). Teacher Leadership in (In)action. Three Case Studies of Contrasting Schools, Educational Management Administration & Leadership, 35(1): 111-1344..

(1) Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of Schools through Teamwork: A Justifiable Risk? Educational Management & Administration, 29(2): 153-167.

لذلك يجد الباحث أن مجمل نتائج الدراسات المتعلقة بالقيادة التوزيعية وقيادة المعلم إلى أن الكثير من المعلمين ربما لا يكونون بالضرورة متحمسين لفكرة المشاركة في المهام القيادية بالمدرسة، ولعل من أهم المبررات التي يتعلل بها هؤلاء المعلمون هو اعتقادهم بأن تلك المشاركة سوف تلقى على عاتقهم مزيدا من المسؤوليات التي يعتقدون أنها تقع خارج نطاق عملهم كمعلمين.

حيث يرى (Hammad., 2010) أن التعاون بين أعضاء الجماعة داخل مستويات المنظمة يعد عنصرا حيويا في فكرة القيادة التوزيعية، والتي بدونها يحل الصراع والخلاف بين مختلف الأفراد؛ ففي ظل القيادة التوزيعية ينبغي أن تتغير أنماط السلوك بحيث يصبح هناك نوع من الاندماج والتعاون والتفاعل وإمكانية التأثير بالأقران والتأثير فيهم، بخلاف ما يحدث في أنماط القيادة التقليدية التي تسير من أعلى لأسفل، وتشير الدراسات المتعلقة بالقيادة التوزيعية إلى أهمية توافر الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي كشرط لحدوث هذا التعاون، وبالتالي نجاح تطبيق القيادة التوزيعية داخل المدرسة؛ فالثقة تلعب دورا حيويا في تشكيل العلاقات داخل المدرسة وتحديد إلى أي مدى يمكن أن يحدث التعاون بين أعضائه (19).

وهناك عدد من المتطلبات التي ينبغي أن يقوم بها القادة وفقا لمفهوم القيادة التوزيعية منها (20):

1- وضع الرؤية والرسالة.

---

(2) Hammad, W. (2010). Teachers' Perceptions of School Culture as a Barrier to Shared Decision-making (SDM) in Egypt's Secondary Schools. COMPARE, 40(1): 97-110..

(20) Martinez, Cecilia et al. (2005) leadership alignment the challenges of distributed leadership, paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association Montrel, pp. 16

2- انتقاء المنهج.

3- توفير المصادر والوسائل.

4- توفير فرص التعلم.

5- تدريب المعلمين.

6- تقديم التشجيع.

وتتمثل أهم أهداف القيادة التوزيعية في المشاركة في القيادة داخل المؤسسات التعليمية، مع إيمان فريق العمل بأن السلطة أو القيادة لا بد وأن لا تركز بيد فرد واحد ، بل وتصبح متاحة للجميع بما يدعم مفهوم الفريق القيادي (21).

كما أن الهدف الرئيس من القيادة التوزيعية هو جعل فريق الإدارة والموظفين في اتصال مع أهداف وقيم المؤسسة ورويتها (22).

وعن أدوار المعلم داخل المدرسة في ظل القيادة التوزيعية ؛ فهي أدوار قيادية لا تقف عند الحدود الرسمية فقط، بل تتسع لتشمل الأدوار القيادية الرسمية التي يضطلع بها المعلمون داخل المدرسة والتي تشمل على مسؤوليات إدارية وتربوية مثل رؤساء الأقسام ومنسقى المواد والمراحل، بالإضافة إلى الأدوار القيادية غير الرسمية كالتدريب وقيادة فريق عمل جديد وتشكيل مجموعات للقيام بالبحوث الإجرائية (23)

---

(21) أمجد محمود درادكة والسيد محمد جابر ظافري (2014). درجه ممارسه القيادة التوزيعيه لدى مديرى مدارس التعليم العام لدى مدينه الطائف ، مجلة البحث العلمى فى التربية ، العدد (15).

(22) عبدالحكيم ربيع واحمد عز الدين شيت ومنى محمد (2016) . تأثير بعض ابعاد القيادة التوزيعيه على ابعاد الارتباط بالعمل لدى العاملين ، المجلة المصرية للدراسات التجارية : مج 40 ، ع 1 ، ص 431.

(4) أحمد عبدالفتاح الزكي ووحيد شاه بور حماد (2014) القيادة التوزيعية: أسسها ومتطلبات تطبيقها فى مدارس التعليم العام بمصر ، دراسة تحليلية، ص10

لكن في ظل جهود وزارة التربية والتعليم نحو إعداد مديري المدارس وذلك عبر برامجها بالأكاديمية المهنية للمعلمين ، نجد أنها تسعى نحو تدريبهم على الإلمام بالقوانين الإدارية والمهام المنوطة بهم بصفقتهم مديرون يوكل إليهم كل الأعمال بالمدرسة، مع التأكيد على ضرورة حصولهم على دورة أساسية قبل التقديم لمنصب مدير مدرسة تحت مسمى "إعداد وكلاء ومديري المدارس" وتركز على مهارات القيادة عامة وضبط وإدارة الانفعالات والعمل في ضوء القوانين الحاكمة وسجلات مديري المدرسة والدفاتر المالية بالمدرسة فقط<sup>(24)</sup>.

كما تتحدد ممارسات القيادة التوزيعية في كيفية تفاعل القادة مع الآخرين ، كما أنها توفر نظرة ثاقبة عن كيفية تصرف القادة تجاه المنظمة ، وتشرح ممارسات القيادة المهام والأنشطة المستخدمة في الأداء وتوضح الأدوات اللازمة لأداء المهام ، وتفسر ممارسات القيادة "كيف يحدد ويقدم وينفذ قادة المدارس تفاعلهم مع الآخرين في عملية القيادة ، وتحدد ممارسات القيادة من هو المسئول عن المهمة، وما هي الأدوات اللازمة لأداء المهام، وماهي الأهداف أو الوظيفة القيادية التي ستتناولها المهمة، أو قد تظهر ممارسات القيادة في الممارسات التي توفر التحدي الذي يساعد المنظمة على القيام بالأداء من خلال توزيع الأدوار على التابعين<sup>(25)</sup>

لذلك يرى الباحث أنه قد أصبحت الحاجة ملحة لتطبيق القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال، وحتى تجد القيادة التوزيعية بوضعها الحالي بيئة مواتية تسمح لها بالنمو والازدهار، وحتى ينجح هذا النمط من القيادة في

(1) وزارة التربية والتعليم: التنمية المهنية لمديري المدارس، 2017، ص 11.

(25) عبدالحكيم ربيع واحمد عز الدين شيت ومني محمد (2016) . تأثير بعض ابعاد القيادة التوزيعية على ابعاد الارتباط بالعمل لدى العاملين ، المجلة المصرية للدراسات التجارية : مج 40 ، ع 1 ، ص 428.

مؤسسات رياض الأطفال، فلا بد من توافر بعض الظروف والمتطلبات المؤسسية والثقافية الملائمة. حيث تتصف قيادة المدير بالتوزيعية من السلوكيات والممارسات القيادية التي تتم بشكل جماعي وتستند أساسا على إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات بحيث تمتد إلى أعضاء الهيئة التدريسية. ويطرح فروست وديورانت (Frost & Durrant, 2003: 174) أربع قضايا يسوقها الباحثون كحجج لتأييد فكرة القيادة التوزيعية والدعوة لتطبيقها في المدارس وهي (26): .

**فعالية المدرسة (school effectiveness)** : فالمدارس الفعالة هي التي تصل إلى درجة عالية من اتساق الممارسات وتماسك القيم، ولا يتأتى ذلك عن طريق فرض رؤية وحيدة من جانب فريق القيادة ومن خلال تسلسل هرمي للسلطة، بل هو نتاج طبيعي للحوار الناقد الذي يدور بين أعضاء المجتمع المدرسي؛ فالحوار يمكن الأفراد من التعبير عن أفكارهم وتصوراتهم والوصول إلى فهم مشترك أكثر عمقا.

**تحسين المدرسة (school improvement)** : فالتحسين طويل الأجل والمستدام لجودة التعلم يعتمد أساسا على ما يقوم به المعلمون من عمل داخل المدرسة، وتتضمن هذه التحسينات في التعليم والتعلم أكثر من مجرد توزيع حزمة جديدة من المواد واستراتيجيات التدريس، حيث تتطلب تطويرا للممارسة قائما على طرح الأسئلة باستمرار حول القيم والمعتقدات والفهم، لذلك دون مشاركة المعلمين لن يكون هناك تطوير حقيقي، حيث إن تحسين الممارسة المهنية يحتاج إلى نوع من التعلم المهني professional learning الذي يعتمد على علاقات التعاون والزمالة.

(3) نقلعن: أحمد عبدالفتاح الزكي ووحيد شاه بور حماد مرجع سابق، ص14

### معنويات المعلمين والاحتفاظ بهم (teacher morale and retention)

: وتدحض هذه الحجة الادعاء بأن مشكلة انخفاض المعنويات في مهنة التعليم يمكن مواجهتها فقط من خلال الحوافز المالية أو التدخلات العلاجية عن طريق الإرشاد النفسى مثلا؛ فمشكلة انخفاض المعنويات ترجع أساسا إلى تجاهل مهنية المعلمين وعدم الإيمان بقدرتهم على إحداث فروق ذات مغزى في مدارسهم من خلال إشراكهم بفاعلية في عملية التغيير التربوى.

### القيم الديمقراطية والتربوية (democratic and educational values)

(values): فطريقة تنظيم المدارس وعملها كمجتمعات تلعب دورا مهما في إعداد الطلاب للحياة في مجتمع ديمقراطى، وتعتمد المواطنة والتربية القيمية على نمذجة السلوك والمبادئ التى تقوم عليها الحياة الديمقراطية، لذلك يمكن القول إن هناك حاجة لتطوير المدارس كمجتمعات يعبر فيها جميع الأعضاء عن آرائهم، ويسمح لهم بمساحة لتحقيق قدراتهم البشرية وممارسة القيادة.

وقد أوضح جرون (Gronn, 2002) <sup>(27)</sup> نفس الفكرة مؤكدا أن هناك شكلين

مميزين من القيادة التوزيعية وهما:

### النمط الإضافي (additive): وهو يشير إلى حاصل جمع السلوكيات القيادية

aggregated leadership behavior لبعض أو جميع الأفراد الموجودين بالمنظمة أو بإحدى وحداتها الفرعية، حيث تكون القيادة فيها نتاج مبادرات مشتركة وتمييزة قامت بها مجموعة متنوعة من الأفراد، ويتسم هذا النمط من القيادة بأنه يتم بدون تنسيق حيث ينخرط عدد كبير ومتنوع من الأشخاص في الوظائف القيادية، ولكن بدون الأخذ في الاعتبار الأنشطة القيادية التي يقوم بها الأفراد الآخرون داخل مؤسساتهم، ويقترب هذا النمط كثيرا من المفهوم الشائع

(1) المرجع السابق، ص15.

لدى البعض والقائل بأن " كل فرد هو قائد everyone is a leader "، كما يتفق مع مفهوم القيادة التوزيعية التي تؤخذ taken كما يراه ماكبيث ورفاقه.

**نمط العمل الجماعي (concretive action)** ويسمى هذا النمط أيضا بالنمط الكلي holistic ، ويشير إلى العلاقات التعاونية والتشاركية التي تتم بوعي بين بعض أو معظم أو جميع مصادر القيادة داخل المنظمة، ويشير هذا المفهوم إلى أن المجموع الكلي للأنشطة القيادية أكبر من مجموع الأجزاء؛ فهناك مستويات أعلى من الاستقلالية بين أولئك الذين يقومون بنشاطات قيادية، وأن التأثير الذي يقومون به ينتج عن العمليات الاجتماعية والديناميكية التي تؤدي إلى التعلم سواء للأفراد المشتركين أو لمنظمتهم، ويقتررب هذا النمط من مفهوم ماكبيث وزملائه عن القيادة التوزيعية التي تعطى.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أن التعاون الناجم عن استخدام مدخل القيادة التوزيعية في المدرسة من شأنه أن يدعم القدرة على التغيير والتطوير والتحسين الذي ترغب إدارة المدرسة في تحقيقه (28).

والقيادة التوزيعية تعني أن يمارس المعلمون وجميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم ورتبهم عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية (29).

وباعتبار المدرسة الثانوية كمنظمة تربوية شأنها شأن المنظمات التربوية والخدمية ، لذلك اهتمت الوزارة برفع كفاءة مديري مؤسسات رياض الأطفال مهنيًا وقياديًا من خلال إحداث تغييراً في الثقافة حيث يتم تحسين مهارات ومعارف

---

(28) Harris, Alma (2012) Distributed Leadership in Schools, Leading or Misleading? Paper presented at the British Educational Leadership Management and Administration Society Conference, Birmingham, England, September 2002 , P4.

(29) Leathwood, k.et al (2007) Distributed leadership to make schools smarter: taking the ego out of the system, leadshp and policy in schools, 6 (1), pp. 37.

العاملين في المنظمة وتعزيز علاقاتهم الإنتاجية بحيث تكون مثمرة مع بعضهم البعض، وهذا يتطلب العمل بشكل جماعي لتحقيق النجاحات المستمرة وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال القيادة التوزيعية<sup>(30)</sup>.

■ **مصطلحات البحث:** يتم استخدام المصطلحات التالية

### ■ القيادة التوزيعية (Distributed Leadership)

تعرف القيادة التوزيعية بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف وأغراض محددة"<sup>(31)</sup>.

وتعرف القيادة التوزيعية "بأنها قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحاً تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة"<sup>(32)</sup>.

وتعرف بأنها "تنوع مصادر التوجيه والإرشاد تبعاً للخبرات الموجودة بالمؤسسة والتي تصبح مترابطة بفضل الثقافة المشتركة"<sup>(33)</sup>.

ويعرف الباحث القيادة التوزيعية إجرائياً بأنها: "مدخل إجرائي يقوم على منح مدير المدرسة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية والغير رسمية للمعلمين وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها وتطويرها".

### 2- الممارسات القيادية :

وتعني ممارسة الأمر لغوياً "عاجه وزواله وشرع فيه"<sup>(34)</sup>.

(1) فاروق فلية، أحمد الزكي، ، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا

الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014م ، ص193

(2) سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص81.

(33) Elmore, R. Opt Ct. , P15

(34) المنجد في اللغة والاعلام ، ط34 ، بيروت ، المكتبة الشرقية ، 1994.



وتعرف بأنها ممارسة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. (35)

أو (36) : هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

ويعرف الباحث الممارسات القيادية إجرائياً على أنها : جملة السلوكيات والاجراءات التي يمارسها مدير المدرسه للتأثير فى نشاط العاملين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

▪ **منهج البحث :** في ضوء أهداف البحث والأسئلة يتم استخدام:

1- **المنهج الوصفي** الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تنفيذها والوصول إلى استنتاجات لتحسين الواقع وتطويره.

▪ **الدراسات السابقة :**

▪ **دراسة ليثوود وآخرين (Leithwood, 2007) (37).**

بعنوان " القيادة التوزيعية في مؤسسات رياض الأطفال."

---

(35) منى مؤتمن: قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، بحث ترقية محكم - وزارة التربية الاردنية ، 2014 ، ص 166.

(36) يوسف عبدالمعطي مصطفى: اسلوب القيادة التحويلية لتحسين اداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، من ص(139-202) ، 2002 ، ص 162.

(37) Leithwood, K. (2007), Distributed Leadership in Schools, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL, march 24-28, p.1

قامت هذه الدراسة بفحص الدور القيادي للمعلم وفحص التأثير النسبي للقيادة التي يمارسها المديرون والمعلمون، وقد قامت الدراسة بعمل مسح لجميع العاملين في إحدى إدارات التعليم الكبرى وعقدت مقابلات شخصية مع المعلمين في ست مؤسسات رياض أطفال.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- أن كلا من القيادة التي يمارسها المعلمون والمديرون لها تأثير مهم على المدرسة، وأوضحت الدراسة أن القيادة التي يمارسها المديرون أقوى بحوالي الثلث من القيادة التي يمارسها المعلمون.
  - أوضحت الدراسة أن التأثير المستقل للمعلمين القادة كان الأقوى بل كان أقوى من تأثير المديرين، وذلك فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي وبنية المدرسة وتنظيمها في حين مارست قيادة المديرين أقوى تأثير لها في جوانب مثل التخطيط والبنية والتنظيم، وكذلك في رسالة المدرسة وثقافتها.
  - أشارت الدراسة إلى أن خصائص المعلم القائد تنطوي على شخص يعتمد عليه، يتجنب الظهور ويقلل من أهمية نفسه، وفي نفس الوقت يحمل التزاماً بعمل الزملاء وعمل المدرسة، كما يتسم بالعديد من المهارات الشخصية المميزة، كما يمتلك المعلم القائد المهارات المطلوبة لتطوير البرامج واستخدامها بشكل جماعي، مستفيداً من خبراته بالسياسة التعليمية والمادة الدراسية والمجتمع المحلي وطلاب المدرسة.
- دراسة اروسميث (Arrowsmith, 2007) <sup>(38)</sup>.

---

<sup>(38)</sup> Arrowsmith, Trevor (2007), Distributed Leadership in Secondary Schools in England: The Impact on the Role of The Headteachers and Other Issues, management in Education, Vol, 21, pp. 21- 27.

بعنوان " القيادة التوزيعية في مؤسسات رياض الأطفال في إنجلترا، تأثيرها على مدير المدرسة وقضايا أخرى."

أوضحت الدراسة أن القيادة التوزيعية مفهوم جديد دخل إلى ميدان الإدارة المدرسية، حيث يخفف العبء عن كاهل مدير المدرسة، ويحرره ليقوم فقط بالأمر التي عليه أن يقوم بها، وبالتالي يؤدي الى أن يطور من قدرات المدرسة وكفاءتها، ولذلك قامت الدراسة بتحليل مفهوم القيادة التوزيعية وأهميتها وأشكالها، والأسس التي تقوم عليها وعلاقتها بمفهوم المحاسبية، وسعت الدراسة بشكل أساسي للإجابة على سؤالين يدوران حول ما يقوم مديرو المدارس لتطوير القيادة التوزيعية وتأثير القيادة التوزيعية على الدور الذي يقوم به مديرو المدارس.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج منها: أن هناك أعمالاً يقوم المديرون بهامن شأنها أن تعزز القيادة التوزيعية، مثل (التواصل الفعال في المدرسة، الدفاع عن الأفراد، استخدام العبارات التشجيعية باستمرار، التحديد المنظم للنتائج المرجوة، بناء الثقة، الرؤية المشتركة، تحديد الأدوار، تقديم الدعم والمساندة بعد ارتكاب الأخطاء).

#### ■ دراسة ليثوود وجانتزي (Leithwood and Jantzi, 2008) <sup>(39)</sup>.

بعنوان " القيادة التوزيعية ومشاركة الطلاب في المدرسة." هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن القيادة التوزيعية قد تأتي من مصادر مختلفة ومتنوعة في المدرسة، وقامت بفحص التأثير النسبي للقيادة التي يمارسها المديرون والمعلمون وغيرهم ممن يمارسون أدواراً أخرى بالمدرسة، وقد اعتمدت

---

<sup>(39)</sup> Leathwood, Kenneth & Jantzi, Doris (2008), Distributed Leadership and Student Engagement in schools, paper presented at the Annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego CA, April 13-17, p.123.

الدراسة على مسح لعدد 2727 معلماً و9025 تلميذاً في مئة وعشرة مدرسة ابتدائية وثانوية في أونتاريو بكندا.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثيرات القيادة التي يمارسها المديرون تعد متواضعة وغير مباشرة، وتفسر التغير والتنوع الواضح في مشاركة الطلاب.

▪ **دراسة مينجتيان (2011) Mengtian** (40)

بعنوان "القيادة التوزيعية وفعالية الذات للمعلمين : دراسات حالة على ثلاث مدارس صينية في شنغهاي".

فحصت الدراسة القيادة التوزيعية وتأثيرها على كفاءة المعلمين الذاتية في ثلاث مدارس صينية في شنغهاي.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحث منهج دراسته الحاله وكانت ادوات الدراسة عباره عن استبيان و13 مقابله فرديه بالاضافه الى 4 ايام مشاركته لجميع الاعضاء المشاركين.

تم تطبيق منهج طرق مختلفة لجمع البيانات النوعية والكمية من المدارس الثلاث. وتم جمع البيانات البحثية من خلال استبيان واحد ، و13 مقابلة فردية، و4 أيام مشاركة وتم تجميع البيانات النوعية في ثلاث دراسات حالة، في حين تم اختبار الإحصاءات الكمية ز

وقد انتهت الدراسة الى عدة نتائج كانت اهمها:-

1- ان القيادة التوزيعيه يتم ممارستها في المدارس عينه البحث بأشكال مختلفه حيث يقوم مديري المدارس بتمكين المعلمين على المستويين الفردي والجماعي وكذلك تفويض السلطة من خلال قنوات اتصال رسميه وغير رسميه على حد

---

(40) Mengtian (2011). Distributed leadership and Teachers' self-efficacy: The case studies of three chinese schools in shanghai , Master's thesis , November, Department of education , Institute of educational leadership , University of jyvaskylä.

سواء وفقا للحاله. كما يمكن توزيع القيادة المدرسيه اما على شكل طويل الاجل او مخصص قصير الاجل.

2- وقد اكدت بيانات المسح الكمي للنتائج النوعيه انها فى المتوسط حيث ان المستجيبون من المدارس الثلاثه على مستوى عال من الكفاءه الذاتيه فى صنع القرار والعلاقات الشخصيه والتعاون وجودة التدريس وكذلك تأثير المعلمين على ثقافه المدرسه وبخاصه المعلمين مادون سن الاربعين.

3- هناك تعاون افقى بين القاده المعلمين وتعاون رأسى بين مديرى المدارس وقاده المعلمين.

4- تلعب قيادات المعلمين وتمكين المدرء دورا رئيسا فى توزيع القيادة.

■ دراسة ألما هاريس (Harris, 2012) (41).

بعنوان " القيادة التوزيعية فى المدارس تقود وتوجه أم تضلل؟".

هدفت الدراسة النظر إلى الممارسات القيادية التي تتم في المدارس من منظور موزع، اعتمد على النتائج التي استقتها الدراسة ميدانياً من دراستين معاصرتين للقيادة المدرسية الناجحة، ومن البحوث الدولية في مجال القيادة التوزيعية، حيث درست إحداها التحديات والمشكلات التي تواجه القيادة الفعالة في المدرسة، ودرست الأخرى الإدارة الفعالة للمدارس، كما قدمت الدراسة تحليلاً لواقع ممارسة القيادة التوزيعية بالمدارس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

---

(41) Harris, Alma (2012) Distributed Leadership in Schools, Leading or Misleading? Paper presented at the British Educational Leadership Management and Administration Society Conference, Birmingham, England, September 2002.

● أن ممارسة القيادة بالمدارس هي ذات طبيعة موزعة، حيث يتحقق ذلك من خلال التفاعل الإنساني بين أفراد العمل، وأن النشاط القيادي على مستوى المدرسة أكثر منه على مستوى الفرد.

● أن المنظور للقيادة التوزيعية يقدم وجهة نظر جديدة ومهمة يمكن من خلالها فهم وتحليل الممارسات القيادية بالمدارس.

■ دراسه امجد محمود درادكة والسيد محمد جابر ظافري (2014) <sup>(42)</sup>

بعنوان: "درجه ممارسه القياده التوزيعيه لدى مديري مدارس التعليم العام لدى مدينه الطائف".

هدفت الدراسه الى تحديد درجه ممارسه القياده التوزيعيه لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينه الطائف ولتحقيق هذا الهدف؛ استخدمت الدراسه المنهج الوصفي التحليلي، كم تم بناء وتطوير استبانته مكونه من (34) فقره وتكون مجتمع الدراسه من (930) وكيلا ومعلما التابعين لاداره العامه للتربيه والتعليم بمدينه الطائف (بنين) للعام الدراسي 1435-1436 هجرى .

وانتهت الدراسه الى أن الدرجه الكليه لممارسه القياده التوزيعيه لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينه الطائف كانت (متوسطه) بمتوسط حسابي مقداره (2.84) ، ثم جاء مجال المعلمين القاده في المرتبه الثانيه (2.84) .

---

<sup>(42)</sup> امجد محمود درادكة والسيد محمد جابر ظافري (2014). درجه ممارسه القياده التوزيعيه

لدى مديري مدارس التعليم العام لدى مدينه الطائف ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (15).

• دراسة ايمن فؤاد ابو زر (2015) (43).

بعنوان "درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه بمحافظه غزه للقياده التوزيعيه وعلاقتها بمستوى الفاعليه الذاتيه للمعلمين".

هدفت الدراسه لقياس درجه ممارسه مديري المدارس بمحافظات غزه للقياده التوزيعيه الثانويه بمحافظه غزه وعلاقتها بمستوى الفاعليه الذاتيه لدى معلميههم. واستخدمت الدراسه المنهج الوصفي (التحليلي) مستخدما استبانته لقياس درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه بمحافظه غزه للقياده التوزيعيه من وجهه نظر المعلمين.

كما استخدمت استبانته اخرى لقياس مستوى الفاعليه الذاتيه لدى المعلمين وكان مجتمع الدراسه مؤلف من جميع معلمين المرحله الثانويه بمحافظه غزه للعام الدراسى 2014-2015 والبالغ عددهم 4857 معلما ومعلمه وتكونت عينه الدراسه التى تم اختيارها عشوائيا من 400 معلم ومعلمه واستخدمت برنامج الرزم الاحصائيه لتحليل معالجه البيانات.

وتوصلت الدراسه الى:

- بلغت درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه بمحافظه غزه للقياده التوزيعيه من وجهه نظر المعلمين 76.08% وبدرجه كبيره حسبا للمحك المستخدم بالدراسه.

- وجود علاقته طرديه ذات دلالة احصائية بين ممارسه مديري المدارس الثانويه بمحافظه غزه للقياده التوزيعيه ومستوى الفاعليه الذاتيه لمعلميههم.

---

(43) ايمن فؤاد ابو زر (2015).درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه بمحافظه غزه للقياده

التوزيعيه وعلاقتها بمستوى الفاعليه الذاتيه للمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلاميه بغزة.

دراسة ايناس محمد اسماعيل عبدالله وعباس عبدمهدي (2015) (44).

بعنوان: القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانويه الخاصه فى محافظه عمان وعلاقتها بالتفاؤل الاكاديمى للمعلمين من وجهه نظرهم. هدفت الدراسه الى التعرف على مستوى ممارسه مديري المدارس الثانويه بمحافظه عمان للقياده التوزيعيه وعلاقتها بمستوى التفاؤل الاكاديمى للمعلمين من وجهه نظرهم .

واستخدمت الدراسه المنهج الوصفى.

واستخدمت الدراسه استبانتان ، الاولى لقياس مستوى ممارسه مديري المدارس الخاصه فى محافظه عمان للقياده التوزيعيه . والثانيه لقياس مستوى التفاؤل الاكاديمى لدى المعلمين وقد تكونت عينه الدراسه من ( 341 ) معلما ومعلمه وتم اختيارهم بالطريقه الطبقيه العشوائيه النسبيه..

وتوصلت الدراسه الى النتائج الاتيه:-

-ان مستوى ممارسه مديري المدارس الثانويه الخاصه فى محافظه عمان للقياده التوزيعيه من وجهه نظر المعلمين كان متوسطا، اذ بلغ المتوسط الحسابى (3.23) بانحراف معيارى (0.55).

- ان مستوى التفاؤل الاكاديمى للمعلمين فى المدارس الثانويه الخاصه فى محافظه عمان من وجهه نظرهم كان متوسطا، و بلغ المتوسط الحسابى (3.46) بانحراف معيارى (0.51).

---

(44) ايناس محمد اسماعيل وعباس عبدمهدي (2015). القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانويه الخاصه فى محافظه عمان وعلاقتها بالتفاؤل الاكاديمى للمعلمين من وجهه نظرهم ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربويه : جامعة الشرق الأوسط. الاردن.



• دراسة عبدالحكيم ربيع واحمد عز الدين شيت ومني محمد (2016) <sup>(45)</sup>

بعنوان " تأثير بعض ابعاد قياده التوزيعيه على ابعاد الارتباط بالعمل: دراسه تطبيقيه على العاملين بمديرية التربيه بمحافظة نينوى بجمهورية العراق " هدفت الدراسه الى دراسه تأثير بعض ابعاد قياده التوزيعيه على ابعاد الارتباط بالعمل وذلك بالتطبيق على العاملين بمديرية التربيه بمحافظة نينوى بجمهورية العراق.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسه المنهج الوصفي وصممت استقصاء مكون من 60 سؤال وبلغت العينه 383 فردا من العاملين بمديرية التربيه بمحافظة نينوى بجمهورية العراق.

و انتهت الدراسه الى وجود علاقه ارتباط وتاثير معنوي لبعض ابعاد قياده التوزيعيه على ابعاد الارتباط بالعمل.

**تعليق عام على الدراسات السابقة:**

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا المدخل - على حد علم الباحث- بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت تطبيق هذا المدخل في مدارس التعليم العام، وأن هذه الدراسات توصلت إلى:

• أن القيادة التوزيعية تعد مدخلاً مهماً يمكن تطبيقه في مدارس التعليم العام، سعياً إلى تطوير الأداء الإداري بالمدرسة.

• أن تطبيق مدخل القيادة التوزيعية يساعد على ظهور القيادات، من خلال إتاحة الفرصة للجميع في المشاركة في الأدوار القيادية في مختلف المجالات.

---

<sup>(45)</sup> عبدالحكيم ربيع واحمد عز الدين شيت ومني محمد (2016) . تأثير بعض ابعاد قياده التوزيعيه على ابعاد الارتباط بالعمل لدى العاملين ، المجلة المصرية للدراسات التجارية : مج 40 ، ع 1 ، ص ص 423-455.

- أن تطبيق القيادة التوزيعية يسهم في حل العديد من المشكلات المستعصية، التي يصعب حلها.
- أن تطبيق هذا المدخل يؤكد على أهمية المشاركة، وأهمية العمل التعاوني، من خلال التأكيد على دور المعلم في العمليات الإدارية.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بعض الجوانب منها:
  - اختيار المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي.
  - بناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة).
  - بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

ثانياً: إجراءات البحث الميدانية: وفيما يلي توضيحها:

### 1- عينة البحث وخصائصها

كانت الخطوة الأولى في عملية اختيار العينة هي تحديد المجتمع الأصلي والتي تتمثل في مديرات ووكلاء ومعلمات وائل بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ بإداراتها المختلفة.

ولما كان من الصعب دراسة المجتمع الأصلي بأكمله كانت الخطوة الثانية اختيار عينة عشوائية من مديرات ووكلاء مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة كفر الشيخ بإداراتها المختلفة ، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (102) استبانته على مديري ووكلاء مؤسسات رياض الأطفال، وتم استلامها وبلغ عدد المستلم منهم (40).

### جدول (1) : ملخص عينة الدراسة من المديرين والوكلاء

م	الإدارة	العينة	م.م. تكتمل	لم ترد.	مشكوك بها.	المجموع	الباقي
المديرين والوكلاء	كفر الشيخ	12	2	3	1	6	6
	قلين	9	1	1	3	5	4
	سيدي سالم	20	3	5	5	13	7
	دسوق	11	2	2	2	6	5
	فوة	5	1	1	1	3	2

3	6	1	2	3	9	بيلا
2	3	1	1	1	5	مطويس
4	6	3	2	1	10	الرياض
5	7	1	2	4	12	بلطيم
2	7	3	3	1	9	الحامول
40	62				102	المجموع

وبالتالي يصبح الفاقد (62) استمارة أي بنسبة (60.78%) من جملة (102) استبانة.

## 2- أداة البحث الميدانية:

توضحها البحث كما يلي:

### أ - بناء أداة الاستبانة

تعد الاستبانة الأداة الأساسية للبحث الميداني، وتم إعداد الصورة المبدئية في ضوء الإطار النظري للبحث والمقابلات الشخصية، وقد تضمن الجزء الأول من الاستبانة عنوان البحث والهدف من الأداة وإرشادات الإجابة عن عبارات الأداة، وفي الصفحة الثانية البيانات الأساسية المطلوبة من أفراد العينة بالإدارات التعليمية المختلفة وجاءت البيانات الأساسية محددة بخصائص أفراد البحث ومتغيراتها، من حيث:

- الاسم

- متغير الوظيفة: ( مدير - وكيل)

- متغير المؤهل الدراسي ( أقل من بكالوريوس - بكالوريوس - دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه)

- متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - من 10 سنوات فأكثر)

- في الجزء الثاني اشتملت الاستبانة على (25) عبارة.

ب- تقنين أداة البحث الميدانية: (46)

الصدق:

1- صدق المحكمين:

لما كان الصدق في أبسط معانيه "أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه" تم عرض الاستبانة على (5) من السادة المحكمين المتخصصين في مجال التربية من أجل التحقق مما يأتي:

- مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

- مدى صلاحية العبارة في قياس ما وضعت لقياسه.

- الصياغة العلمية الصحيحة للعبارة.

وبعد إنهاء الاستبانة وعمل التعديلات التي اقترحها السادة المحكمون ؛ حيث تم صياغة بعض العبارات وتعديل أخرى ، وحذف أخرى منها واستبدال بعضها ، إلى أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (25) (3) عبارة صالحة للتطبيق والتجريب على عينة البحث بعد التحقق من الثبات لها ، وقد طلب من أفراد العينة قراءة كل عبارة ووضع علامة (√) في أحد الفراغات الموجودة قرين كل عبارة، والتي تعكس بدقة مدى مواجهة المفحوص بتلك العبارات. وقد روعي عند صياغة عبارات الاستبانة العديد من الاعتبارات التي تؤكد عليها المصادر في مناهج البحث منها (4):

1، أنظر ملحق (1) الصورة الأولى للاستبانة.

2، انظر: ديوبولد ب. فان دالين مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، (ترجمة) محمد نبيل نوفل وآخرين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط 5 ، 1994 ، ص.410

2،George K., Cunningham Educational And Psychological Measurement, New York, Macmillan Publishing Company, (1986), P.121..

3،Judith , Bell Doing Your Research Project, London, Open University Press, Third Edition (1999) PP. 118 ، 133.

- صياغة العبارات بلغة بسيطة واضحة ومركزة تركيزاً تاماً، حتى لا تستعصى على الفهم، أو تحتل أكثر من معنى، ضماناً لصدق الأداة.
- تجنب العبارات المزدوجة والتي تحمل أكثر من فكرة، بحيث تشتمل كل عبارة على فكرة واحدة لتحقيق الدقة في الاستجابات.
- مراعاة الخلفية الثقافية للمستجيبين، بحيث لا يتم السؤال عن أشياء لا تقع في نطاق خبرتهم، أو تتجاوز حدود معرفتهم.
- الابتعاد قدر الإمكان عن العبارات التي قد تسبب حرجاً للمستجيبين.
- تجنب صياغة العبارات بطريقة توهي بالاستجابة.
- مراعاة وقت المستجيب، بحيث لا تأخذ الإجابة على عبارات الاستبانة وقتاً أطول من اللازم، مما قد يدفع المستجيب إلى الملل أو عدم الدقة في الاستجابة.

## 2- ثبات الاستبانة Reliability

يعد الثبات أحد الخصائص السيكومترية اللازم توافرها في أدوات القياس. وهو يمثل مع الصدق أساسين يتعين توافرهما في أي أداة حتى تكون صالحة للاستخدام والتطبيق، وتكون نتائجها دقيقة وصحيحة وغير مضللة. ويقصد بثبات أداة القياس "أن تعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما تكرر التطبيق تحت ظروف مماثلة"<sup>(47)</sup>. كما يقصد به عدم تغير وضع الفرد تغيراً جوهرياً في مجموعته بإعادة تطبيق الأداة أكثر من مرة. وتعتمد طرق قياس ثبات المقياس على فكرة معاملات الارتباط، وتوجد عدة طرق<sup>(48)</sup> للتحقق من ثبات المقياس وقد تم حساب

1، ديوبولد ب. فان دالين : مرجع سابق ، ص 41..

2، جابر عبدالحميد جابر ، وأحمد خيرى كاظم :مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ص ص 276 ، 278.

معامل الثبات باستخدام طريقة إعادة تطبيق الاختبار وطريقة معامل ألفا كرونباخ ويتبع كما يلي:

### 1- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

وفي هذه الطريقة يتم اختبار عينة من الأفراد، ثم إعادة اختبارهم مرة أخرى تحت ظروف متشابهة بقدر الإمكان، ثم إيجاد معامل الارتباط بين النتائج في الحالتين، فإذا كانت درجات الاختبار في المرتين ثابتة أو متقاربة - أي كان معامل الارتباط مساوياً 0.88.

### 2- معامل ألفا كرونباخ

حيث تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، وبلغت قيمته 0.89.

### ج - تطبيق الاستبانة:

بعد إجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمين تم تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية على عينة البحث وكان المطلوب من أفراد العينة تحديد الاستجابة على عبارة الاستبانة وفقاً لخمس اختيارات وتم توزيع الاستبانات على عينة البحث بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تمت إجراءات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة 0

### 3- الصورة النهائية للاستبانة:

تم بناء الاستبانة وفق المحاور السبعة السابق عرضها في (25) عبارة تُعرض على عينة البحث ، حيث يبدون آراءهم وفق أهمية كل عبارة في خمسة مستويات "درجات من درجة الممارسة"

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1

### مصادر اشتقاق أداة البحث:

تم اشتقاق أداة البحث من خلال العديد من المصادر يتم إيضاحها فيما يلي:

\* **الخبرة العملية Practical Experience** وذلك من خلال احتكاك

الباحث بالمعلمات والمديرين والموجهات.

\* **المقابلة Interview** حيث قام الباحث بإجراء بعض المقابلات غير المقننة

**Nonstructural Interviews** مع العديد من أفراد عينة البحث بمختلف

التخصصات والدرجات العلمية<sup>0</sup> والدراسات السابقة العربية والأجنبية<sup>0</sup>

**د - الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث للتحقق من

استجابات أفراد العينة وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) وذلك على النحو التالي:

1- استخدام التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي<sup>0</sup>

2- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية<sup>0</sup>

3- استخدام معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة<sup>0</sup>

4- اختبار حسن المطابقة (أسلوب مربع كا<sup>2</sup>) (Chi Square)) للمقارنة بين

التكرارات المشاهدة أو الملاحظة والتكرارات المتوقعة وذلك لبيان دلالة الفروق بين

استجابات أفراد العينة على كل عبارة ، حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي<sup>0</sup>

**ثالثا: نتائج البحث الميدانية:**

بعد إجراء المعالجة الإحصائية، ثم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية

وتحليلها وتفسيره على النحو التالي:

- ما واقع تطبيق القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء

**بعض الاتجاهات المعاصرة ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بعرض لنتائج وآراء أفراد العينة على

النحو التالي.

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التكرار الرئيسي	كثافة جدا		كثافة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		الملاحظات
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
٢٥	3.4	136	0	0	0	0	65	26	30	12	5	2	تتوافر جداول روضة الأطفال اليومية والأسبوعية الوقت للمطعم بالتعاون ومناقشة القضايا والموضوعات التطبيقية.
	4.2	168	0	0	0	0	15	6	50	20	35	14	تتوافر الفرص للمطعم في روضة الأطفال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالقضايا والموضوعات التطبيقية.
	4.45	178	0	0	0	0	15	6	25	10	60	24	يتوافر للمطعم من فناء روضة الأطفال الوقت الكافي لصنع إنجازات ذات قيمة للروضة.
	3.6	144	10	4	10	4	25	10	20	8	35	14	يتوافر للمطعم من فناء روضة الأطفال الموارد الكافية التي تمكنهم من تقديم مساهمات مبدعة للروضة.
	4.5	180	0	0	5	2	10	4	15	6	70	28	تسمح الجداول الأسبوعية والشهرية بتوفير الوقت لمطبخ الصنوفيا بمناقشة الموضوعات والقضايا التطبيقية مع إدارة روضة الأطفال.
	4.3	172	0	0	10	4	20	8	0	0	70	28	إعداد المطعم الذين تلقوا تدريباً في تقديم المهارات زملائهم من المطعم بالمعلومات ومساعدتهم في



تُرُجِب العبارة	الوزن النسبي	التقرير الرئيسي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كثيرة		كثيرة جدا		الملاحظات
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
													تُحَسِّن اسْمُهُمُ اجْتِهَادَهُمْ التَّارِيخِيَّةَ.
	4.45	178	0	0	0	0	15	6	25	10	60	24	بِنَوَافِرِ اللُّوْضَةِ رُؤْيَا وَاضِحَةً وَيَكْتُوبُهُ.
	4.45	178	0	0	0	0	15	6	25	10	60	24	تَتَأَسَّى أَهْدَافًا رَوْضَةً الأَطْفَالِ مَعَ أَهْدَافِ السَّاسِةِ
	4.45	178	0	0	0	0	15	6	25	10	60	24	بِنَوَافِرِ لَدَى رَوْضَةِ الأَطْفَالِ فِيهِ مَشْرُوكَةٌ تُوَجِّهُ جِهَتَهُ تَطْوِيرِ رَوْضَةِ الأَطْفَالِ.
	5	200	0	0	0	0	0	0	0	0	100	40	بِنَوَافِرِ لِلرَّوْضَةِ رِسَالَةً وَاضِحَةً وَيَكْتُوبُهُ.
	4.35	174	0	0	0	0	10	4	45	18	45	18	يَضَحُّ جَلِيًّا أَنَّ العَدَبَ مِنْ المَطْعَمَاتِ فِي رَوْضَةِ الأَطْفَالِ يَعْنَى أَنَّ يَكُونُ لَهُمْ أَمَوَارًا قِيَابِيَّةً
	4.85	194	0	0	0	0	0	0	15	6	85	34	تَتَأَسَّى المَطْعَمَاتِ مَعَ بَعْضِهِمُ السَّبْضِ فِي حُلِّ المَشْرُوكَاتِ.
	4.7	188	0	0	0	0	5	2	20	8	75	30	يَسْعَى التَّمَنُّ وَالإِخْتِرَامَ المُنْبَغَالِ بَيْنَ هَيْئَةِ التَّدْرِيسِ وَالِإِبَارَةِ فِي رَوْضَةِ الأَطْفَالِ.
	3.95	158	0	0	5	2	15	6	60	24	20	8	تَتَوَعَّجُ المَطْعَمَاتِ أَدَاءَ تَطْوِيرِيًّا عَالِيًّا لِالأَطْفَالِ بِمَابِنَاسِي مَعَ أَهْدَافِ رِيَاضِ الأَطْفَالِ.
	4.5	180	0	0	0	0	10	4	30	12	60	24	تَتَشْرِكُ المَطْعَمَاتِ مَعَ إِبَارَةِ رَوْضَةِ الأَطْفَالِ فِي المَسَاعِدَةِ عَنِ الأَدَاءِ قَبْلَ الأَكْمَابِيِّ

متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء بعض الاتجاهات د. أحمد محمد هميسة

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقدير الرؤفي	قليلة جدا		قليلة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		الملاحظات
			تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	
													للأطفال.
	3.65	146	0	0	15	6	15	6	60	24	10	4	تستخدم روضة الأطفال نتائج التقييم الخاصة بالمنطقة التطويرية وذلك لتقييم البرنامج التطويري في روضة الأطفال.
	4.1	164	0	0	10	4	20	8	20	8	50	20	يوظف روضة الأطفال نتائج التقييم الخاصة بالمطبات لتقييم البرنامج التطويري في روضة الأطفال.
	4.15	166	0	0	0	0	20	8	45	18	35	14	تخصص مديرة روضة الأطفال وتناقش عينات من أعمال الأطفال.
	4.4	176	0	0	0	0	0	0	60	24	40	16	تستخدم المطبات المطلوبة البركة من إدارة روضة الأطفال حول تقييم الأداء والملاحظات الأخرى لتحسين الأداء التطويري في فصولهم.
	3.5	140	0	0	20	8	35	14	20	8	25	10	ترغب المطبات في المشاركة في الأوراق التبادلية في روضة الأطفال.
	4.2	168	0	0	0	0	20	8	40	16	40	16	يلعب قادة روضة الأطفال غير الرسميين أدوارا هاما في تحسين أداء المطبات.
	3.8	152	0	0	5	2	45	18	15	6	35	14	توسع روضة الأطفال طائفتها لتوفير فرص وتدريب لأعضاء هيئة التدريس

ترتيب العبارة	الوزن النسبي	التقرير الإجمالي	كثيرة جدا		كثيرة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدا		المؤشرات
			نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
													المؤشرين للقيام بأدوار قيادية.
	4.35	174	0	0	5	2	15	6	20	8	60	24	تشارك مديرات روضة الأطفال معلمات طفل الروضة في اجتماعاتهن الخاصة بمدرسة العزير
	4.15	166	0	0	0	0	20	8	45	18	35	14	تتوافر مديرات روضة الأطفال رابعة كاملة عن الموضوعات والقضايا التعليمية في روضة الأطفال.
١	4.9	196	0	0	0	0	0	0	10	4	90	36	تؤثر مديرات روضة الأطفال الإطار الذي يشجع جميع المحطات على المشاركة في جهود تطوير وتحسين الأداء الأكاديمي.

ومن الجدول يتضح :

أ- جاءت استجابات أفراد العينة كما هو بالجدول السابق حول " عبارات القيادة التوزيعية بمؤسسات رياض الأطفال " كما يلي:

- جاءت العبارة (25) ونصها " توفر مديرات روضة الأطفال الإطار الذي يشجع جميع المعلمات على المشاركة في جهود تطوير وتحسين الأداء الأكاديمي " في المرتبة الأولى في الترتيب ، ، وهذا يرجع إلى الدور العملي لمديرات الروضة في الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمات.

- جاءت العبارة (1) ونصها " توفر جداول روضة الأطفال اليومية والأسبوعية الوقت للمعلمات للتعاون ومناقشة القضايا والموضوعات التعليمية " في المرتبة الأخيرة في الترتيب، وهذا يرجع إلى أن العمل يحتاج لوقت أطول وازدحام اليوم الدراسي.

وربما يرجع ذلك إلا اعتقاد مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بأن الدور الأساسي للمعلمين هو القيام بعملية التدريس، وأن دورهم محدد في التعاون في إدارة المدرسة، ويقتصر فقط على قيامهم بما يتم تكليفهم به من أعمال، وإن كانوا يهتمون بإشعار المعلم أنه ذو حيثية بالمدرسة وذو قيمة، ويستعان به في صنع القرارات المدرسية، كما أنهم يؤكدون على أهمية التعاون بين المعلمين وبعضهم البعض خاصة داخل نفس التخصص.

ولعل من مجمل القول أن يؤكد الباحث على ضرورة تدريب مديري مؤسسات رياض الأطفال أنفسهم على كيفية تطبيق القيادة التوزيعية في مدارسهم، ودعمهم من أجل تيسير التحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية، ولعل أهمية هذا الأمر تتبع من الصعوبات التي قد يواجهها هذا التحول، وخاصة أن الممارسات القيادية الحالية كانت قد نشأت وترسخت في ظل نظام تربوي شديد المركزية امتد عبر عقود طويلة من الزمن، وسوف يتطلب

تغييره جهودا مضمّنية من صانعي السياسة التربوية وممارسي القيادة التربوية على جميع المستويات.

### التوصيات:

في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ضرورة تدريب مديري مؤسسات رياض الأطفال على استخدام مدخل القيادة التوزيعية، وعمل حوافز مادية ومعنوية لمديري مؤسسات رياض الأطفال الذين يطبقون هذا المدخل في مدارسهم وفقا لمعايير محددة.
- تدريب المعلمات على المهارات القيادية المختلفة التي تجعلهم مؤهلين لمعاونة مديري مؤسسات رياض الأطفال في تطبيق مدخل القيادة التوزيعية.
- تخفيف العبء التدريسي عن المعلمات حتى يستطيعوا ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وطرح مبادرات أفكار جديدة لتطوير العمل وفقا لمدخل القيادة التوزيعية.
- نشر الثقافة التي تؤدي تطبيق مدخل القيادة التوزيعية بين المعلمات والمديرين بمؤسسات رياض الأطفال.
- وضع آليات بمؤسسات رياض الأطفال تضمن تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال ، وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك، سواء أكانت هذه المبادرات فردية أو جماعية.
- تعديل اللوائح والقوانين التي تحكم العمل بمؤسسات رياض الأطفال بحيث تضمن للمعلمين بممارسة بعض المشروعات والأفكار الجديدة بمؤسسات رياض الأطفال دون الحاجة إلى الحصول على موافقة رسمية من إدارة مؤسسات رياض الأطفال ، وإعطاء المعلمين أدوار أساسية في تسيير شئون العمل المدرسي.

- عمل متابعات مستمرة لمدى تطبيق مدخل القيادة التوزيعية داخل المدارس، وتحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق والعمل على علاجها والتغلب عليها.

### بحوث مقترحة

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

- واقع ممارسة القيادة التوزيعية في مدارس التعليم العام كما يراها مديرو المدارس والمعلمون.
- معوقات تطبيق القيادة التوزيعية بمدارس التعليم العام كما يدركها مديرو المدارس.
- القيادة التوزيعية وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لدى مديري الروضات.
- دور القيادة التوزيعية في تفعيل الممارسات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال.
- متطلبات تطبيق القيادة التوزيعية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين.
- واقع قيادة المعلمات في ضوء مفهوم القيادة التوزيعية: دراسة ميدانية بمؤسسات رياض الأطفال.
- درجة تقدير مديري المدارس لأهمية تطبيق القيادة التوزيعية في مدارسهم.
- درجة امتلاك المديرين والمعلمين بمؤسسات رياض الأطفال للمهارات اللازمة لتطبيق القيادة التوزيعية.



## قائمة المراجع

### أولاً المراجع العربية:

1. أحمد عبدالفتاح الزكي ووحيد شاه بور حماد (2014) القيادة التوزيعية: أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر، دراسة تحليلية، القاهرة ، دار الفكر العربى.
2. امجد محمود درادكة والسيد محمد جابر ظافري (2014). درجه ممارسه القيادة التوزيعيه لدى مديري مدارس التعليم العام لدى مدينه الطائف ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد (15).
3. أميرة حمدى سويلم، (2004). تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء متطلبات القرن الحادى والعشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق.
4. ايمن فؤاد ابو زر (2015). درجه ممارسه مديري المدارس الثانويه بمحافظه غزه للقياده التوزيعيه وعلاقتها بمستوى الفاعليه الذاتيه للمعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلاميه بغزة.
5. ايناس محمد اسماعيل وعباس عبدمهدي (2015). القياده الموزعه لمديري المدارس الثانويه الخاصه فى محافظه عمان وعلاقتها بالتفاؤل الاكاديمى للمعلمين من وجهه نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربويه : جامعة الشرق الأوسط. الاردن.
6. جابر عبدالحميد جابر ، وأحمد خيرى كاظم :مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية ،حميدة محمود عطا الله، (1994). (الجودة التعليمية وانعكاساتها على إدارة الاجتماعات وصناعة القرار فى مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة المنصورة.



7. ديوبولد ب. فان دالين مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، (ترجمة) محمد نبيل نوفل وآخرين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط 5 ، 1994.
8. رافدة عمر الحريري، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2017م.
9. سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط2، الرياض، 1429هـ، 2008.
10. عبدالله بالقاسم عبدالله البكري، واقع ممارسة مديري المدارس تفويض الصلاحيات للمعلمين وعلاقته بتحقيق فعالية المدرسة دراسة ميدانية في محافظة النماص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، 1426هـ.
11. عبدالحكيم ربيع واحمد عز الدين شيت ومني محمد (2016) . تأثير بعض ابعاد القيادة التوزيعية على ابعاد الارتباط بالعمل لدى العاملين ، المجلة المصرية للدراسات التجارية : مج 40 ، ع 1.
12. على سويلم حسن الصغير، واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1427هـ.
13. فاروق فلية، أحمد الزكي، معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحاً، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014 م .
14. محمد جودة التهامي، (2010). أنماط الإدارة التعليمية المتبعة في بعض الدول وانعكاساتها على إدارة مرحلة التعليم الابتدائي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 68.
15. المنجد في اللغة والاعلام ، ط34 ، بيروت ، المكتبة الشرقية ، 1994.

16. منى مؤتمن ،، قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، بحث ترقية محكم - وزارة التربية الاردنية ، 2014 .
17. نادية محمد عبدالمنعم، وعزة جلال مصطفى، (2008). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
18. ناعم أحمد سلطان العمري، واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002م.
19. وزارة التربية والتعليم: التنمية المهنية لمديري المدارس، 2017.
20. يوسف عبدالمعطي مصطفى، (2002). أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، التربية، العدد 7، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
21. يوسف عبدالمعطي مصطفى: أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، من ص(139-202) ، 2002 .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

22. Arrowsmith, Trevor (2007), Distributed Leadership in Secondary Schools in England: The Impact on the Role of The Headteachers and Other Issues, management in Education, Vol, 21.
23. Elmore, R. Building a New structure for school leadership. Washington, DC: the Albert shanker Institute, 2000.

24. George K. Cunningham Educational And Psychological Measurement, New York, Macmillan Publishing Company, (1986) .
25. Hammad, W. & Norris, N. (2009). Centralised Control: A Barrier to Shared Decision-making in Egyptian Secondary Schools. International Studies in Educational Administration, 37(2): 60-73.
26. Hammad, W. (2010). Teachers' Perceptions of School Culture as a Barrier to Shared Decision-making (SDM) in Egypt's Secondary Schools. COMPARE, 40(1): 97-110.
27. Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? School Leadership & Management, 23(3): 313–324.
28. Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? Educational Management Administration & Leadership, 32(1): 11–24.
29. Harris, A. (2005). Distributed Leadership. In B. Davies (Ed.), The essentials of school leadership (pp. 160–172). London: Paul Chapman.
30. Harris, Alma (2012) Distributed Leadership in Schools, Leading or Misleading? Paper presented at the British Educational Leadership Management and Administration Society Conference, Birmingham, England, September 2002 , P4.
31. Judith Bell , Doing Your Research Project, London, Open University Press, Third Edition (1999) PP. 118 ، 133.
32. Leathwood, k.et al (2007) Distributed leadership to make schools smarter: taking the ego out of the system ، leadership and policy in schools, 6 (1), pp. 37.

33. Leathwood, Kenneth & Jantzi, Doris (2008), Distributed Leadership and Student Engagement in schools, paper presented at the Annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego CA, April 13-17, p.123.
34. Malen, B., Ogawa, R., & Kranz, J, (1990). Site-Based Management: Unfulfilled Promises, **The School Administrator** 47(2): 30-59.
35. Martinez, Cecilia et al. (2005) leadership alignment the challenges of distributed leadership, paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association Montrel.
36. Mengtian (2011). Distributed leadership and Teachers' self-efficacy: The case studies of three chinese schools in shanghai , Master's thesis , November, Department of education , Institute of educational leadership , University of jyvaskylä.
37. Muijs, D. and Harris, A (2007). Teacher Leadership in (In)action. Three Case Studies of Contrasting Schools, **Educational Management Administration & Leadership**, 35 (1): 111-1344.
38. Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of Schools through Teamwork: A. Justifiable Risk? **Educational Management & Administration**, 29( 2): 153 -167.
39. Warfield, C. A Social Network Analysis of Distributed Leadership in Schools, Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA, 2009.

