



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين

جامعة سوهاج

واقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

بحث مشتق من رسالة ماجستير تخصص "إدارة تعليمية"

إعداد

أ.د/نبيل سعد خليل جرجس
أستاذ التربية المقارنة
والادارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية – جامعة سوهاج

أ.د/محمد نمر علي احمد
أستاذ ادارة الاعمال المتفرغ
كلية التجارة – جامعة سوهاج

أ/رجاء ابوالسعود فاضل محمود

باحثة ماجستير – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

موجه لغة انجليزية بإدارة أحميم التعليمية

تاريخ استلام البحث : ٢٥ يناير ٢٠٢٣ م – تاريخ قبول النشر: ١ فبراير ٢٠٢٣ م

DOI: 10.21608/JYSE. 2023.

مستخلص البحث

عنوان البحث: واقع ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة (دراسة ميدانية في محافظة سوهاج).

هدف البحث إلى توضيح وتحليل الإطار النظري للقيادة الموزعة في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وكذلك الوقوف على واقع ممارسة القيادة الموزعة ومتطلبات تطبيقها ومعوقات تنفيذها في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

استخدم البحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، كما اعتمد البحث في جمع البيانات على استبانة، تم تطبيقها على عينة عددها ١٢٠٠ من معلمي ومعلمات ووكلاء ومديري المدارس الثانوية العامة في ست إدارات تعليمية بمحافظة سوهاج تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

كما استخدمت الدراسة المنهج الاحصائي الوصفي لمعالجة نتائج الإطار الميداني. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى القيادة الموزعة تؤثر تأثير ايجابي على كل من المعلمين والقادة انفسهم مما يؤثر في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، ومن ثم تحسن اداء المدرسة وتطويرها.

واختتمت الدراسة بوضع بعض التوصيات لتفعيل القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، التعليم الثانوي العام.

Abstract:

Title of the research: Reality of the practice of distributed leadership in public secondary schools (field study in Sohag governorate).

The research aimed to clarify and analyse the theoretical framework of distributed leadership in the light of contemporary administrative and educational literature, as well as the reality of distributed leadership practice, the requirements for its application and the obstacles to its implementation in general secondary schools in the governorate of Sohag.

The research used the descriptive methodology to suit the topic of the study. The research also relied on the collection of data on a questionnaire, which was applied to a sample of 1,200 teachers, teachers, agents and directors of public high schools in six educational departments in Sohag governorate selected in a randomly manner.

The study also used the statistical descriptive approach to address the results of the field framework.

The results of the study have reached distributed leadership that has a positive impact on both teachers and leaders themselves, affecting the improvement of the educational services provided to students, thereby improving the school's performance and development.

The study concluded with the elaboration of some recommendations to activate the leadership distributed at the general secondary schools in the governorate of Sohag.

Keywords: Distributed leadership, Public Secondary School.

مقدمة :

دعت الحاجة إلى تطور مفهوم الإدارة في المؤسسات التعليمية تطوراً سريعاً خلال العقود الماضية، فلم تعد القيادات التربوية قاصرة على قائد المدرسة كما كان من قبل، وذلك للتطور الذي شهدته الإدارة المدرسية، الذي أدى إلى تعقد الدور وتعدد المهام التي يقوم بها قائد المدرسة، لذا دعت الحاجة إلى التجديد والإبداع في القيادة التربوية في المدارس.

حيث إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المنشودة، يتوقف على القيادة التي تعتبر من أهم عناصرها، بل هي الركيزة الأولى في العملية الإدارية، كما أنها تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المنظمة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها (M. R. Gallo, 2011, p11)

ومع بدايات القرن الواحد والعشرين ظهرت الحاجة إلى مداخل قيادية قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات المتزايدة التي تواجهها النظم التعليمية في الوقت الحالي ليس بأحدثها ولكن أهمها القيادة الموزعة ، وتعتبر القيادة الموزعة احد اشكال القيادة التي يمكن ان تساهم بفعالية في التصدي للتحديات الكبيرة التي تواجه المديرين ، فضلا عن مساهمتها الرئيسية في تحسين وتطوير المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة والدعم والتعاون بين مختلف العاملين بالمدرسة. (C. A, Warfield ,2009,p92)

فالقيادة الموزعة مرتبطة بالعمل الجماعي، فهي عمل مشترك تسعى من خلاله الاطراف المعنية إلى توحيد جهودها من أجل خلق محيط ومناخ صحيين لإنجاز عملية التعليم (Moller ,et.al ,2009. .p12)

وتقوم القيادة الموزعة على التغلب على المشكلات الإدارية الحالية، فهي عملية مشتركة يتم من خلالها تعزيز القدرات الفردية والجماعية للأفراد، بقصد بلوغ هدفهم بطريقة فعالة، وذلك عكس نظرية القائد البطل، الذي بإمكانه تأدية كل المهام القيادية بذاته دون توزيع مهامها على جميع أعضاء المجموعة والمؤسسة. (J. P. Grenda ,2011,p21)

كما تعتمد القيادة الموزعة على تفويض السلطات للعاملين لاستثمار طاقاتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة (عباس الشريف، ايناس عبدالله، ٢٠١٧، ص ٤٢) بالإضافة إلى ذلك،

فإنها تركز على زيادة قيمة المرؤوسين، والإعتماد على الإقناع والتأثير بدلاً من التهديد والتخويف، كما تركز على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، واتاحة الحرية للمرؤوسين لإبداء الرأي (امجد داركة، ٢٠١٤، ص ٣٩٩)

ولأن التعليم الثانوي العام في مصر يعد من أهم المراحل في السلم التعليمي، لكونها المؤهلة للتعليم الجامعي، والتي تسعى إلى تحقيق العديد من الاهداف والتي تم تحديدها بموجب قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م. (قانون التعليم رقم ١٣٩ ، لسنة ١٩٨١، ص ٧) من أهمها مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة التطور التكنولوجي السريع من حولنا، وإعداد جيل من العلماء يعمل على إخراجنا من دائرة التخلف مع التأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية.

ونظراً لأهمية المرحلة الثانوية العامة، وأهمية المرحلة العمرية التي يمر بها طلاب تلك المرحلة، ينبغي مشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين والاهتمام باقتراحاتهم لتطوير العمل بالتعليم الثانوي العام (محمد عبد السلام محمد، ٢٠١٦، ص ٢١٩) فإنه ادعي لأن توظف أساليب غير تقليدية في قيادته، حتى تتحقق الأهداف المنشودة لهذه المرحلة الهامة في السلم التعليمي، لذا يجب التوجه إلى توظيف مدخل القيادة الموزعة في إدارة التعليم الثانوي العام.
مشكلة البحث:

بالرغم من وجود محاولات مستمرة من الدولة والوزارة لتطوير الأداء الاداري وتحسين المدرسة الثانوية العامة بمصر. حيث أشارت الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) -إلى التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية للوزارة والمديريات والادارات والمدارس، أعمالا لتفعيل دور المدرسة كوحدة اساسية في التنظيم قادرة على إدارة ذاتها، وبما يحقق تحسين حالة التعليم المقدم للطلاب من مدرسته (وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤-٢٠٣٠) الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل التعليم الجامعي في مصر، ص ٧٢-٧٣) الا انها لم تفِ أو تحقق الأهداف المنشودة حتى الان.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف قدرة الأساليب الادارية التقليدية، وما تواجهه من مشكلات في المدارس الثانوية العامة، ومنها: الخوف من الفشل في تحقيق الاهداف، والخوف من التحدي ومواجهة المجهول وضعف الثقة في النفس لدي بعض مديري المدارس،

والخوف من تحمل المسؤولية لتجنب المساءلة والانتقاد المبكر للأفكار الريادية، دون التفكير في نتائجها والغرض منها في اتباع أساليب المركزية في أداء العمل (حنان حسن سليمان، ٢٠١٨، ص ١٦١)

فضلاً عن غياب القيادات المدرسية القادرة على التجديد والتخطيط المستقبلي للأداء المدرسي، وتبني الأساليب الحديثة في الإدارة الحديثة حيث توجد مقاومة من البعض لبعض التغييرات الحديثة وعدم تشجيع المديرين للتجديد والابتكار (إيمان راغب، إيمان عزب، ٢٠٢١، ص ٢٢١)

وكذلك الجمود الذي يسود الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، والحد من حرية العاملين واستقلاليتهم وضعف تعزيزها للعمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المدرسة، الأمر الذي يؤثر سلباً على استعداد العاملين بالمدرسة وتعاونهم (غادة محمد عبد السلام، ٢٠٢٢، ص ٢٦٧)

بالإضافة الي وقوع المدارس الثانوية العامة تحت طائلة المركزية وخاصة المالية، والتي جعلت بعض أعضاء الإدارة المدرسية يتسمون بالبيروقراطية والروتين في إنجاز مهامهم الإدارية بعيداً عن استخدام أساليب إبداعية في العمل، إلى جانب التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي والذي سمح بتعدد المستويات الإدارية وبالتالي تعدد نقاط اتخاذ القرارات وبطء الاجراءات، وصعوبة الاتصال وتبادل الخبرات بين العاملين وهو ما حد تفاعلهم وأضعف من المناخ التنظيمي. (عزة جلال مصطفى، ٢٠٢١، ص ٢٢)

لذا أصبح على الإدارة المدرسية ضرورة تبني مدخلاً قيادياً، يساعد في التخلص من مشكلات الإدارة التقليدية، 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 الموزعة.

ومن ثم أمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في أن الإدارة المدرسية في مدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج تغفل أهمية تطبيق القيادة الموزعة.

أسئلة البحث:

- حاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن تحقيق ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج؟
وتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
- ١- ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - ٢- ما واقع ممارسة القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٣- ما متطلبات تطبيق القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٤- ما معوقات تطبيق القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
 - ٥- ما أهم التوصيات المقترحة لتطبيق القيادة الموزعة لدي المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج؟
- أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى ما يلي:

١. التعرف على الأسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. التعرف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
٣. التعرف على متطلبات تطبيق القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
٤. التعرف على معوقات تطبيق القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
٥. التوصل إلى بعض التوصيات المقترحة لتطبيق القيادة الموزعة لدي المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج.

أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة الحالية - على حد علم الباحثة - إلى ما يلي:

١. البحث الحالي متسق 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 تأمل الباحثة أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على صنع السياسات التربوية والباحثون في مجال الإدارة والقيادة التربوية بالإضافة إلى ممارسي القيادة التربوية على جميع المستويات.
٢. قد تسهم نتائج البحث الحالي المسؤولين بوزارة التربية والتعليم من واضعي السياسات ومتخذي القرارات على التعرف على متطلبات تطبيق القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمصر.
٣. قد يساعد البحث الحالي في تحسين أداء إدارة المدرسة الثانوية في مصر وتطويره، وذلك لأنه يحول الإدارة من اعتمادها على القيادة الوظيفية إلى اعتمادها على القيادة الموزعة.
٤. يمكن الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تعديل الممارسات والسلوكيات التي تعيق ممارسة القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، وتحد من فرص التجديد والابتكار عن طريق تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لموضوع البحث الحالي؛ حيث إنه لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها.

أداة البحث:

استخدام الاستبانة كأداة للبحث حيث تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من مديري ووكلاء ومعلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي في الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على موضوع واقع ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج، وذلك من خلال تحديد الأسس النظرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية، على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. وكذلك عرض لبعض أبعاد القيادة الموزعة والتي شملت الرؤية والرسالة والاهداف، ثقافة المنظمة، المسؤولية المشتركة، الممارسات القيادية .

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة من مديري ووكلاء ومعلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة سوهاج.

الحدود المكانية: المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية من معلمي ووكلاء ومدراء مدارس الثانوية العامة في بعض الإدارات التعليمية بمحافظة سوهاج من الفترة ١٠/٤ / ٢٠٢٢ م الي ١٠/١٨ / ٢٠٢٢ م خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م (الفصل الدراسي الاول). مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع البحث من مدراء ووكلاء ومعلمين المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج، ويبلغ عدد المعلمين (٣٢٠٩) معلم ومعلمة، بينما تبلغ عدد القيادات المدرسية من مدراء ووكلاء ١٦٥ وفقا للكتاب الاحصائي السنوي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (٢٠٢٠-٢٠٢١م) وتم اختيار عينة عشوائية وقد بلغ عددها (١٢٠٠) معلم ووكيل ومدير مدرسة في ست إدارات تعليمية من إجمالي إحدى عشر إدارة وهي (إدارة سوهاج - إدارة أخميم - إدارة المنشأة - إدارة المراغة - إدارة جرجا - إدارة البلينا). وقد اجاب على الاستبانة بدقة (٨٥٤) من أفراد العينة وكان الفاقد (١٢٥) استبانة، وتم استبعاد (٢٢١) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

مصطلحات البحث: التعليم الثانوي العام

هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي، ومدتها ثلاث سنوات، وتهدف إلى إعداد الطلاب للحياة جنباً إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية. (جمهورية مصر العربية، قانون رقم (١٣٩) لسنة ١٩٨١، مادة (٢٢))
القيادة الموزعة

القيادة الموزعة هي مدخل إجرائي يقوم على منح مديري المؤسسات التعليمية عدد من الأدوار الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ والمشاركة والتعاون في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية وتحسين أدائها وتطويرها (نبيل سعد خليل، ٢٠٢١، ص ٤٤٣)

ويعرفها البحث إجرائياً: مدخل إداري يقوم على تكامل الأدوار، وتعزيز القدرات الفردية والجماعية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة لإنجاز العمل، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار واتخاذ، والمشاركة في رسم الخطط المستقبلية للمدرسة لتحسين أداء المدرسة وتطويرها.

الدراسات والبحوث السابقة:
اولاً: الدراسات العربية

١- دراسة (محمد هزاع الحسينان، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج البحث، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٣) معلم ومعلمة من مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت ممارسة القيادة الموزعة زاد معه مستوى الولاء التنظيمي.

٢- دراسة: رجب أحمد عطا (٢٠٢٠م):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية القيادة الموزعة ومدائل دراستها في ضوء الفكر الإداري المعاصر، كذلك التعرف على ملامح تطبيق القيادة الموزعة للمدرسة في

كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج، ولتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة المنهج المقارن في عرض خبرة كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج وكونج في تطبيق ممارسات القيادة الموزعة بالمدارس، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق القيادة الموزعة كأحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة، ويمكن تطبيق هذا النمط من القيادة بالمدارس المصرية من خلال تدريب العناصر البشرية التي يتكون منها المجتمع المدرسي على كيفية العمل معاً كفريق تعاوني ومشاركته في صنع القرار.

١ - دراسة: ندي عيشان، ومنى الفضلي (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من عضوات الهيئة التعليمية بجامعة جدة والبالغ عددهن (١١٥٠) عضوة. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها: ان عضوات الهيئة التعليمية بجامعة جدة موافقات على ممارسة مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة.

٢ - دراسة: صالح الكناني الزهراني، (٢٠١٩م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظة القويعة، ودرجة الثقة التنظيمية لدى المعلمين وقادة المدارس، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توفر الثقة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس كان بدرجة منخفضة.

٣ - دراسة: أسامة المصاروة، (٢٠١٩م):

هدفت الدراسة الي الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة ثم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث تم بناء استبانة، وزعت على ثلاثة مجالات تمثل أبعاد

القيادة الموزعة وهي (الممارسات القيادية، الثقافة المدرسية، والإلهام بالرؤية)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة كبيرة.
ثانياً: الدراسات الأجنبية:

٤- دراسة: كومهونغسول *Koemhongsol* (2021):

وعنوانها: القيادة الموزعة في المدرسة: مراجعة موجزة لبعض الأدبيات. هدفت الدراسة إلى عرض العديد من أشكال القيادة في الأدبيات التربوية وممارستها داخل المدارس وعبر مستويات المدرسة المختلفة وشملت بعض أنماط القيادة مثل القيادة التشاركية، حيث أشارت الدراسة إلى ارتفاع مؤشر القيادة الموزعة كمشكل بديل للقيادة المدرسية على عكس الأنماط الأخرى للقيادة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستعراضي بعض الأسس الفكرية للقيادة الموزعة في بعض الأدبيات ومن ضمن النتائج التي توصلت إليها أن القيادة الموزعة تتمتع بالقدرة على تحسين أداء المدرسة ونتائجها.

٥- دراسة: لي مي ثين *Lei Mee Thien* (2019):

وعنوانها: وظائف القيادة التوزيعية الاستعداد للتغيير والمعلمين والالتزام العاطفي بالتغيير: تحليل المربعات الصغرى.

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى العوامل التي تؤثر على التزام المعلمين العاطفي بالتغيير من خلال فحص العلاقات بين وظيفتين قياديتين توزيعيتين متصورتين وهما تعاون فريق القيادة واتخاذ القرار التشاركي، والتزام المعلمين العاطفي بالتغيير، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٢٩) معلم ماليزي ثم اختياريهم عشوائياً من (٢٤) مدرسة ثانوية في بينانج وبيرايك وحوهور، واعتمد الباحث على نمذجة المعادلات الهيكلية المربعات الصغرى الجزئية، وكان من نتائج الدراسة أنها توصلت إلى أن تعاون الفريق أو اتخاذ القرار التشاركي ليس له علاقة مهمة بالتزام المعلمين العاطفي بالتغيير، وبالرغم أن تم العثور على تأثيرات وسيطة كبيرة ولكن ضعيفة بين اتخاذ القرار التشاركي والتزام المعلمين العاطفي بالتغيير.

٦- دراسة: تسو جاريشين (2019)Tsu Garychin:

وعنوانها: دراسة مشاركة الموظفين في أبعاد القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي وتصور الحكم الذاتي في المدارس الابتدائية السنغافورية. هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت ممارسة القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية في سنغافورة تدعم الأبحاث المماثلة التي أجريت في الولايات المتحدة وبلجيكا واليونان وماليزيا وبوتان، وتحديد ما إذا كانت لها أي تأثير على الالتزام التنظيمي للمعلمين وتصورهم له، تكون مجتمع الدراسة من أربع مدارس ابتدائية من قادة المعلمين الرسميين وغير الرسميين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن أبعاد القيادة الموزعة كانت مرتبطة بعاملين آخرين هما الالتزام التنظيمي العاطفي وتصورات المعلمين عن القيادة الموزعة.

٧- دراسة: فالينشيا (2018)Valencia:

وعنوانها: تمكن ممارسة المدراء الموزعة قادة المعلمين من المساعدة في التدريس: مسئوليات القيادة.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية توزيع القيادة لمديري المدارس الثانوية وكيف مكنت هذه الممارسات قادة المعلمين من مساعدة مديري المدارس في القيادة التعليمية، تكون مجتمع الدراسة من (١٢) مدرسة ثانوية في جنوب كاليفورنيا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتبين من نتائج الدراسة أنها قدمت دليلاً على تجارب مديري المدارس (١٢) وهي كالتالي: تعمل الجهود التعاونية والمنسقة لمديري المدارس على تمكين قادة المعلمين المشاركة في قيادة البرنامج التعليمي في مدارسهم، قادة المعلمين مؤثرون في المساعدة لمديري المدارس القيادة ودعم البرنامج التعليمي.

■ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية في العديد من الجوانب من الدراسات السابقة وهي كالتالي:

- ١- تحديد موضوع الدراسة، حيث تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق للدراسة الحالية وتحديد المشكلة والأهداف. حيث توصلت بعض الدراسات إلى أهمية القيادة الموزعة وأهمية تطبيقها بالمدارس الثانوية العامة.

٢- حاولت بعض الدراسات السابقة التوصل إلى متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة.

٣- كشفت بعض الدراسات السابقة عن المعوقات أو التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة.

٤- انتقاء بعض المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. خطوات السير في البحث:

يمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي سار فيها البحث الحالي على النحو التالي:

الخطوة الأولى : وفيها تحديد الأسس النظرية للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ حيث تم تناول المحاور التالية: مفهوم القيادة الموزعة، خصائص القيادة الموزعة، أبعاد القيادة الموزعة، متطلبات تطبيق القيادة الموزعة، معوقات تطبيق القيادة الموزعة، كذلك عرض موجز للتعليم الثانوي العام في مصر.

الخطوة الثانية: الوقوف على واقع ممارسة القيادة الموزعة لدي المدارس الثانوي محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

الخطوة الثالثة: تحديد متطلبات تطبيق القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

الخطوة الرابعة: تحديد معوقات تطبيق القيادة الموزعة لدي مدارس الثانوي العام في محافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

الخطوة الخامسة: عرض أهم التوصيات المقترحة لتطبيق القيادة الموزعة لدي المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج.

أولاً: الاسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة في ضوء الادبيات الادارية والتربوية المعاصرة:

أصبحت التطورات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية تحديات للقيادة التربوية في اختيار القيادة المناسبة للقيام بالمهام التعليمية المطلوبة علي أكمل وجه، إذ أن النمط المتمركز حول المدير أو اقتصار الإدارة على أفراد محددين لم يعد مناسباً لتسيير العمل الإداري داخل المدرسة، بما يتناسب والتطورات السريعة في ميادين المعرفة المختلفة، مما

يتطلب البحث عن انماط جديدة ومتطورة تتناسب وطبيعة العصر لتحقيق كفاءة عالية في الأداء (أسامة المصاروة، ٢٠١٩، ص ٢)

وتعتبر القيادة الموزعة أحد أشكال القيادة المدرسية وهي نمط إداري يركز على التكامل والاندماج والتشاور بين أعضاء المؤسسة، وذلك في إطار بيئي جيد منظم يسمح بالتغيير والتطوير، فدعم المؤسسة للقيادة الموزعة في التعليم يعمل على تخفيف وتسهيل أعباء الإدارة التي تقع على عاتق المدراء، وخاصة في المدارس الثانوية العامة، حيث اتجهت وزارة التربية والتعليم نحو تحسين ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية من خلال منظومة التطوير ورؤية مصر ٢٠٣٠، والذي شمل معظم مراحل التعليم قبل الجامعي، وخاصة مرحلة الثانوي العام.

مفهوم القيادة الموزعة:

تعددت مفاهيم القيادة الموزعة ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي:

تعرف القيادة الموزعة بأنها: نمط من أنماط القيادة عند التأثير يتخذ على المنظمة والقرارات يتم أخذها من قبل عدة أشخاص بدلاً من أن تدار من قبل شخص واحد. (A.Harris,2012,p7)

كما تعرف القيادة الموزعة بأنها المدخل الذي يقوم على تكامل الأدوار بين العاملين على كافة المستويات في المنظمة، ويحدث هذا التكامل كنتيجة للمناخ المنضبط السائد في المنظمة، ويعتمد هذا المدخل على الممارسات التأملية التي تسمح بالنقد والتغيير والتطوير (Harvey ,et.al ,2014,p 606)

وتعرف القيادة الموزعة على أنها شكل جديد أو صيغة جديدة من القيادة وتوزيع السلطة في المدارس من أجل توسيع دائرة النفوذ والسلطة والتأثير إلى جماعات وأفراد ليوظفوا قدراتهم ومهاراتهم بطريقة تختلف عن التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة داخل المؤسسات حيث تأخذ هذا الشكل من خلال تفاعلات بين الأفراد ووضعهم وليس من تصرفات القائد العرضي (T. Arrow Smith ,2007,p22)

وينضح من التعريفات السابقة رغم تعددها إلا أنها أجمعت على:

١- أن قيادة المنظمة التعليمية لا تعتمد على قيادة الفرد بعينه، بل يوجد أكثر من قائد ويكون مدير المنظمة هو قائد القادة.

٢- تقاسم القيادة وتوزيعها بين المعلمين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة الموزعة هي أحد المفاهيم التي شكلت نظرية جديدة من النظريات القيادة الجماعية التي تقوم على حشد وتوجيه العاملين للمشاركة في عمليات القيادة في مؤسساتهم مما يؤدي أو يدفع إلى أداء جميع أو مجموعة من العاملين الوظائف القيادية بشكل جماعي. (احمد فتحي عجوة، ٢٠١٢، ص ٣)

ويتضح من إستعراض التعريفات السابقة أن مفهوم القيادة الموزعة يعبر عن الآتي:

- أن القيادة الموزعة مدخل إداري قائم على المشاركة والديمقراطية والتشجيع على التمكين الإداري للمعلمين.

- تعبر عن انفتاح حدود القيادة وتوسيع الشبكة التقليدية من القادة.

- المشاركة والتعاون بين الأفراد في صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات بإعتبارها نشاط جماعي من خلال تداخل العلاقات.

- تعتبر القيادة الموزعة عن تنوع الخبرات والمسئولية المشتركة بين جميع الأعضاء والاستفادة القصوى من مهاراتهم.

ويظهر بعض التقارب بين مفهوم القيادة الموزعة وغيرها من المفاهيم المرتبطة بها مثل القيادة التشاركية و القيادة الديمقراطية، ولكن هناك اختلاف ، حيث تعرف القيادة التشاركية علي أنها عملية ذات تأثير ديناميكية وتفاعلية بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف منها أن يقود بعضهم البعض لتحقيق الأهداف للمجموعة أو المنظمة أو كليهما. (R.

(Bolden ,2011,p257)

كما أن مفهوم القيادة الموزعة مترامن مع القيادة الديمقراطية، إذ انهما يشيرا إلى القيادة الموزعة ما هي إلا نهج ديمقراطي، وتكمن القيادة الديمقراطية مركزيتها في التعاون ومواءمة الآخرين مع قيم ورؤية القائد وبناء المجتمع، في حين أن القيادة الموزعة تشير إلى تفويض المسئولية والسلطة لفرق الإدارة العليا، ومن ثم منح المعلمين فرضا للمشاركة فيها لصنع القرار، وإخراج الأفضل وتمكينهم من القيادة. (P. A. Woods, et.al,2004,p445)

خصائص القيادة الموزعة:

ينظر إلى القيادة الموزعة على أنها عملية جماعية اجتماعية تنشأ من خلال تفاعلات ممثلين متعددين، حيث يتميز بالتخفيف من ضغوط العمل، كما أنه فتح المجال أمام المعلمين للمشاركة في صنع القرار واتخاذ

فقد رأى البعض أن القيادة الموزعة تمتلك بعض السمات والخصائص منها (D.

Noble, 2014,p19)

١ - القيادة خاصة ناشئة لمجموعات أو شبكة من الأفراد المتفاعلين.

٢ - الانفتاح على حدود القيادة.

٣ - خبرات متنوعة عبر الكثير وليس القلة.

وهناك بعض الخصائص للقيادة الموزعة التي تعتبر نقطة البداية لتصور تصرفات القادة الرسميين وغير الرسميين وتفاعلاتهم في إنشاء القيادة الموزعة وهي كالتالي: (M.

Bouwman,et.al ,2019,p559)

١ - القيادة الموزعة تتضمن مستويات متعددة من المشاركة في صنع القرار مثل القادة الرسميين في المناصب القيادية الهرمية والقادة غير الرسميين.

٢ - القيادة الموزعة ديناميكية وذات حدود مفتوحة للقيادة بمعنى أن أولئك الذين يملكون مهارات للقيادة أفضل لتحقيق هدف معين، يفعلون ذلك، حيث إنهم يعتمدون على الأهداف التي يتم العمل عليها لذا يمكن للعديد من الأفراد ممارسة القيادة في مرحلة ما، ولكن ليس كل شخص قائداً أو يقود دائماً.

٣ - التفاعلات بين الأفراد ضرورية لتحديد من يقود ومن يتبع.

ومن خلال العرض السابق لخصائص القيادة الموزعة يمكن استنتاج الآتي:

١ - القيادة الموزعة هي نتاج للعمل والمشاركة الجماعية وليس الفرد بذاته.

٢ - كل شخص يستطيع أن يكون قائداً يستطيع أن يسهم بخبرته في صنع القرار شريطة أن يكون لديه مهارات أعلى وأفضل.

٣ - هناك تنوع في الخبرات داخل المجموعة.

٤ - انفتاح الحدود فيما يتعلق بالفريق القيادي للمؤسسة.

٥ - التخفيف من ضغوط العمل.

٦- الاعتراف بخبرات الآخرين حيث يكون هناك تنوعا في مجموعة القادة الذين يمارسون

القيادة

أبعاد القيادة الموزعة:

حددت *Gordon* أربعة أبعاد للقيادة الموزعة وهي كالتالي:

■ الرؤية والرسالة والأهداف:

أن وجود رؤية واضحة أصبح مطلباً أساسياً لنجاح المنظمة للوصول إلى تطلعاتها وتحقيق أهدافها وهو ما يدفع جميع القياديين بالمنظمة بوضع تصور ورؤية بعيدة النظر للوصول إلى أهداف وتصورات لتواكب التطورات المتسارعة.

أما فيما يخص الرسالة فهي تمثل المسار والطريق والآلية للوصول إلى تحقيق رؤي المدرسة أو المنظمة ولكي تتحقق هذه الرؤي عن طريق الرسالة يجب أن تكون الرؤية واضحة بقدر كبير حتى تتحقق بالصورة المناسبة ولتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف لابد أن تكون ناتجة عن تعاون الفريق الذي يتكون من القائد والأعضاء الذين قاموا بصياغتها حيث يعمل الفريق لوضع رؤية ورسالة وأهداف مشتركة. (R. D. Gordon, 2010, p272)

■ ثقافة المنظمة:

إن القيادة الموزعة تتطلب ثقافة مدرسية مشتركة التي تظهر أهميتها، حيث لا توجد طريقة لأداء المهام المدرسية المعقدة (التدريس والتعلم) دون توزيع مسؤولية القيادة علي نطاق واسع بين الأدوار في المدرسة، ودون العمل الجاد لخلق ثقافته مشتركة أو مجموعه من القيم والرموز والطقوس والتي تعتبر بمثابة حجر الزاوية لتوزيع القيادة في المنظمة أو المدرسة ويجب علي كل مدرسة أن تولي اهتماماً خاصاً لسمات ثقافتها والتي من خلالها تدعو للنمو المهني للأعضاء وتتطور من خلال دمج قيم وعادات ومعتقدات الأعضاء في المنظمة. (M. Vlachadi & M. Ferla, 2013, p23)

■ المسؤولية المشتركة:

إن طبيعة القيادة الموزعة تحتم علي الجميع الانضمام للقيادة التشاركية من خلال الدور الذي يقوم به القائد في زرع قيم المسؤولية المشتركة، حيث أن نجاح القيادة الموزعة يتم من خلال تبادل الأدوار والمهام والمسؤوليات ما بين أعضاء الفريق، وهذا لا يعني القيادة المطلقة للجميع وإنما العمل علي استخراج قدرات ومهارات جميع الأفراد العاملين علي اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم، وأهم جانب في المسؤولية المشتركة هو وجود مناخ مناسب يتيح

للعاملين الحرية والتعاون والتحاور واكتساب الخبرات من بعضهم وهنا يأتي دور القائد الرئيسي في زرع القيم وصقل مهارات الأفراد العاملين وإدراك الفروق الفردية بينهم، وهو ما يكون خليط متنوع من الخبرات والمعارف والاهتمامات والتي تعزز وتساهم في نجاح المؤسسة. (محمد ابراهيم الصاغن، ٢٠٢٠، ص ١٣٠).

■ الممارسات القيادية:

تعني تلك الممارسات تنظيم الأفراد بشكل فعال وإنتاجية عالية حيث يحتاج المعلمون التوجيه والإرشاد من قبل مدير المدرسة فضلا عن تمكينهم ودعمهم وتنسيق عملهم. فالقيادة الموزعة تعني وجود تعزيز للمهارات والمعرفة لدي المعلمين في المدرسة ولا تعني عدم وجود مساهلة إدارية علي القائد حيث تركز القيادة الموزعة علي تحقيق القيادة علي جميع المستويات الإدارية في المدرسة بدلا من التركيز علي الفرد، بحيث يقوم العاملون في المنظمة التعليمية بممارسة أعمالهم المسندة إليهم بحرية تامة مع وجود المساهلة الإدارية، وهنا يتوجب علي مدير المدرسة أن يتقن الملاحظة لجميع العاملين، وتقدير نسبة الإنجاز وكيفية تنفيذ المهمات، كما يتحتم علي مدير المدرسة أن يعمل علي تلبية الاحتياجات الفردية وتوفير مستلزمات العمل وتشجيع جميع المعلمين علي أداء مهمات قيادية وتحفيزهم ومنحهم التغذية الراجعة الإيجابية التي من شأنها تحسين الأداء القيادي للمعلمين . (نبيل سعد خليل، ٢٠٢١، ص ص ٤٧١-٤٧٢)

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن العمل القيادي له كثير من الأبعاد اللازمة لاستمراريته وتأديته بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية وإن القيادة الموزعة هي إحدى أنماط القيادة التربوية والتي تعتبر ذات منحي تشاركي منظم والتي بدورها تؤدي دورًا مهمًا ومؤثرًا في المؤسسات التعليمية، ولكي تحقق هذا التأثير فإنها تحتاج إلى مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتنظيم الهيكلي الخاص بالعمل القيادي، والاساليب المتبعة في ممارسة هذا العمل، وهنا يظهر دور المدير الذي يسعى إلى بناء هيكل تنظيمي مرن للعمل ، ثم ترتيب المهام وفقا لأولوياتها وتوزيعها علي العاملين معه، كل ضمن اختصاصه وحدود إمكانياته، مما يحدث تأثير في نوعيه النشاطات الممارسة بالمدرسة، وعليه فان القيادة الموزعة تعد القيادة المتكاملة لجميع عناصر العملية التربوية.

متطلبات تطبيق القيادة الموزعة

من أهم متطلبات تطبيق القيادة الموزعة في مدارس الثانوية العامة ما يلي: (رجب احمد عطا، ٢٠٢٠، ص ٢٠٠، (R. A. Aldawsari, 2016, P.25-26)

- متطلبات ثقافية: حيث يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس بالثقة المتبادلة والإيمان بقيمة العمل وروح الفريق وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتهيئه المناخ الذي يسمح بذلك بما يدعم بممارسات القيادة.
- متطلبات بشرية: تدريب قادة المدارس على مهارات استخدام مدخل القيادة الموزعة والعمل في فريق، وكذلك تدريب المعلمين على كافة المهارات القيادية المختلفة، التي تجعلهم مؤهلين لمساعدة قادة المدارس وإيمانهم على تطبيق القيادة الموزعة.
- متطلبات هيكلية: من خلال تغيير الهياكل التنظيمية للمدارس، بحيث تكون أكثر دعماً لعمل الفريق التشاركي.
- متطلبات مالية أو تقنية: فمن الضروري توفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة التي تضمن تفعيل عملية الاتصال بين العاملين والمعلمين والقيادات داخل المدرسة وتبادل الخبرات والأداء بينهم، وتقديم حوافز للمعلمين وفق قواعد ومعايير للنجاح في تطبيق القيادة الموزعة.
- متطلبات إدارية: تخفيف العبء التدريسي عن المعلمين بالمدارس مطلب ضروري حتى يستطيعوا ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل وفقاً للقيادة الموزعة، وتعديل اللوائح والقوانين بما يمنح المعلمين والعاملين ممارسات أكثر ويمنحهم القدرة على الإبداع وتطوير الأداء دون العودة إلى رؤسائهم.
- متطلبات فنية: يتم توزيع المهام بين جميع العاملين والمعلمين بالمدارس بما يضمن تطوير الأداء المؤسسي أو المدرسي وتوسيع دائرة المشاركة القيادية داخل المدرسة، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات.

وبناء على ما سبق ، يتبين ان القيادة الموزعة هي مدخل إداري يقوم علي تكامل الأدوار ، ويعتمد علي مشاركة جميع العاملين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم ، وله كثير من المتطلبات من أهمها العلاقات الانسانية ، وتوفير مناخ تنظيمي يقوم علي توفير الثقة بين مدير المدرسة وجميع العاملين من أجل تحسين أداء المدرسة بكل عناصرها ، وكذلك تمكين المعلمين لإبداع

اراتهم بحرية وتوزيع الاعباء التدريسية والمهام القيادية عليهم وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وتمكينهم من تحقيق نموهم العلمي والمهني ، وكذلك توفير جميع المتطلبات المالية والتقنية والفنية اللازمة لذلك.

معوقات تطبيق القيادة الموزعة:

إن القيادة الموزعة تتميز بالعديد من الخصائص والمميزات التي ما تم تطبيقها بالمدارس أو المؤسسات التعليمية ستسهم بالكثير والكثير من التطورات والتحسين والميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، ولكن توجد هناك بعض الصعوبات المرتبطة ببعضها والتي قد تعيق تطبيق القيادة الموزعة علي نطاق واسع داخل المدارس وخاصة المدارس الثانوية العامة وهناك كثير من الدراسات التي عرضت معوقات تطبيق القيادة الموزعة حيث اتفق كل من القحطاني والعسيري في عرض أهم التحديات أو الصعوبات التي تعيق تطبيق القيادة الموزعة كالتالي:(القحطاني، ٢٠٢٠، ص ٢٠٦، العسيري، ٢٠١٨، ص ٣٥٥)

- ١- التوزيع الهرمي للسلطة.
 - ٢- عزوف الكثير من القادة والمعلمين عن المشاركة في القيادة الموزعة.
 - ٣- ضعف تنمية قدرات المعلمين بالميدان التعليمي.
 - ٤- ضعف تفويض السلطة للمعلمين.
 - ٥- عزوف الكثير من المعلمين عن قبول وتحمل المسؤولية.
 - ٦- ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين بالمدارس.
- ومن زاوية اخري هناك بعض المعوقات والتحديات والذي أطلق عليها ب (الحواجز الحاسمة) التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة الموزعة وشملت هذه الحواجز: الوقت، والثقافة، وعدم الرغبة المهنية، وفهمها بشكل خاطئ، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية (K. Sol, 2021, P 75-76)

١- الوقت:

وتصدرت مشكلة الوقت أهم التحديات التي تعيق تطبيق القيادة الموزعة والتي تتمثل في بعض الأسئلة والتي من أهمها ما يلي:

- أين يجد المعلمون والموظفون المكتبيون المشغولون الوقت لقيادة الابتكار والتغيير؟

- لماذا يجب أن يخصصوا وقتا بعيدا عن عملهم الأساسي؟ حيث إنهم في معظم الأوقات لا يكاد لديهم وقت للراحة أو تناول المشروبات، ناهيك عن تولي مسؤولية القيادة، فكيف يمكن تطبيق القيادة الموزعة بطريقه مجدية؟

٢ - الثقافة التنظيمية:

حيث إن الثقافة عامل مهم ولكن الالهم أيضا إدراك الطريقة التي يتم بها مشاركة القيادة أو توزيعها، بحيث يمكن أن يكون لها في حد ذاتها تأثير قوي على القواعد الثقافية، ومن ثم إذا كانت الثقافة غير صحيحة فكيف يمكن توزيع القيادة؟

٣ - عدم الرغبة المهنية:

وما يسمى بالإحجام المهني عن العمل أو العزوف عن العمل، حيث أنه يمثل حاجزا حاسما عندما يكون هناك نقص عام في المشاركة والتعاون من قبل المعلمين، إذن هناك حاجة حتمية إلى قدر كبير من الجهد، علاوة على ذلك عادة ما يقع مديري المدارس إلى فهم الأمور بشكل خاطئ.

وتماشيا مع تم ذكره من آراء الباحثين لتحديات أو معوقات القيادة الموزعة يمكن استنتاج الآتي:

- ١ - خوف المديرين من توزيع المسؤوليات والسلطة وذلك من وجهة نظرهم التقليل من نفوذهم وسلطاتهم داخل المدرسة.
- ٢ - انخفاض ثقة مديري المدارس بوجود كفاءات قيادية بين صفوف المعلمين وعدم إسناد بعض المهام القيادية أو تشجيع المعلمين على القيام بمهام فردية.
- ٣ - انخفاض مستوي الدافعية والطموح لدي المعلمين أو عدم الرغبة المهنية في العمل القيادي وميل المعلمين إلى الراحة.
- ٤ - عدم وضوح الثقافة التنظيمية لدي جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ٥ - ضيق الوقت وذلك لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين من أعمال إدارية وروتينية مما تجعل تحمل مهمات قيادية أخرى عملية صعبة جدا.
- ٦ - المركزية الشديدة لمنصب المدير وكذلك عدم سلامه طرق وأساليب اختيار مديري المدارس.

التعليم الثانوي العام في مصر:

تعد مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر ذات أهمية بالغة في مستقبل المجتمع، فهي تمثل المرحلة الثانية من مراحل التعليم قبل الجامعي.

وهي أهم المراحل في المنظومة التعليمية في جميع دول العالم وذلك لكونها المؤهلة للتعليم الجامعي واختيارات المستقبل العملي والعلمي لطلابها (سهير حسين البيلي، ٢٠١٦، ص ٢٠٧).

وقد أشارت الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٣٠) إلى مجموعة من الاهداف الاستراتيجية لتطوير التعليم الثانوي العام وهي كالتالي: (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية ٢٠١٤-٢٠٣٠ ص ٩٥)

- ١- زيادة استيعاب التعليم الثانوي ليف بمتطلبات التعليم الإلزامي
 - ٢- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.
 - ٣- تطوير نظام الادارة والمتابعة والتقييم، على مستوى التعليم الثانوي بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية
 - ٤- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي، وكذلك تقديم نماذج ابداعية بمثابة اساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوي العام.
- أما عن إدارة التعليم الثانوي في مصر فقد شهدت تطوراً كبيراً طبقاً لصدور القرار (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف وظائف اعضاء هيئة التعليم علي أن تكون معدلات واختصاصات ووظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة كما هو مبين بالجدول الاتي: (القرار الوزاري رقم ١٦٤ للعام ٢٠١٦، في محمد مصطفى واخرون، ٢٠٢٠، ص ٢٤٦-٢٤٧)

جدول (١) بطاقات الوصف الوظيفي لوظائف أعضاء هيئة التعليم

اسم الموظف	المهام الوظيفية
مدير المدرسة	الإشراف العام علي جميع العاملين في الدارس بالمراسل التعليمية بالمدارس من المستويات المختلفة (أ، ب، ج، د).
وكيل المدرسة لشئون التعليم	- متابعة المعلمين والأخصائيين بالمدارس من المستويات المختلفة التي تقع في مستوى (أ). - مساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.
وكيل مدرسة لشئون التنمية المهنية والجودة	- الإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة والإشراف على عمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدارس من المستويات المختلفة التي تقع في مستوى (أ).
وكيل مدرسة لشئون الخدمات	- إدارة الشئون المالية والإدارية والإشراف على ملاعنة المبني المدرسي للعملية التعليمية وذلك في المدارس من المستويات المختلفة التي تقع في المستويين (أ، ب). - مساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.
وكيل مدرسة لشئون التعليم والتنمية المهنية والجودة	- متابعة أعضاء المعلمين والأخصائيين بالمدارس من المستويات المختلفة والتي تقع في المستوى (ب). - الإشراف على أعمال الامتحانات، وعلى وحدة التدريب وضمان الجودة وعمليات التنمية المهنية المستدامة بالمدرسة، ومساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.
وكيل مدرسة	- متابعة أعضاء المعلمين والأخصائيين بالمدارس من المستويات المختلفة والتي تقع في المستويين (ج، د). - الإشراف على أعمال الامتحانات، والإشراف على وحدة التدريب وضمان الجودة. - إدارة الشئون المالية والإدارية والإشراف على ملاعنة المبني المدرسي للعملية التعليمية، ومساعدة مدير المدرسة في إدارة عمليات المدرسة وتنمية علاقة المدرسة بالمجتمع.

وعلي الرغم من توجهات الوزارة لدعم التوجه نحو تطبيق سياسة اللامركزية في إدارة التعليم الثانوي من خلال إصدار القرارات والخطط الاستراتيجية، ومنح المدارس الثانوية العامة صلاحيات إدارية ومالية تضمن لها المزيد من الاستقلالية في ادارة شئونها إلا أن هذه الجهود تعتبر على المستوى النظري أكثر من التطبيقي. (ولاء صقر، دعاء جوير، ٢٠١٥،

ص ٤٠٠)

حيث إنه ما زالت الإدارة المدرسية في المدارس الثانوي العام تميل إلى النزعة شديدة المركزية وشيوع الأساليب الأوتوقراطية من جانب كل من الوزارة والمديريات، والمديرين، وضعف مشاركة المعلمين في الإدارة المدرسية وهذا يتعلق بالموروث الثقافي للمجتمع، وكذلك عدم وجود نظام فعال للمحاسبية مما يترتب عليه تهرب المعلمين من المسؤولية وعدم الاكتراث بالتجديد. (محمد مصطفى واخرون، ٢٠٢٠، ص ٢٤٩)

وبناء على ما سبق فإن هناك حاجة ماسة لإستخدام مداخل إدارية حديثة تسهم في تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بمصر، ومن اهم تلك المداخل مدخل القيادة الموزعة. ثانيا الدراسة الميدانية:
اولا : نبذة عن محافظة سوهاج:

تعد محافظة سوهاج محافظة ريفية تقع إلى الجنوب من محافظة القاهرة علي بعد ٤٦٧ كم وهي من المحافظات كثيفة السكان ، حيث بلغ عدد السكان تقديري في يناير ٢٠٢٣م (٥٦٧٢٤٧٤) وتتكون المحافظة من ١١ مركز ، تضم ١١ مدينة ، ٣ احياء و٥١ قرية رئيسية ، و٢٧٠ قرية تابعة ، وتبلغ مساحتها الاجمالية ١١٢١٨,٠٥ كم مربع، ولمحافظة سوهاج العديد من المقومات الاقتصادية كانشاط الزراعي ، والنشاط الصناعي حيث إن المحافظة بها العديد من المناطق الصناعية والتي تعمل علي جذب المستثمرين ، وتذخر المحافظة بالعديد من المقومات السياحية لما بها من من الاثار الفرعونية والقبطية والاسلامية . (محافظة سوهاج ، ديوان عام المحافظة ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار ٢٠٢٣)

ويحتل التعليم مكانة مهمة في محافظة سوهاج حيث يمثل التعليم قبل الجامعي قطاع عريض في المحافظة علي كافة تقسيماتها الادارية من مدن وقري، وبالنسبة للتعليم الثانوي العام في سوهاج فانه يبلغ مكانة هامة في المحافظة فهو يعتبر معبر للوصول للجامعة .
ويبلغ عدد المدارس الثانوية العامة في سوهاج ١٣٠ مدرسة علي مستوي القطاعين العام والخاص في كافة التقسيمات الادارية . (محافظة سوهاج ،مديرية التربية والتعليم ، ادارة الاحصاء)

ثانياً إجراءات الدراسة الميدانية:

تم إعداد الاستبانة كأداة أساسية للدراسة الميدانية، بهدف التعرف على دور القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

وقد تم بناء الاستبانة على النحو التالي

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٣٨) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين؛ تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملاءمتها للصياغة - ومُناسبتها للمحور)، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٦٤) عبارة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: القيادة الموزعة: ويتضمن أربعة أبعاد وهي:
 - البعد الأول: رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها ويتكون من (٨) عبارات.
 - البعد الثاني: المسؤولية المشتركة ويتكون من (١١) عبارة.
 - البعد الثالث: الممارسات القيادية ويتكون من (١٠) عبارات.
 - البعد الرابع: البرنامج التعليمي ويتكون من (١٠) عبارات.
- المحور الثاني: متطلبات تفعيل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة ويتكون من (١٠) عبارات.
- المحور الثالث: معوقات تفعيل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة في مصر ويتكون من (١٥) عبارة.

أ- صدق المضمون Validity Content :

ويُسمى بالصدق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (١)، وقد راعت الدراسة أن تكون مُفردات الاستبانة مُعبّرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً مُلائمة.

ب- الصدق الظاهري: Face Validity

ويتم التّوصّل إليه من خلال حكم مُختص على درجة قياس الاستبانة للسمّة المُقاسة، وبما أنّ هذا الحكم يتصف بدرجة من الدّاتية لذلك تُعطي الاستبانة لأكثر من مُحكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التّوافق بين قُدّرات المُحكّمين (احمد سليمان عودة، ٢٠٠٥، ص ٢٧٠)، وللتأكّد من صدق الاستبانة فقد تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من السّادة المُحكّمين، والبالغ عددهم (١١) مُحكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة العامة والتربّية المقارنة والإدارة التّعليمية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللّغوية ومعانيها، ومدى مُناسبتها لمجال الدّراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المُتشابهة، أو تعديل الصّياغة اللّغوية، وقامت الباحثة بجمع الاستبانات وتفرّغ جميع المُلاحظات الواردة في فقراتها، وتمّ الإبقاء على العبارات التي حصلت على مُوافقة أغلبية المُحكّمين، وقد تمّ تعديل البُنود في ضوء المُقترحات حيث بلغت نسبة إتفاق ٧٣٪ فأكثر على أهمّية العبارة، وعلى أثر ذلك تمّ تعديل الاستبانة.

الصدق الدّاتي: Intrinsic Validity

حيث تم حساب الصدق الدّاتي من خلال حساب الجذر التريبيعي لمعامل الثبات كما

$$\text{الصدق الدّاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$$

يلي: (فؤاد البهي السيد (١٩٧٩) ص ٥٥٣)

حساب ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبانة نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد في نفس الظروف. وقد تم حساب معامل الثبات بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣١) معلّمًا وقائدًا خارج العينة الأصل، وبعد رصد الاستجابات، تم استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات باستخدام برنامج (spss) حيث تم حساب الثبات لكل بعد ومحور للاستبانة والاستبانة ككل.

اختيار عينة الدراسة الميدانية:

ليس من السّهّل عادةً عند دراسة ظاهرة مُعيّنة في مُجتمع أصلي أن تقوم بدراسة جميع أفراد ذلك المُجتمع، وبخاصة إذا كان هذا المُجتمع كبيرًا نسبيًا، ولذلك يلجأ الباحث إلى

اختيار عدد محدود أو جزء من هذا الكُلِّ أو بعض من جميع (فؤاد ابوحطب وامال صادق، ١٩٩٦، ص ٧٧) ، يكون موضع الفحص والدراسة، ويُسمى هذا الجزء بالعيِّنة (Sample) حيث تُشير إلى مجموعة من الأفراد تشتق من المُجتمع الأصلي، ويُفترض فيها أنها تُمثِّل المُجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، أي أن يتصف أفراد العيِّنة بنفس صفات المُجتمع الأصلي. (حمدي أبو الفتوح عطية، ١٩٩٦، ص ٢٧١)

والهدف من اختيار العيِّنة ليس مُجرد دراسة هذا الجزء والوصول إلى نتائج حوله فقط، وإنما التعميم على الكُلِّ أو الجميع الذي ينتسب إليه- أي التعميم من العيِّنة إلى المُجتمع الأصلي Population- يتطلب ذلك شرطين رئيسيين في العيِّنة، هما: التمثيل Representation، والمُصادفة Chance، ويرى علماء الإحصاء أنه لو كانت العيِّنة مُختارة اختياريًا عشوائيًا تمامًا فإنها حينئذٍ تُمثِّل الأصل الكُلِّي الذي تنتمي إليه. (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ١٩٩٦، ص ص ٧٧-٨٠).

ويرى البعض أن العيِّنة يجب أن تكون كبيرة إذا كانت الظاهرة موضع الدراسة مُتباينة كالمُتباينات التربوية.. (جابر عبد الحميد جابر وأحمد حمدي كاظم، ٢٠٠١، ص ٢٣٥) ومن ثمَّ يُمكن القول بأنَّ أحد أهمَّ خُطوات إجراء الدراسة هو اختيار العيِّنة، وأنَّ الحد الأدنى المقبول في الدراسة الوصفية هو ١٠٪ من المُجتمع الأصلي الذي تُمثِّله هذه العيِّنة. (علي ماهر خطَّاب، ٢٠٠٢، ص ٩٥)

أما العيِّنة العشوائية الطبَّقية يقوم الباحث فيها بتقسيم مُجتمعها الأصلي إلى طبقات بناءً على خاصية مُعيَّنة، ثمَّ تشتق بطريقتٍ عشوائية مُفردات كُلِّ طبقة ممَّا يتناسب مع حجمها الحقيقي في المُجتمع الأصلي كُلِّه. (ديوبولد ب. فان دالين، ١٩٩٤، ص ٣٩٣). ولضمان توافر شرطي التمثيل والمُصادفة في عيِّنة الدراسة، قامت الباحثة باختيار هذا النوع من العيِّنة، وهو ما يُسمى بالعيِّنة العشوائية الطبَّقية، وهو أفضل طُرق اختيار العيِّنات لأنَّه قد يكون أكثر تمثيلاً للأصل من العيِّنات العشوائية الكاملة. (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، ١٩٩٦، ص ٨٤)

وفي ضوء مُتطلبات الدراسة الحالية وأهدافها كانت الخُطوة الأولى في عملية المُعانة Sampling، وتمَّ تحديد المُجتمع الأصلي، والذي تمثِّل في: القيادات المدرسية من مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة سوهاج.

يضم مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات وقادة المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج والبالغ عددهم (٣٣٧٤) منها (٣٢٠٩) معلم ومعلمة، و(١٦٥) مدير ووكيل.

(١) إجراءات تطبيق الاستبانة:

- بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين تم الحصول على الموافقات الإدارية لتطبيق الاستبانة.
 - تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣م. في الفترة من ٨/١٠/٢٠٢٢م الي ٢٥/١٠/٢٠٢٢م.
 - قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات بنفسها وبمساعدة بعض أقرانها على أفراد عينة الدراسة بالمدار الثانوية العامة بالإدارات التي تم اختيارها (معلمين - معلمات - وكلاء - مديرين).
 - تم توزيع الاستبانة على جميع المعلمين والمعلمات والوكلاء والمديرين، وعددهم (١٢٠٠)، وقد بلغ أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (٨٥٤) استمارة صحيحة.
 - بعد انتهاء أفراد العينة من ملء الاستبانات قامت الباحثة بتجميعها، وتصنيفها حسب فئات العينة، والمتمثلة في (المدراء والوكلاء والمعلمين والمعلمات).
 - وتمّ حساب مُعامل الثَّبَات لهذه الاستبانة باستخدام المُعادلة العامة للارتباط بين الدَّرَجَات الخَام للتَّطْبِيقِينَ كما يلي: (صلاح الدَّيْن محمُود علام، ٢٠٠٤، ص ٢٢٨)
- $$r = \frac{N \text{ مجس}^2 - (\text{مجس} \times \text{مجص})^2}{N \text{ مجس}^2 - (\text{مجس} \times \text{مجص})^2}$$

$$[N \text{ مجس}^2 - (\text{مجس} \times \text{مجص})^2] [N \text{ مجص}^2 - (\text{مجص} \times \text{مجس})^2]$$



حيث إنّ

$N =$ عدد أفراد العينة

$S =$ درجات العينة في التّطبيق الأول

$S =$ درجات العينة في التّطبيق الثّاني

وبعد حساب مُعامل الارتباط وُجد أنّ مُعامل الثَّبَات للاستبانة يساوي (٠.٧١) تقريبًا، وهي درجة مُناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتّطبيق على أفراد عينة الدّراسة.

(٢) تصحيح الاستبانة:

تمّ تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العيّنة على عبارات الاستبانة، وقد تمّت عملية التّصحيح كما يلي:

- حساب تكرارات استجابة أفراد العيّنة تحت درجة كلّ عبارة على حدة (يتحقّق تمامًا - يتحقّق إلى حدّ ما - لا يتحقّق)، أو تحت درجة موافقة كلّ عبارة على حدة (موافق تمامًا - موافق إلى حدّ ما - لاوافق).

- أعطيت أوزان لكلّ درجة تحقّق أو أهميّة كلّ عبارة كما يلي:

جدول (٢) يوضح الأوزان النسبية الخاصة ببدائل الإجابة (كلّ درجة تحقّق وأهميّة)

لا يتحقّق	يتحقّق إلى حدّ ما	يتحقّق تمامًا	بدائل الإجابة
لاوافق	موافق إلى حدّ ما	موافق تمامًا	
١	٢	٣	الوزن النسبي

- ضرب التكرارات تحت درجة كلّ تحقّق أو أهميّة في الأوزان المناظرة لكلّ عبارة من عبارات الاستبانة.

- جمع حاصل الضرب السّابق لكلّ عبارة على حدة.

- الحُصُول على المُتوسط الوزني لكلّ عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السّابق على أفراد العيّنة.

الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لكلّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيثُ تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كلّ عبارة، وتُعبّر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العيّنة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميّة هذه العبارة.

المُعالجة الإحصائية لنتائج الاستبانة:

تمّ تحليل استجابات أفراد العيّنة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المُعالجة الإحصائية التّالية^(١): (عبد الله السّيد عبد الجواد، ٢٠٠٥، ص ٢٠٥)

- تراوحت الأوزان الرّقمية لمدى المُوافقة على كلّ عبارة من عبارات الاستبانة بين ٣: ١.

- تقدير نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على عبارات الاستبانة: نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على العبارة.

- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمُتوسط شدّة المُوافقة على البديل من القانون: (فؤاد

البهي السّيد (١٩٧٩م): ، ص ٤٣)

$$\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = \text{الخطأ المعياري}$$

حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٦٧

ب = نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٣٣

$$\text{لأن } أ + ب = ١$$

$$ن = ٨٥٤ \text{ فرداً.}$$

حساب حُدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي: (ج. ملتون

سميث، ١٩٨٧، ص ٨٠)

حُدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة + (١.٩٦) × الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائماً في البحوث الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة.

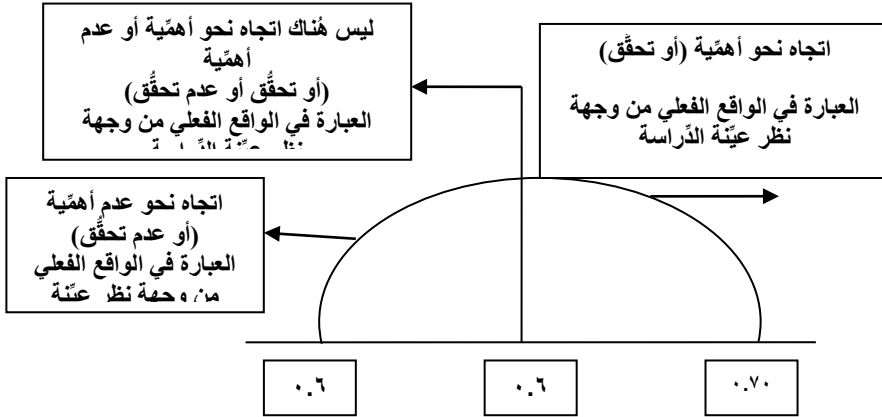
$$\text{إذن حُدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} = (٠.٦٧) \pm (١.٩٦) \times (٠.٠١٦٠٩٠٣٤٧٩٦)$$

$$= (٠.٠٣١٥٣٧٠٨٢ \pm ٠.٦٧)$$

$$= ٠.٧١٥٠٧٧٧٦ \text{ أو } ٠.٦٢٤٩٢٢٢٤$$

$$= ٠.٧٠ \text{ أو } ٠.٦٤$$

وحيث إنَّ عدد أفراد العينة يُعد كبيراً نسبياً (٨٥٤) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شدة الموافقة على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً، وسطه الحسابي (٠.٦٧)، والخطأ المعياري (٠.٠١٦٠٩٠٣٤٧٩٦)، ووضع الفرض الصِّفري.



شكل (١) يوضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة

- وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية: (نبيل سعد خليل، ١٩٩٢، ص ص ٩٢-٩٥)
- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٠)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق أو أهمية هذه العبارة في الواقع الفعلي بصورة كبيرة.
 - إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٤ & ٠.٧٠)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاهاً نحو تحقيق أو عدم تحقق - أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة في الواقع الفعلي إلى حد ما أو أحياناً، وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحرافاً متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.
 - إذا قلَّ متوسط الاستجابة عن (٠.٦٤)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق - أو عدم أهمية العبارة في الواقع الفعلي.

نتائج المحور الأول: واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

البعد الأول: رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها:

جدول (٣) واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها)

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	استجابات عينة الدراسة			العبارة
			غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	
٥	٠.٧١	٢.١٢	١٠٠	٥٥٥	١٩٩	تقوم إدارة المدرسة بصياغة رؤية مستقبلية للمدرسة بشكل واضح.
٦	٠.٤٦	١.٣٧	٦٤٣	١٠٥	١٠٦	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في صياغة الرؤية وتحديد الأهداف للمدرسة.
٣	٠.٨٧	٢.٦٢	١١١	١٠٢	٦٤١	تراعي إدارة المدرسة الموضوعية والمرونة عند صياغة الرؤية للمدرسة.
١	٠.٩١	٢.٧٤	٧٥	٧٦	٧٠٣	تراعي إدارة المدرسة قيم المجتمع عند صياغة رؤية المدرسة.
٤	٠.٨٣	٢.٤٨	١٠١	٢٤٢	١١١	تقترح إدارة المدرسة رؤية المدرسة ورسالتها بما يتوافق مع إمكانيات المدرسة وحاجات المعلمين وإمكانياتهم.
٤	٠.٨٣	٢.٤٨	١٤٦	١٤٩	٥٩	تساعد إدارة المدرسة كل من المعلمين وأولياء الأمور على إدراك رسالة المدرسة ورؤيتها.
٢	٠.٨٨	٢.٦٣	١٠٢	١١١	٤١	تساعد إدارة المدرسة المعلمين على إدراك الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها وتوصيلها بشكل واضح.
٤	٠.٨٣	٢.٤٨	١٣٤	١٧٥	٤٥	تراعي إدارة المدرسة الخطط السابقة للمدرسة عند وضع خطة لتحسين وتطوير المدرسة.
كبيرة	٠.٧٩	٢.٣٦				البعد ككل

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها)

جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٣٦) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٩) ، وقد جاءت ست عبارات بدرجة موافقة كبيرة وعبرة واحدة بدرجة ممارسة متوسطة وعبرة أخرى بدرجة ممارسة ضعيفة . حيث جاءت العبارات رقم (٣ ، ٤ ، ٧) بدرجة ممارسة كبيرة ومتوسط شدة استجابة تتراوح ما بين (٠.٨٧) الي (٠.٩١)، أي أن أفراد العينة يرون أن هذه العبارات تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وقد يرجع ذلك إلى أن من شروط رؤية المدرسة أن تكون قابلة للتحقيق وفي ضوء الإمكانيات المتاحة حتى يمكن تحقيقها دون تكلفة إضافية على المدرس كما أنها تتوافق مع قدرات المعلمين وإمكاناتهم حتي يمكنهم تنفيذ ما تسعى إليه ولا يشعرون بالعجز حيال تحقيق أهداف ورؤية المدرسة، جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تقوم إدارة المدرسة بصياغة رؤية مستقبلية للمدرسة بشكل واضح". في المرتبة الخامسة بدرجة ممارسة متوسطة بوزن نسبي (٢.١٢) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧١) أي أن أفراد العينة يرون أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة. وقد يرجع ذلك ضعف خبرات مديري المدارس فيما يتعلق بممارسات التطوير والتحسين التي تعبر عن طموحات المدرسة المستقبلية.

■ البعد الثاني: المسؤولية المشتركة:

واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد

المسؤولية المشتركة)

جدول (٤) واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة
سوهاج (بعد المسئولية المشتركة)

م	العبرة	استجابات عينة الدراسة			الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
١	تثق إدارة المدرسة في قدرات المعلمين والسماح بإبداء آرائهم.	٧١٣	٩٥	٤٦	٢	٠.٩٣	٢.٧٨
٢	تحدد إدارة المدرسة آليات التواصل بين المدرسة والأسرة.	٨٠٣	٣٩	١٢	١	٠.٩٨	٢.٩٣
٣	يعزز مدير المدرسة ثقة المعلمين بالمسئوليات المناطة بهم وإشراكهم.	٦٦٥	١١٣	٧٦	٣	٠.٩٠	٢.٦٩
٤	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس الناجحة.	٥٩٢	١٨٣	٧٩	٦	٠.٨٧	٢.٦٠
٥	تعمل إدارة المدرسة على استثمار الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في المدرسة وحفزها باستمرار.	٥٦٤	١٩٣	٩٧	٧	٠.٨٥	٢.٥٥
٦	تحرص إدارة المدرسة على اشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	٤٩٩	١٦٧	١٤٧	٩	٠.٨٢	٢.٤٦
٧	تتلبى إدارة المدرسة حاجات المعلمين من المواد التعليمية اللازمة للعمل.	٦١٣	١٩٥	٤٦	٤	٠.٨٩	٢.٦٦
٨	يشغل المعلمون ذوي الخبرة معظم الأدوار القيادية بالمدرسة.	٦٠٧	١٨٩	٥٨	٥	٠.٨٨	٢.٦٤
٩	تحدد إدارة المدرسة الأعمال والمهام المفوضة للمعلمين.	٥٦٥	١٧١	١١٨	٨	٠.٨٤	٢.٥٢
١٠	تفسح إدارة المدرسة المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم.	١٦٧	١٥٨	٤٥٣	١٠	٠.٥٧	١.٧١
١١	تعمل إدارة المدرسة على ربط قياداتها بقيادة المدارس الأخرى للإفادة من خبراتها.	١٥٢	١٦١	٥٤١	١١	٠.٥١	١.٥٤
البعد ككل					كبيرة	٠.٨٢	٢.٤٦

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد المسؤولية المشتركة) جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٤٦) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٢) أي أن أفراد العينة يرون أن هذا البعد يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وقد جاءت تسع عبارات بدرجة موافقة كبيرة وعبارتان بدرجة ممارسة ضعيفة حيث جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة التاسعة بدرجة ممارسة كبيرة بوزن نسبي (٢.٤٦) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٢) أي أن أفراد العينة يرون أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة العملية التعليمية بالمدارس تتطلب من المعلمين المشاركة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، واللجان الإدارية المشكلة داخل المدرسة، كما أن ذلك يشعر المعلمين بالتقدير والاحترام ويحفزهم على مزيد من الجهد.

جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تفسح إدارة المدرسة المجال للمعلمين الجدد لإظهار قدراتهم". في المرتبة العاشرة بدرجة ممارسة ضعيفة بوزن نسبي (١.٧١) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) أي أن أفراد العينة يرون أن هذه العبارة لا تتحقق في الواقع الفعلي. وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يرون قلة خبرة هؤلاء المعلمين وعدم معرفة قدراتهم بشكل واضح والخوف من الوقوع في الأخطاء وتحملهم تبعات تلك الأخطاء.

■ البعد الثالث: الممارسات القيادية:

واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد الممارسات القيادية)

جدول (٥) واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد الممارسات القيادية)

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	استجابات عينة الدراسة			العبارة	م
			موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق		
١	٠.٩٤	٢.٨٢	٥٤	٤٥	٧٥٥	توزع إدارة المدرسة المهام القيادية والمسئوليات على المعلمين.	١
٣	٠.٨٨	٢.٦٤	٨٩	١٢٨	٦٣٧	تعزز إدارة المدرسة القدرات الفردية والجماعية لإنجاز العمل على نحو فعال.	٢
٤	٠.٨٧	٢.٦٠	٧٢	١٩٥	٥٨٧	تشكل إدارة المدرسة فرق عمل تسهم في توزيع العمل وسرعة انجازه داخل المدرسة.	٣
٧	٠.٨١	٢.٤٣	١٧٤	١٣٥	٥٤٥	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق مبدأ المساواة في العمل.	٤
٩	٠.٤٩	١.٤٧	٦١٣	٨٢	١٥٩	يفوض مدير المدرسة بعض المعلمين ذوي الخبرات لإدارة الاجتماعات بشكل دوري.	٥
٨	٠.٥٣	١.٥٩	٥٣٧	١٢٩	١٨٨	تحرص إدارة المدرسة على التعامل بشفافية مع المعلمين	٦
٢	٠.٩٣	٢.٧٨	٤٩	٨٩	٧١٦	تحرص إدارة المدرسة على تطبيق روح الفريق بين المعلمين.	٧
٥	٠.٨٢	٢.٤٥	١٤٧	١٧٩	٥٢٨	تسهم إدارة المدرسة في اعداد القيادات من المعلمين للمستقبل.	٨
٨	٠.٥٣	١.٥٩	٤٩٩	٢٠٧	١٤٨	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في عملية تقييم أنفسهم.	٩
٦	٠.٨١	٢.٤٤	١٤٤	١٩٣	٥١٧	تمنح إدارة المدرسة المعلمين مجالاً من الحرية في طريقة انجاز المهام الموكلة إليهم.	١٠
كبيرة	٠.٧٦	٢.٢٨	البعد ككل				

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد الممارسات القيادية) جاءت بدرجة كبيرة بوزن

نسبي (٢.٢٨) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٦) أي أن أفراد العينة يرون أن هذا البعد يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وقد جاءت سبع عبارات بدرجة موافقة كبيرة وثلاث عبارات بدرجة ممارسة ضعيفة، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الرابعة بدرجة

ممارسة كبيرة بوزن نسبي (٢.٦٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٧) أي أن أفراد العينة يرون أن هذه العبارة تتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. ويرجع ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية التعاون بين جميع العاملين داخل المدرسة لتحقيق أهدافها ورؤيتها من خلال تشكيل فرق عمل ولجان لتسهيل العمل وسرعة إنجازه ، و جاءت العبارتان رقم (٦ ، ٩) في المرتبة الثامنة بدرجة ممارسة ضعيفة بوزن نسبي (١.٥٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٣) أي أن أفراد العينة يرون أن هذه العبارة لا تتحقق في الواقع الفعلي. وتعد هذه نتيجة واقعية للعبارات رقم (٣ ، ٥ ، ٨) حيث أن المديرين عند تكليفهم للمعلمين ببعض الأعمال والمهام الإدارية يقومون بتحديد تلك المهام وبيان طبيعتها وكيفية أدائها. البعد الرابع: البرنامج التعليمي: واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد البرنامج التعليمي)

جدول (٦) واقع ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد البرنامج التعليمي)

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	استجابات عينة الدراسة			العبرة	م
			غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق		
٤	٠.٨٣	٢.٥٠	١١٧	١٩٤	٥٤٣	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في بناء الخطط والبرامج المدرسية.	١
٩	٠.٥٣	١.٥٨	٥٤٣	١٢٦	١٨٥	تهتم إدارة المدرسة بالأنشطة التي تخدم المجتمع المحلي.	٢
٨	٠.٥٧	١.٧٢	٤٥٤	١٨٧	٢١٣	توفر إدارة المدرسة الوسائل التعليمية المختلفة ووسائل التقنية الحديثة.	٣
٣	٠.٨٤	٢.٥١	١١٥	١٩٠	٥٤٩	تقوم إدارة المدرسة بتنفيذ ورش عمل ودراسات بهدف توجيه المعلمين وتطوير المدرسة.	٤
٧	٠.٧٨	٢.٣٣	٢١٧	١٤٢	٤٩٥	توفر إدارة المدرسة كل الإمكانيات المادية للأنشطة والبرامج التي يحتاجها المعلمون.	٥
٥	٠.٨٢	٢.٤٧	١١٨	٢١٩	٥١٧	تعزز إدارة المدرسة روح المبادرة لدى المعلمين.	٦
٤	٠.٨٣	٢.٥٠	١١٨	١٩٥	٥٤١	ان تكون إدارة المدرسة على دراية كاملة عن الموضوعات والقضايا التعليمية في المدرسة.	٧
١	٠.٩٣	٢.٨٠	٣٧	٩٨	٧١٩	تمنح إدارة المدرسة المعلمين بإدارة الأنشطة الطلابية.	٨
٢	٠.٨٤	٢.٥٢	١٥٩	٩٢	٦٠٣	تهتم إدارة المدرسة بغرس ثقافة القيادة الموزعة من خلال تنفيذ الأنشطة المدرسية.	٩
٦	٠.٨٠	٢.٤٠	١٦٦	١٧٩	٥٠٩	توفر إدارة المدرسة الإطار الذي يشجع جميع المعلمين على المشاركة في جهود تطوير وتحسين الاداء الأكاديمي للطلاب.	١٠
كبيرة	٠.٧٨	٢.٣٣	البعد ككل				

- بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (بعد البرنامج التعليمي) جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٣٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٨) أي أن أفراد العينة يرون أن هذا البعد يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وقد جاءت ثماني عبارات بدرجة موافقة كبيرة وعبارتان بدرجة ممارسة ضعيفة، جاءت العبارتان رقم (١، ٧) في المرتبة الرابعة بدرجة ممارسة كبيرة بوزن نسبي (٢.٥٠) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٣) أي أن أفراد العينة يرون أن هاتان العبارتان تتحققان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة. ويرجع ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأن المعلمين هم الأقدر على وضع الخطط والبرامج المدرسية لعلاقتهم الوثيقة بالمناهج التعليمية والطلاب ومستوياتهم وميولهم وقدراتهم، كما أن دراية المدرس بالموضوعات والقضايا التعليمية بها راجع إلى المتابعة المستمرة لطبيعة العمل داخل المدرسة من قبل مديري المدرسة ودراسة التقارير المقدمة من اللجان المختلفة التي تم تشكيلها داخل المدرسة لتنفيذ المهام الموكلة لهم كل في اختصاصه ومناقشتها معهم.
- المحور الثاني: متطلبات تفعيل دور القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة: متطلبات تفعيل دور القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

جدول (٧) متطلبات تفعيل دور القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة

سوهاج

الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي	استجابات عينة الدراسة			العبارة	م
			غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق		
٤	٠.٨٧	٢.٦١	٨٠	١٦٩	٦٠٥	تقدير إدارة المدرسة قيمة عمل الفريق.	١
٦	٠.٧٩	٢.٣٦	٢٠٥	١٣٦	٥١٣	تشجيع إدارة المدرسة المعلمين على الأفكار الإبداعية.	٢
٩	٠.٥٦	١.٦٨	٤٩١	١٤٥	٢١٨	تهيئ إدارة المدرسة المناخ الذي يدعم ممارسات القيادة المدرسية.	٣
٧	٠.٧٨	٢.٣٣	١٧٩	٢١٧	٤٥٨	توفير إدارة المدرسة دورات تدريبية للتدريب على مهارات القيادة الموزعة.	٤
٥	٠.٨٦	٢.٥٧	١٢١	١٢٨	٦٠٥	تشجيع إدارة المدرسة المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمين.	٥
١٠	٠.٥٥	١.٦٤	٥٠٤	١٥٥	١٩٥	تبنى إدارة المدرسة سياسة التفويض	٦
٢	٠.٨٩	٢.٦٧	٤٥	١٩٢	٦١٧	تحقيق إدارة المدرسة التوازن بين المسئوليات والسلطة.	٧
٨	٠.٥٧	١.٧١	٤٧٣	١٥٦	٢٢٥	توزيع إدارة المدرسة المهام القيادية بين المعلمين بما يضمن تطوير الأداء المؤسسي.	٨
٣	٠.٨٧	٢.٦٢	٨٢	١٦٣	٦٠٩	توفير إدارة المدرسة الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة.	٩
١	٠.٩٢	٢.٧٦	٥٤	٩٥	٧٠٥	تسهيل إدارة المدرسة تبادل الآراء والخبرات بين المعلمين القدامى والجدد.	١٠
كبيرة	٠.٧٦	٢.٢٩	البعد ككل				

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن متطلبات تفعيل دور القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٢٩) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٦) أي أن أفراد العينة يرون أن هذا البعد يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وقد جاءت سبع عبارات بدرجة موافقة كبيرة وثلاث عبارات جاءت بدرجة موافقة ضعيفة، حيث جاءت العبارة رقم (٤) وهي: " توفير إدارة المدرسة دورات تدريبية للتدريب على مهارات القيادة الموزعة". في المرتبة السابعة

بدرجة ممارسة كبيرة بوزن نسبي (٢.٣٣) ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٨) حيث أن تدريب المعلمين على القيادة الموزعة يساهم في إعداد جيل من القادة يتحملون المسؤوليات اثناء غياب المديرين الحاليين أو بعد خروجهم على المعاش، وجاءت العبارة رقم (٨) في المرتبة الثامنة بدرجة موافقة ضعيفة بوزن نسبي (١.٧١) ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧) وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن تعدد المعلمين المكلفين بالقيام بالمهام الإدارية قد يؤدي إلى إرباك في العمل وتداخل بين المهام مما يحدث العديد من المشكلات الإدارية داخل المدرسة.

المحور الثالث: معوقات تفعيل دور القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة:
معوقات تفعيل دور القيادة الموزعة في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

جدول (٨) معوقات تفعيل دور القيادة الموزعة في تحقيق العدالة التنظيمية بالمدارس
الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

م	العبارة	استجابات عينة الدراسة			الترتيب	نسبة متوسط شدة الاستجابة	الوزن النسبي
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
١	تقييد إدارة المدرسة باللوائح والأنظمة والإجراءات.	٦٦١	٩٥	٩٨	٦	٠.٨٩	٢.٦٦
٢	اتباع إدارة المدرسة للأوامر والتعليمات الصادرة من قبل الإدارة التعليمية وأساليب المركزية.	٦٩٠	٩٤	٧٠	٢	٠.٩١	٢.٧٣
٣	افتقار معظم المدارس إلى الثقافة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات للعاملين بالمدرسة.	٥٢٥	١٧٧	١٥٢	١٠	٠.٨١	٢.٤٤
٤	ضعف انتشار وتقبل العمل الجماعي.	١٨٤	٢٠٠	٤٧٠	١١	٠.٥٦	١.٦٧
٥	ضعف الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين.	١٧٥	١٦٩	٥١٠	١٣	٠.٥٤	١.٦١
٦	ضعف عملية الاتصال بين الإدارة والمعلمين.	١٧٤	٢٠٠	٤٨٠	١٢	٠.٥٥	١.٦٤
٧	ضعف استجابة إدارة المدرسة لما يبديه المعلمون من مقترحات وأفكار.	٦٥٠	١٤٣	٦١	٤	٠.٩٠	٢.٦٩
٨	ضعف قدرة إدارة المدرسة على توفير الدعم المادي لتفعيل الأنشطة المدرسية.	٧٧٥	٢٩	٥٠	١	٠.٩٥	٢.٨٥
٩	انهماك المديرين في الأعمال القيادية وتنفيذ التعليمات الصارمة من قبل الإدارات التعليمية.	٦٧٠	٩٦	٨٨	٥	٠.٨٩	٢.٦٨
١٠	الاعتقاد الخاطئ من قبل إدارة المدرسة بأن إعطاء المعلمين للأدوار القيادية قد يسبب فوضى للمدرسة.	٦١٠	١٥٥	٨٩	٧	٠.٨٧	٢.٦١
١١	تعود المعلمين على العمل الروتيني.	٥٧٥	١٠٠	١٧٩	٩	٠.٨٢	٢.٤٦
١٢	انخفاض الدافعية لدى المعلمين.	٦٠٠	١٠٠	١٥٤	٨	٠.٨٤	٢.٥٢
١٣	عزوف المعلمين عن قبول وتحمل المسؤولية.	٦١١	٧٣	١٧٠	٨	٠.٨٤	٢.٥٢
١٤	التسلسلات الهرمية للسلطة المدرسية.	٧٠٩	٥٥	٩٠	٣	٠.٩١	٢.٧٢
١٥	قلة الحوافز والمكافآت للعاملين بالقيادة.	٧٧٠	٤٠	٤٤	١	٠.٩٥	٢.٨٥
	المجموع الكلي				كبيره	٠.٨١	٢.٤٤

— بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن معوقات تفعيل دور القيادة الموزعة في تحقيق العدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢.٤٤) ومتوسط شدة استجابة (٠.٨١) أي أن أفراد العينة يرون أن هذا المحور يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وقد جاءت (١٢) عبارة بدرجة معوق كبير وثلاث عبارات بدرجة معوق ضعيف، جاءت العبارتان رقم (٨، ١٥) في المرتبة الأولى بدرجة معوق كبير بوزن نسبي (٢.٧٦) ومتوسط شدة استجابة (٠.٩٢). ويرجع ذلك إلى أن ضعف قدرة إدارة المدرسة على توفير الدعم للأنشطة المدرسية يؤدي وجود خلل في العملية التعليمية حيث لا يتم تنفيذ العديد من الأنشطة التعليمية داخل المدرسة مما يؤدي إلى عزوف الطلاب عن الذهاب للمدرسة وتصبح بيئة المدرسة غير محببة للطلاب كم أن قلة الحوافز والمكافآت للعاملين بالقيادة يؤدي إلى شعورهم بعدم التقدير للمجهودات التي يبذلونها في سبيل خدمة العملية التعليمية مما يؤثر على أدائهم القيادي.

خلاصة نتائج البحث:

من خلال دراسة وتحليل الإطار النظري وتفسير النتائج للدراسة الميدانية توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أبرزها ما يلي:

- القيادة الموزعة مدخل اداري يعبر عن انفتاح الحدود.
- تقوم القيادة الموزعة على المشاركة والتعاون بين الافراد في صنع واتخاذ القرارات
- تعبر القيادة الموزعة عن تنوع الخبرات والمسئولية المشتركة بين جميع الاعضاء.
- -تؤدي القيادة الموزعة دورا مهما في التحول نحو اللامركزية في الادارة التعليمية.
- تؤثر القيادة الموزعة تأثيرا إيجابيا على المعلمين والقادة والمدرسة ككل
- تساعد في خفض الصراع التنظيمي والتزام الجميع بأخلاقيات العمل ابالمؤسسات التعليمية وخاصة المدارس الثانوية العامة.

- أهم التوصيات والاجراءات المقترحة التي توصل إليها البحث:
- تبنى وزارة التربية والتعليم استراتيجية تربوية، للاستفادة من الأفكار وخاصة الأنماط الحديثة للقيادة وعلى رأسها مدخل القيادة الموزعة.
 - اعتماد مبدأ اللامركزية الإدارية لمواجهة عديد من المشكلات الإدارية.
 - اهتمام إدارة المدرسة بتوضيح رؤية ورسالة المدرسة واتفاق رؤيتها مع قيم المجتمع، حيث إن المدرسة جزء من المجتمع وتنبت قيمها من قيم المجتمع.
 - اتصاف إدارة المدرسة بالشفافية والوضوح والمرونة عند وضع أهداف المدرسة التي ينبغي تحقيقها واتباع الاستراتيجيات لتحقيقها.
 - إعطاء مديري مدارس الثانوية العامة صلاحيات أوسع تمكنهم من إشراك المعلمين في صياغة الرؤية وتحديد الأهداف وتشجيعهم على وضعها حتى تكون نابعة من داخلهم ويكون حافزاً لهم على تنفيذها وتحقيقها على الوجه الأمثل.
 - المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة سوهاج وتقديم الحلول في ضوء مدخل القيادة الموزعة.
 - منح مديري المدارس الثانوية العامة مساحة واسعة وتعزيز ثقة المعلمين بقدراتهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم تجاه القضايا التي تخص المدرسة.
 - تحفيز إدارة المدرسة للمعلمين على تطوير كفاياتهم وتوجيههم لبذل أقصى جهد ممكن.
 - توفير الموارد المادية والبشرية للمدارس من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك للقدرة على توفير وتلبية حاجات المعلمين من المواد والوسائل التعليمية اللازمة لعملهم.
 - اعتماد مبدأ تفويض السلطة مع إيجاد نوع من التوازن بين السلطة والمسئولية بحيث يتمكن الجميع من الاضطلاع بالمهام والواجبات المنوطة بهم.
 - تشجيع المعلمين على طرح أفكارهم الإبداعية وتقديم مقترحاتهم التي من شأنها تطوير مستوى الأداء في المدرسة.
 - نشر ثقافة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق داخل مدارس التعليم الثانوي العام والسعي إلى تنفيذها وذلك من خلال ورش العمل ودورات تدريبية لنشر ثقافة القيادة الموزعة وتطبيقها بالمدارس.

- تفعيل وحدات التدريب والجودة داخل المدارس الثانوية العامة والاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للمعلمين من خلال إعداد دورات تدريبية مكثفة لتطوير المعلمين وتوجيههم إلى كل ما هو جدير بالعملية التعليمية.
- المتابعة المستمرة لإدارة المدرسة والقضايا التعليمية التي تخص البرامج التعليمية من خطط ومناهج ووسائل وكذلك مستويات الطلاب وميولهم وأن تؤمن إدارة المدرسة بوضع المعلمين في المقدمة للتعامل مع هذه القضايا من خلال اطلاعهم على التقارير المقدمة من اللجان المختلفة التي تم تشكيلها داخل المدرسة.
- تحديد متطلبات القيادة الموزعة لتفعيلها في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة سوهاج.
- عرض اهم المعوقات التي تعيق تطبيق القيادة الموزعة وتقديم الحلول القريبة من الواقع لحل هذه المعوقات.

المراجع:**اولا المراجع العربية:**

أحمد سليمان عودة (٢٠٠٥م): القياس والتقويم في العملية التدريسية، الطبعة الثانية، الأردن: دار الأمل للطباعة ونشر والتوزيع.

أحمد محمد فتحي عوجة (٢٠١٢م): القيادة الموزعة: دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٦)، العدد (١)، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

اسامة المصاروة (٢٠١٩م): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد (٣٣)، العدد (١).

أمجد داردكة وظافري محمد (٢٠١٤م): درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس التعميم العام بمدينة الطائف: مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، المجلد الرابع، العدد (١٥)، جامعة عين شمس.

إيمان زغلول راغب، إيمان أحمد عزب (٢٠٢١م): تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، - جامعة عين شمس، الجزء الاول، العدد (٤٥).

القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات الوصف لوظائف اعضاء هيئة التعليم.

ج. ملتون سميث (١٩٨٧م): الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسبوني عميرة، القاهرة، دار المعارف المصرية.

جابر عبد الحميد جابر، أحمد حمدي كاظم (٢٠٠١م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربية.

جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤-٢٠٢٠م): الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل التعليم الجامعي في مصر، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

جمهورية مصر العربية: قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، القاهرة: المطابع الأميرية.

حسن العسيري (٢٠١٨م): القيادة الموزعة وعلاقتها بتطوير الاداء المهني لمعلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، مجلة مستقبل التربية العربية، (٢٥)، القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية.

حمدي أبو الفُؤُوح عطية (١٩٩٦م): منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدِّراسات التَّربوية والنَّفْسية، القاهرة: دار النَّشر للجامعات.

حنان حسن سليمان (٢٠١٨م): دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة، مجلة الادارة التربوية، العدد (٢٠). القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية - جامعة عين شمس.

ديوبولد ب. فان دالين (١٩٩٤م): مناهج البحث في التَّربية وعلم النَّفس. ترجمة مُحمَّد نبيل نُوفل وسليمان الخضري وطلعت منصور عُبريال. الطبعة الخامسة. القاهرة: الأنجلو المصرية.

رجب أحمد عطا (٢٠٢٠م): القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الافادة منها في مصر، المجلة التربوية، العدد (٧٧)، كلية التربية - جامعة سوهاج.

سهير حسين البيلي (٢٠١٦م): تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر، المؤتمر الدولي الاول: توجهات استراتيجية في التعليم -تحديات المستقبل- المجلد (٣) ،كلية التربية ،جامعة عين شمس ،

صالح الزهراني، هندي الكناني(٢٠١٩م): القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويقة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (١٠٨)، القاهرة: رابطة التربويين العرب.

صلاح الدِّين محمُود علام (٢٠٠٤م): تحليل البيانات في البُحُوث النَّفسية والتَّربوية، الطبعة الرابعة، القاهرة: دار الفكر العربي.

عباس الشرفي وعبد الله ايناس (٢٠١٧م): القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد (٤٢).

عبد الله السَّيِّد عبد الجواد (٢٠٠٥م): المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، الطبعة الرابعة، أسيوط: كلية التربية بجامعة أسيوط.

- عزة جلال مصطفى (٢٠٢١م): تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، الجزء الرابع، العدد ٤٥.
- علي ماهر خطّاب (٢٠٠٢م): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: الأنجلو المصرية.
- غادة محمد عبد السلام (٢٠٢٢م): العوامل المؤثرة على ادارة استمرارية الاعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد (٤٦)، الجزء الأول
- فؤاد أبو حطب وآمال صادق (١٩٩٦م): مناهج البحث وطُرق التّحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الثانية، القاهرة: الأنجلو المصرية.
- فؤاد البهي السيد (١٩٧٩م): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار الفكر العربي.
- القحطاني عبد الله بن مسفر الحماس (٢٠٢٠م): القيادة الموزعة لدي قاده مدارس مرحله الثانوية في مدينه الدمام، دارسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد (٤)، العدد (١٢٤)، القاهرة: رابط التربويين العرب.
- محمد ابراهيم الصاغن (٢٠٢٠م): واقع ممارسة أعضاء هيئه التدريس للقيادة الموزعة في كليه التربية الأساسية بدولة الكويت من وجهه نظر اعضاء هيئه التدريس، المجلة العلمية، المجلد (٣٦)، العدد (٤)، كلية التربية - جامعة أسيوط.
- محمد عبد السلام محمد (٢٠١٦م): تصور لاستخدام مدخل التحسين المستمر (Kaizen) في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٧٧).
- محمد مصطفى محمد فراج (٢٠٢٠م): تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية بمصر باستخدام أسلوب القيادة الموزعة وتطبيقاتها بالولايات المتحدة، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة الإسماعيلية.
- محمد هزاع الحسبان (٢٠٢١م): درجة ممارسة القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت: مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٩)، العدد (١)، كلية الدراسات العليا - جامعة القاهرة.
- محافظة سوهاج ، ديوان عام المحافظة ، مركزمعلومات ودعم اتخاذ القرار ٢٠٢٣م.
- نبيل سعد خليل (١٩٩٢م): واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة.

- نبيل سعد خليل (٢٠٢١م): القيادة في المنظمات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ندي علي عيشان، مني الفضلي (٢٠٢٠م): تقييم ممارسة مشرفات الاقسام الأكاديمية بجامعة جدة للقيادة الموزعة: المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٤)، العدد (١٧).
- ولاء صقر، دعاء جوهر (٢٠١٥ م) : دراسة مقارنة للتعليم الثانوي بكل من الصين والسويد وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية: مجلة التربية المقارنة والدولية ، العدد الثالث .

ثانيا المراجع الاجنبية:

- A. Harris (2012): Distributed Leadership in Schools، Leading or Misleading? Paper Presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society Conference، Birmingham، England.
- C. A. Warfield (2009): Social Network Analysis of Distributed Leadership in Schools, Unpublished Doctoral Dissertation, Philadelphia, USA: University of Pennsylvania
- D. Noble (2014): Distributed Leadership in Schools: Conditions for Success, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Education School of Education and Counseling Psychology Dominican University of California, San Rafael, CA.
- G. C. S. Tsu (2019): A Study of Staff Engagement in Dimensions of Distributed Leadership, Organizational Commitment and Perception of Autonomy in Singaporean Primary Schools, Doctoral Dissertation, Southern Cross University
- K. Sol (2021): Distributed Leadership in Schools: A Brief Review of the Literature. Cambodian Journal of Educational Research, Vol. (1), No. (1).
- L. M. Thien (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change and Teachers' Affective Commitment to Change, A Partial Least Squares Analysis. Sage Open, Vol. (9), No. (2).
- M. Bouwmans, P. Runhaar, R. Wesselink & M. Mulder (2019). Towards Distributed Leadership in Vocational Education and Training Schools: The Interplay Between Formal Leaders and Team Members. Educational Management Administration & Leadership, Vol. (47), No. (4).
- M. Katzenmeyer & G. Moller (2009): Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders, North America: Corwin Press.
- M. R. Gallo (2011): Succession Planning for The Leaders We Need: An Action Research Study of One Ontario School Board, Doctoral Dissertation, Nipissing University, Faculty of Education.
- M. Vlachadi & M. Ferla (2013): Differentiation of Teachers' and Principals' Engagement in Distributed Leadership According to Their Demographic

- Education Characteristics. Journal of Education and Learning, Vol. (2), No. (4).
- P. A. Woods, N. Bennett, J. A. Harvey & C. Wise (2004): Variabilities and Dualities in Distributed Leadership: Findings from A Systematic Literature Review. Educational Management Administration & Leadership, Vol. (32), No. (4).
- R. A. Aldawsari (2016). Applying distributed and transformational leadership theories to increase opportunities for women in senior educational leadership in Saudi Arabia. Eastern Michigan University
- R. Bolden (2011): Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. International Journal of Management Reviews, Vol. (13), No. (3).
- R. D. Gordon (2010): Dispersed Leadership: Exploring the Impact of Antecedent Forms of Power Using a Communicative Framework. Management Communication Quarterly, Vol. (24), No. (2).
- S. Jones, M. Harvey, G. Lefoe & K. Ryland (2014): Synthesizing Theory and Practice: Distributed Leadership in Higher Education. Educational Management Administration & Leadership, Vol. (42), No. (5).
- . Arrowsmith (2007): Distributed Leadership in Secondary Schools in England: The Impact on the Role of the Headteacher and Other Issues. Management in Education, Vol. (21), No. (2).