

تاريخ الارسال (2018-07-18). تاريخ قبول النشر (2018-09-19)

* 1

أ. جمال خلف مقابلة

اسم الباحث:

وزارة التربية والتعليم / الأردن

1 اسم الجامعة والبلد:

* البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

maqablehjamal@yahoo.com

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية في مدارسهم، واستخدم المنهج البحثي الوصفي المسحي، كما استخدمت الصورة المعربة من أداة تقدير العقلية النامية لمديري المدارس، وللتحقق من الخصائص السيكومترية للأداة، فقد تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، من خلال عرض الأداة على مجموعة محكمين للتحقق من سلامة الترجمة والصياغة اللغوية وقد بلغت نسبة الاتفاق بينهم لكل فقرة (85)، كما تم التحقق من صدق البناء للأداة من خلال حساب معامل ارتباط الفقرة المصححة (corrected itemCorrelation) حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للفقرة مع الأداة ما بين (336 - 67)، وللتحقق من ثبات الأداة تم تقدير ثبات الاتساق الداخلي لل فقرات باستخدام معادلة كرونباخ الفا، وقد بلغ (886) كما تم تقدير ثبات الأداة بطريقة ثبات الإعادة وقد بلغ (880).

تكونت عينة الدراسة من (82) مدير ومديرة من مديري المدارس الحكومية للعام الدراسي 2018/2017، وتمثل ما نسبته (47.1) من مجتمع الدراسة والمكون من (174) مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية في مدارسهم جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.73)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية تبعا لمتغير الجنس، وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي تعزى لحملة درجة الدكتوراه، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة برفع مستوى أداء المديرين في بعض الممارسات لتحقيق الممارسة الفضلى للعقلية النامية من خلال عقد الدورات القيادية المتخصصة في العقلية النامية والأساليب القيادية، وكذلك من خلال التأهيل العلمي، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

كلمات مفتاحية: العقلية النامية، مديرو المدارس الحكومية.

The Degree of Practicing The public Schools Principals at Jarash Governorate for the Growth Mindset

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing the public schools principals at Jarash governorate for the growth mindset. The descriptive survey method was used and the translated Arabic version of the School Mindset Rating Tool (SMRT) was also used in the study. The veracity of tool was examined in two ways, where face validity of the tool was approved by the estimated agreement of arbitrators on the accuracy of the translation and linguistic wording of the paragraphs, which reached (.85). The item corrected correlation was calculating, the correlation coefficient was ranged between (.336 – 67.). The tool reliability was estimated by calculating the correlation coefficient of the internal consistency approach by using Cronbach Alpha, which reached (.860), also by using (test – re test) method, it is reached (.880).

The study sample was consisted of (84) male and female principals of the public schools, whom represents (.471) of the study population that consisting of (174) male and female principals were selected randomly. The results showed the following, the degree of practicing the public schools principals for the growth mindset is high with relative weight (3.73). The result also showed there were no statistically significant differences in the study sample due to the gender variable, and there were statistically significant differences in the study sample due to the educational qualification in favor to the PHD., while there were no statistically significant differences in the study sample due to the year in service variable.

According to these results the study recommended to increase the level of practicing the principals of the growth mindset by holding the specialized leadership trains and by the educational qualifying and to run out more studies about this topic

Keywords: growth mindset, public schools principal

المقدمة

القيادة ظاهرة اجتماعية، تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، تتناول ميادين النشاط الاجتماعي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي.

وللقيادة التعليمية دور فاعل في إعداد بيئة عمل مناسبة، تسمح بالتنمية المهنية للمعلمين، وتوفر بيئة تعليمية آمنة وجاذبة لتحقيق تعلم وتعليم نوعي للطلبة، وحتى تتحقق هذه الأهداف لا بد أن يمارس مدير المدرسة عقلية نامية تسهل عمل المجتمع المدرسي، (Timperley, 2011).

حيث يلعب القائد التعليمي في المدرسة دورا هاما في بناء الثقة بين جميع العناصر في مجتمع المدرسة، وذلك من خلال ممارسته الايجابية والتي تظهر دوره في تحسين عمليات تعلم وتعليم الطلبة، ويعد بناء الثقة عنصرا هاما في نجاح المدرسة في أداء أدوارها، وتقديم تعلم نوعي للطلبة فيها (الطويس، وآخرون، 2015).

تعد المدرسة وحدة تعليمية وتربوية متكاملة، إذ يعتبر المدير الركيزة الأساسية لمنظومة الموارد البشرية فيها، ويعد القائد لكافة عناصر العملية التعليمية، والمحفز لها والمستثمر لطاقتها وإمكانياتها، ويرتبط نجاح أي مدرسة في تحقيق أهدافها البعيدة والقريبة بقدرة قائدها على توفير مناخ ايجابي، يساعد في تحسين أداء العاملين في المدرسة، مما ينعكس ايجابا على تعلم الطلبة، ومن العوامل التي تساعد في ذلك قدرات القائد، ومهاراته، وسماته التي تساعد في التأثير الإيجابي على الفريق لتحقيق الأهداف بجودة عالية (قعو، وآخرون، 2015).

لا يعد دور المدرسة مختصرا على أنها مكان لتعليم وتعلم الطلبة، بل إنها أصبحت مركزا للتنمية المهنية للمعلمين والإداريين، حيث أن هناك كثيرا من البرامج التربوية التي تتبنى فكرة الوصول إلى المعلم في مكان عمله، ومن هذه البرامج دبلوم كادر، وبرامج تدريب القراءة والحساب لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا (RAMP)، وكذلك برامج شبكات اللغات والرياضيات والعلوم، وغيرها من الدورات القصيرة، وحتى تلقى هذه البرامج القبول من قبل المعلمين، وتوفر التسهيلات اللازمة لنجاح هذه البرامج، لا بد أن يمارس القائد التربوي دوره في تحفيز المعلمين وتشجيعهم، وإتاحة الوقت الكافي لهم، وكذلك توفير الموارد التي يحتاجها القائمون على هذه البرامج لضمان تنفيذها بفاعلية عالية.

ويرى فولن (Fullan, 2014)، إن هناك ثلاثة أدوار جديدة لمدير المدرسة تجسد الممارسات العقلية النامية، أولها، أن المدير قائد للتعليم، فهو نموذج للتعليم يهيئ الظروف للجميع للتعلم بشكل مستمر، والدور الثاني، إنه يتفاعل مع الأنظمة المحيطة بحيث يسهم في تحسين أداء المدارس الأخرى ويستفيد من ذلك، وأما الدور الثالث أنه المدير قائد التغيير يستطيع دفع الأشخاص والمؤسسات للمضي قدما في ضل ظروف صعبة للغاية، وان المدير الذي يستطيع القيام بهذه الأدوار الثلاثة يعد قائدا تربويا ذو عقلية نامية.

إن تعدد الأدوار التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها، وكذلك تباين المهام الملقة على عاتقه، وما يترتب على هذه الأدوار والمهام من نتائج مهمة، أظهرت أهمية امتلاك القائد التربوي للكفايات، والمهارات، والسمات الشخصية والعقلية، التي تمكنه من تخطيط الأهداف ووضعها وتنفيذها، مع الاختصار بالوقت والنفقات اللازمة للوصول إلى المخرجات المخطط لها.

إن المدراء ذوي العقلية التنموية يضمنون أن وجود الموهبة أمر جيد، ولكن هذه مجرد نقطة البداية، هؤلاء المدراء هم الأكثر التزاما بتنمية موظفيهم وأنفسهم، ويقومون بتدريب تنموي أكبر، ويلاحظون التطور في أداء الموظفين، ويرحبون بالانتقادات منهم، حيث يقول اندرو كارنجي (Andrew Carnegie) ارغب أن يكتب على قبري "هنا كان يرقد رجل كان حكيما بما يكفي لجلب رجال يعرفون أكثر منه للعمل معه" (Dweek, 2007).

عندما تدخل عالم القادة ذوي العقلية النامية، يتغير كل شيء، يبدو عالمهم مضيئا وواسعا وممتلئا بالطاقة والإمكانيات، ويبدو وكأنه متعة! هؤلاء القادة يزرعون ثقافة النمو والتطور والعمل الجماعي في مكانها، فهم يؤمنون أن المواهب والقدرات

بالإمكان تنميتها من خلال الجهد والتدريب، لذلك بإمكانهم أن يصبحوا أكثر ذكاء وموهبة في مراحل حياتهم ، وهذه هي النظرة التي تعزز لديهم المرونة وقبول مواجهة التحديات والعراقيل، ويعد الشخص الذي يمتلك هذه السمات قائدا تربويا ذا عقلية نامية، يستطيع من خلال هذه السمات أن يؤثر في الفريق الذي يقوده، ويوفر بيئة تساعد على التنمية المهنية للمعلمين ومن خلال توفير الوقت الكافي للتدريب أو بناء علاقات ايجابية بين المعلمين تسهم في تبادل الخبرات ، وإتاحة الفرصة للمعلمين لتقديم التغذية الراجعة حول الممارسات الإدارية، ومن خلال التشاركية في اتخاذ القرار، وإيضاح معايير التقييم للجميع، وتحديد الأهداف بوضوح، وضمان جودة التعليم وتوفير بيئة منظمة وأمنة وتوفير الموارد الإستراتيجية اللازمة، (Robinson, 2009).

واعتبرت (المرحبي، 2016) أن لكل إنسان مجموعة من العادات السلوكية التي يؤمن بها، ويستعملها كطريقة لمواجهة تحديات وفرص الحياة فالشخص الذي يتبنى العقلية النامية لا يبالي بنظرة الآخرين إليه ويضع كل تركيزه في التعلم والعمل، ولا يخشى من مواجهة التحديات والصعوبات، بل قد يبحث عنها ويخلقها لنفسه، لأنه يعتقد أنها فرص تستحق بذل الطاقة والجهد.

مشكلة الدراسة:

عبر عقود مضت كان التركيز منصبا على تنمية وتدريب وتوظيف الأشخاص ذوي العقلية النامية في مجال الاختراعات والصناعات والتجارة أكثر من المجالات التربوية، على الرغم من أن رفع كفاءة المؤسسات التربوية لا يتم إلا من خلال قادة تربويين يتمتعون بعقلية نامية، تحقق المستوى المطلوب من المناخ المدرسي الايجابي، الذي يهيئ الفرص لتعلم أفضل للطلبة محور العملية التعليمية.

إن النهوض بالمستوى التعليمي للطلبة، يتطلب من مدير المدرسة العمل بجهد عال ومستمر، في أكثر من مجال، ولعل أهمها رفع كفاية المعلمين من خلال التدريب والدعم الفني بما يحقق مفهوم التعلم المتمركز حول الطلبة، والتقويم من اجل التعلم، إقامة العلاقات والشراكات مع المؤسسات التي تسهم في توفير الموارد التي تحتاجها المدرسة، ولا بد للمدير من ممارسة دوره كشرف مقيم، وقائد لعملية التعلم ومؤسس لثقافة مناخ مدرسي يتيح للطلبة فرص الإبداع والابتكار، ويسمح للطلبة الضعاف بإدارة فشلهم، وتحويله لنجاح والاندماج مع أقرانهم في المهام التعليمية التي تنفذ في الغرف الصفية ومرافق المدرسة الأخرى، وهنا تبرز أهمية السمات العقلية التي يمتلكها القائد التربوي والتي تساعده على أداء وتنفيذ هذه المهام والأدوار.

وتكمن مشكلة الدراسة في أن ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية أمرا مهما، و يتمكن مدير المدرسة من أداء دوره على أفضل وجه ، إذ يعتبر المدير الركيزة الأساسية لمنظومة الموارد البشرية فيها، ويعد القائد لكافة عناصر العملية التعليمية، والمحفز لها والمستثمر لطاقتها وإمكانياتها ، ويرتبط نجاح أي مدرسة في تحقيق أهدافها البعيدة والقريبة بقدرة قائدها على توفير مناخ إيجابي يساعد في تحسين أداء العاملين في المدرسة، مما ينعكس إيجابا على تعلم الطلبة ، إن الأدوار المطلوبة من مدير المدرسة ، أظهرت الحاجة الملحة لوجود قادة تربويين يتمتعون بالعقلية النامية للقيام بهذه الأدوار على الوجه المطلوب، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية.

أسئلة الدراسة:

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين التاليين:

السؤال الاول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية ؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل، العلمي، وسنوات الخدمة)؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش الحكومية للعقلية النامية في مدارسهم وعلاقتها ببعض المتغيرات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- 1- تتناول سمة مهمة من السمات التي يجب أن يمارسها القائد التربوي للنهوض بالمدرسة وهي العقلية النامية.
- 2- الإسهام في التغلب على المعوقات التي تواجه القادة التربويين في ممارسة العقلية النامية.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2017/2018.

الحدود البشرية : تم تطبيق الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش .

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في محافظة جرش.

الحدود الموضوعية: تم تطبيق أداة تقدير أهم ممارسات العقلية النامية مثل: التنمية المهنية للموظفين، العمل بروح الفريق، التنمية الذاتية، تقبل النقد والتغذية الراجعة، قيادة التغيير، إقامة العلاقات والشركات مع المؤسسات الأخرى.

تعريف مصطلحات الدراسة:

العقلية النامية: هي ممارسات ومهارات قيادية يمارسها القائد التربوي، تتمثل في لعب دور القائد المتعلم، وتظهر التزاما بتنمية الذات و الموظفين، بهدف إكسابهم المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وعلى القدرة على مواجهة العقبات والتغلب عليها، وملاحظة التطور في أداء الموظفين وترحب بانتقاداتهم (Dweck,2007).

وتعرف العقلية النامية إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المدير على كل بعد من أبعاد أداة تقدير درجة ممارسة المديرين العقلية النامية التي استخدمها الباحث لهذا الغرض.

المدير: الفرد الذي يتم من خلاله التأثير على الآخرين وتحفيزهم للعمل برغبة في علاقات وظيفية منظمة لتحقيق الأهداف، وهو المسئول عن إدارة شؤون المدرسة الفنية، والإدارية، ويقوم بمهام وتعليمات وأنظمة الوزارة، من التقيد بها والإشراف على تنفيذها (عبد الخالق، وعلي، 2009).

وفي هذه الدراسة هو كل شخص تم تعيينه من وزارة التربية والتعليم مديرا للمدارس الحكومية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

القيادة في جوهرها هي التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، واختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه يعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها، ويعد النمط القيادي الذي يختاره القائد التعليمي العامل الرئيس في نجاح المدرسة أو فشلها، لما للقائد من دور حاسم في التأثير في سلوك مجتمع المدرسة، وفي إيجاد المناخ الفعال الذي يمثل استثمارا فاعلا في التحصيل العلمي.

إن مدرسة القرن الواحد والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهدا إضافيا، كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة، والمناقشة، واللقاءات المتنوعة، والمحقتلة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة، ليشاركوا معه تحمل المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة، والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (قعو، وآخرون، 2015).

إن المدير القائد التربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفوة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف المنشودة، ويجني منهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

كفايات القائد التربوي ذي العقلية النامية: للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة، لكنها جميعا متكاملة ومتداخلة، فالقائد التربوي ذو العقلية النامية يتحلى بكفايات خاصة تجعله يتعايش مع هذه الأدوار، ومن هذه الكفايات:

- 1 يتحدى الوضع الراهن.
- 2 يبني الثقة من خلال التواصل والتوقعات.
- 3 يبني خطة مشتركة للنجاح يتبناها الجميع.
- 4 يركز على الفريق أكثر من الذات.
- 5 لديه شعور بالحاجة الملحة لتحقيق نتائج مستدامة.
- 6 يلتزم بالتطوير الذاتي المستمر.
- 7 يبني علاقات وشراكات خارجية (Kirtman,2013).

وقد عرضت (Dweck,2007) الخصائص التالية لقادة العقلية النامية وهي:

- 1 يركزون على بناء فريق.
- 2 يوجدون ثقافة النمو.
- 3 يؤمنون بالإمكانات البشرية والتطوير.
- 4 يتعلمون من الآخرين ومعهم.
- 5 يحرصون على تطوير مؤسساتهم كما يهتمون بتطوير العاملين فيها.

الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على كثيرا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لم أجد وفي حدود علمي دراسة تناولت موضوع دراستي (درجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية في مدارسهم)، ويرى الخرابشه (2012)، إنه من المناسب وفق أدبيات البحث العلمي، تناول دراسات تلقتني مع الدراسة الحالية بجانب من الجوانب مثل ادوار مدير المدرسة.

أجرى سوبيزك (Supising,2001)؛ دراسة هدفت إلى الكشف عن نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أمريكا، تكونت عينة الدراسة من (192) مدير، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل، (Multifactor Leadership Questioner) لجمع البيانات وأظهرت الدراسة أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى متوسط، واتصف المديرون من ذوي الخبرة (11-15) سنة بممارستهم للتأثير الإيجابي المثالي، والإثارة، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارية الفردية، وهي مجالات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

دراسة هوكنس (Hawkins,2002)؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي وتكونت عينة الدراسة من (9) مديري مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (132) معلم ومعلمة، واستخدمت أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وفليدمان، وقد تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل إلى النمط الداعم وأقل من النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحا.

دراسة شولي وجيليسون (Shuli and Gilson,2004)؛ والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القائد المبدع على أداء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة المقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى استنتاج بأن القائد التربوي يلعب دورا بارزا في التأثير على الإبداع التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بأمور الإدارة المدرسية، فالتلاميذ حينما يقتنعون بتعليمات الإدارة المدرسية، ينفذونها ويتأثر زملاؤهم بها مما يؤدي إلى بيئة تشجع الإبداع، كما أنه لا بد من توافر عوامل الإبداع التالية في مدير المدرسة وهي: المعرفة، نمط التفكير الإبداعي، ميزات شخصية والبيئة المناسبة.

دراسة بني عطا (2005)؛ التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيايتين التحويلية والتبادلية، وعلاقتها بالاحترق النفسي، والعلاقات البينشخصية عند المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (668) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي استبانة القيادة متعددة العوامل، ومقياس

ماسلاك للإحراق النفسي، واستبانة العلاقات البينشخصية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية كانت متوسطة، وأن هناك علاقة سلبية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين، بينما وجدت علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية على مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم.

دراسة الداعور (2007): التي هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة السائدة في المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وقد توصلت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وأن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم التخطيط، ثم دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المنهاج.

دراسة ثورنتن وريتشارد (Thornton and Richard, 2007): والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين أسس القيادة والأجواء المدرسية، بالإضافة إلى مفاهيم القيادة للمسؤولين ومقارنتها بمفاهيم المعلمين عن أسس القيادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عدد من المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من 45 ومديرا ومديرة و 214 معلم ومعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة و المقابلات الشخصية و أداة تقدير المناخ المدرسي كأدوات للدراسة، وأظهرت النتائج أن قيادة التغيير من المحتمل أن تكون البعد الأكثر أهمية في بيئة تعليمية مؤثرة ، كما أن قادة التغيير يجب أن يظهروا الإجراءات والعمليات التي تصنع الظروف للتطوير المنظم كما يجب على المسؤولين عن التخطيط أن يكونوا قادرين على تقييم أثر مفاهيم وأساليب القيادة لديهم ، حيث أن قيادة المدرسة الفاعلة ترفع مستوى انجاز الطلاب ، كما أن جودة التعليم ترتبط مرارا بفاعلية المدرسة.

دراسة (دروزة، 2007) هدفت إلى تعرف مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي ، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظة غزة ،وقد توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية ، وان أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه العاملين ، ثم دوره في التخطيط ،ثم في التقويم ، ثم في دوره اتجاه أولياء الأمور ، وأخيرا دوره تجاه المناهج.

دراسة ليثود وسيهور (leithwood&Seahore, 2012): والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين تعلم المعلمين وتحصيل الطلبة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، واستخدمت أداة تقدير كفايات المعلمين، وسجلات زيارات المشرفين، بالإضافة إلى نتائج الطلبة كأدوات ومصادر لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (540) معلم ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى أن انشغال المدراء بتلبية الحاجات بتلبية الفردية للمعلمين ليس بأهمية تنمية قادة الفرق والذين بدورهم يمكنهم الاستفادة من المعلمين الآخرين في مجموعتهم وبالتالي توليد المزيد من التعلم في المدرسة.

دراسة عواد (2012): هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (288) مديرا ، واستخدم مقياس القيادة التحويلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية عالي جدا.

دراسة العزام (2015)؛ هدف لتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة اربد لقيادة التغيير في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (485) معلم ومعلمة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الرؤية المستقبلية ومجال صياغة الأهداف، ومجال الإبداع والابتكار لدى المعلمين ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير في مدارسهم وفقا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتبعاً لمتغير المديرية.

دراسة ناصر (2016)؛ والتي هدفت للتعرف على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في فلسطين داخل (الخط الأخضر)، وقد تكونت عينة الدراسة من (502) معلم ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، وقد استخدمت أداتان هما أداة القيادة التحويلية والتي تكونت من (32) فقرة وأداة السلوك الإبداعي والتي تكونت من (33) فقرة، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأن المتوسط الحسابي للسلوك الإبداعي لدى لمعلمين (3.65) وبدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ولأثر المؤهل العلمي تعزى لمتغير حملة الماجستير، ولأثر الخبرة تعزى لصالح فتي الخبرة (5-10) و أكثر من (10) سنوات.

دراسة الجعيثني (2017)؛ والتي هدفت للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي)، تكونت عينة الدراسة من (450) معلم ومعلمة، وقد توصلت الباحثة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي . كما أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب (0.671) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطن التنظيمية.

ويستنتج من عرض الدراسات السابقة أن الهدف من إجرائها كان التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية المناطة بهم مثل قيادة التغيير دراسة العزام (2015)، والقيادة الأخلاقية دراسة (الجعيثني، 2017)، والقيادة التحويلية دراسة ناصر (2016)، دراسة عواد (2012)، ودراسة بني عطا (2005)، وقد تراوحت درجة ممارسة مديري المدارس لهذه الأدوار بين المتوسطة والعالية، كما أجريت دراسات أخرى بهدف التعرف إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس وعلاقته بالمناخ المدرسي مثل دراسة (سوبيزك Supising, 2001)، وهوكنس (Hawkins, 2002)، وأجريت دراسات بهدف التعرف على أثر القائد المبدع على أداء الهيئة التدريسية مثل دراسة شولي وجيليسون (Shuli and Gilson, 2004)، وأظهرت نتائج هذه الدراسات أهمية النمط القيادي الذي يمارسه مديري المدارس وأثره المباشر على تحصيل الطلبة والمناخ المدرسي وأداء العاملين في هذه المدارس. ويلاحظ أيضاً استخدام الدراسات المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أو المقابلة لجمع البيانات.

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، إنها جاءت للتعرف إلى مجموعه مهمة من الممارسات والمهارات التي لا بد لمدير المدرسة من امتلاكها و ممارستها لأداء أدواره المختلفة التي وردت في الدراسات التي تم عرضها، وقد التقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج الذي استخدم وهو المنهج الوصفي.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعام الدراسي (2017/2018م) والبالغ عددهم حسب إحصائيات مديرية تربية جرش (174) مدير ومديرة، والجدول رقم (1) أدناه يوضح توزيع مجتمع الدراسة في المحافظة.

جدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة

جنس المدير	ذكور	إناث	المجموع
مدارس أساسية	55	65	120
مدارس ثانوية	24	30	54
المجموع	79	95	174

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (82) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	45	55.
	إناث	37	45.
المجموع		82	100.
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	48	58.
	ماجستير	21	26.
	دكتوراه	13	16.
المجموع		82	100.
سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	25	31.
	أقل من (10) سنوات	21	25.
	أكثر من (10) سنوات	36	44.
		82	100.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الصورة المعربة من أداة تقدير العقلية النامية (My School Mindset)، والتي طورته إلى اللغة العربية أكاديمية الملكة رانيا العبد الله لتدريب المعلمين ضمن جهودها في تنفيذ برنامج الدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة الذي تنفذه على مديري المدارس بالتعاون مع جامعة كونيتيكت (Connecticut) الأمريكية و الجامعة الأردنية و وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتتكون الأداة من 20 فقرة تقيس أبرز سمات العقلية النامية لدى القادة التربويين.

تصحيح المقياس:

استخدم مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس أداء أفراد العينة، حيث يأخذ البديل أوافق بشدة القيمة (5)، والبديل أوافق (4)، ومحايد (3)، ولا أوافق (2)، ولا أوافق بشدة (1)، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي.

(أعلى قيمة - أدنى قيمة) / 3

$1.33 = 3 / (1 - 5)$ طول المستوى الواحد

$1.33 + 2.33 = 1$ للمستوى المنخفض، وبالتالي يكون توزيع مدى المتوسط الحسابي كما يلي:

- 2.33 وأقل منخفضة

- من 2.34 - 3.66 متوسطة

- 3.67 - 5.00 مرتفعة

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الأداة على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات والمشرفين والمديرين وكذلك أخصائيي اللغة العربية وذلك للتحقق من الصياغة اللغوية لل فقرات وشمولية الفقرات للسمات المقيسة وقد بلغ معامل الاتفاق بين المحكمين (.85)، كما تم التحقق من صدق البناء للأداة من خلال حساب معامل ارتباط الفقرة المصححة (corrected item Correlation) حيث تراوحت معاملات الارتباط للفقرات ما بين (.336) للفقرة (8) إلى (.67) للفقرة (6). وللأداة ككل (.568) وهي نسب مقبولة لغايات استخدام الأداة في الدراسات المسحية الوصفية.

جدول (3) يبين قيم معاملات ارتباط كل فقرة مع الأداة ككل

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
q1	598.	q5	521.	q9	628.	q13	557.	q17	539.
q2	436.	q6	670.	q10	634.	q14	423.	q18	596.
q3	489.	q7	306.	q11	435.	q15	428.	q19	370.
q4	297.	q8	036.	q12	497.	q16	557.	q20	566.
معامل ارتباط الأداة ككل					568.				

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب ثبات الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، كما تم تقدير ثبات الأداة بطريقة ثبات الإعادة حيث تم توزيع (15) استبانة على خمسة عشر مبحوثاً من خارج عينة الدراسة وبعد أسبوعين تم إعادة توزيع الاستبانات على نفس العينة وقد استخرج معاملات الثبات لكل منهم ، والجدول (4) يبين قيم معاملات ثبات (الاتساق الداخلي و الإعادة) كانت مناسبة وتبرر استخدام الأداة في الدراسة

الجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفاء و ثبات الإعادة

Cronbach's Alpha	Test –retest reliability	N. of Items
866.	880.	20

المعالجات الإحصائية

بعد جمع البيانات وتبويبها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات بعد تبويبها وإدخالها إلى الحاسوب، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق اختبار (T.TEST) للعينات المستقلة وتطبيق الاختبار الأحادي (ANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديه، كما استخدم الباحث معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات الإعادة.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العينة على فقرات الاستبانة كما يظهر في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة وللأداة ككل مرتبة تصاعدياً.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
q8	يوجد تحالفات أو جماعات بين العاملين في المدرسة.	2.34	1.216	متوسطة
q19	"نحن ضدهم" شعور موجود بين المعلمين والطلبة.	2.36	1.213	متوسطة
q10	يميل المعلمون إلى حماية أو إخفاء أعمالهم عن زملائهم مثل تخطيط الدروس واستراتيجيات التدريس والاختبارات .	2.37	1.328	متوسطة
q7	أفراد الكادر لا يرغبون بالعمل أو تقديم الدعم للمعلمين الجدد أو الذين يواجهون صعوبات في العمل .	2.38	1.181	متوسطة
q16	يوجد وقت متاح خلال اليوم الدراسي للتدريب والتخطيط والتعليم المشترك والتعلم المهني المنظم .	3.59	1.143	مرتفعة
q6	المعلمون يلاحظون بعضهم البعض، ويقدمون التغذية الراجعة الفاعلة لبعضهم البعض بهدف تطوير الممارسات الفضلى	3.67	1.078	مرتفعة
q11	التوقعات ومعايير التدريس وبرتوكولات التقييم واضحة بالنسبة لجميع المعلمين منذ بداية العام .	3.72	1.046	مرتفعة
q9	يتعاون المعلمون معا عدة مرات خلال الشهر من خلال مشاركة أو إعداد الخطط الدراسية ، التقييمات ، وأعمال الطلبة .	3.73	1.031	مرتفعة
q20	هناك ثقافة تحسن مستمرة تتضمن معرفة الواقع الحالي وتحديد الأهداف التطويرية سنوياً.	3.78	.861	مرتفعة
q12	يؤمن الإداريون بأن المعلمون قادرون على تطوير مهاراتهم التدريسية من خلال الممارسة والتغذية الراجعة	3.91	.932	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
	المقدمة لهم.			
q15	يحصل المعلمون على تنمية مهنية تلبي احتياجاتهم وتحقق أهدافهم.	3.94	.973	مرتفعة
q14	المعلمون والإداريون يعملون معا لتحديد الأهداف وإعداد خطط العمل الخاصة بتنمية المعلمين مهنيًا.	3.99	.711	مرتفعة
q3	يتشارك الإداريون والقادة استراتيجيات صنع القرار من جميع الكادر ويستخلصون مداخلاتهم.	4.00	.861	مرتفعة
q5	المعلمون مدعون لتقديم التغذية الراجعة حول الممارسات الإدارية والية حصولهم على الدعم الإضافي	4.10	.897	مرتفعة
q13	يحصل المعلمون على تغذية راجعة واضحة ودعم مستمر لتطوير ممارساتهم لا تقيّمها.	4.12	.710	مرتفعة
q17	المعلمون والإداريون في مدرستك يؤمنون بشكل كبير على مساعدة جميع الطلبة لتحقيق نتائج التعلم .	4.12	.760	مرتفعة
q2	لدينا نظام يتيح لجميع العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط للمبادرات المدرسية.	4.16	.761	مرتفعة
q18	يوجد نظام في المدرسة يسمح للمعلمين والإداريين بتبادل المعلومات والأعمال فيما بينهم لتلبية الاحتياجات الخاصة لكل طالب.	4.17	.798	مرتفعة
q4	يستطيع أفراد الكادر طرح أفكارهم بحرية إنشاء الاجتماعات الخاصة بالتخطيط والعمل التعاوني واتخاذ القرار .	4.27	.861	مرتفعة
q1	الفرص القيادية متاحة لجميع أفراد الكادر المدرسي وأفراد الكادر مدعوون للمشاركة بشكل دوري طوال العام الدراسي .	4.32	.626	مرتفعة
		3.73	1.031	مرتفعة
	الأداة ككل			

ويظهر الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية للأداة ككل كان مرتفعاً، ولعل ذلك يعود للجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم وأكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تدريب المدراء والمعلمين، واشتراط النجاح في هذه الدورات كشرط للتعيين أو الترقية ومن هذه الدورات (القيادة التعليمية لتطوير المدرسة) و (الدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة) والذي تنفذه أكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين، كما أن الغالبية من مديري المدارس يمتلكون درجات علمية عليا (الماجستير والدكتوراه) ولا شك أن هذه المؤهلات ترفع من كفاية المدير في الممارسة العقلية النامية، وقد كانت المتوسطات الحسابية لل فقرات (7، 8، 19، 10) كانت متوسطة ، ولبقية فقرات الأداة كانت مرتفعة ، . واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (دروزة، 2007) في أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية لا سيما في مجال دوره تجاه المعلمين في التخطيط ، ونتائج دراسة (عواد، 2012) في أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت عالية، ونتائج

دراسة(ناصر،2016) في أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت عالية وذات تأثير على السلوك الإبداعي للمعلمين، ونتائج دراسة(الجعيثيني،2017) في أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية. تفسير أداء عينة الدراسة على الفقرات
أولاً: الفقرات نوات المتوسطات الحسابية المتوسطة

الفقرة (8) : يوجد تحالفات أو جماعات بين العاملين في المدرسة.

ويعود ذلك إلى جهود القائد التربوي في تشكيل فرق العمل مما يؤدي الى دمج جميع معلمي المدرسة بطريقة أو بأخرى بالأنشطة المدرسية المختلفة، وجود منسقين لكل تخصص، واشتراك المعلمين في لجان تنفيذ أنشطة الخطط المدرسية مثل خطة تطوير المدرسة، وخطة (بيئة مدرسية آمنة) كل ذلك يساعد على كثرة اللقاءات والاجتماعات بين المعلمين لتبادل المعلومات، وتنفيذ المهمات المطلوبة، وهذا من شأنه تقوية العلاقات، وإزالة العقبات بين جميع أفراد الكادر المدرسي، وقد اتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (Supising,2001) في ممارسة المديرين للتأثير الايجابي، والإيثار، والتحفيز الإلهامي والاعتبارية الفردية في المدرسة.

لفقرة (19) " نحن ضدهم" شعور موجود بين المعلمين والطلبة.

ويمكن تفسير ذلك للدور الذي يلعبه القائد التربوي كنموذج للقدوة الحسنة، ويظهر ذلك بالتعامل بشفافية وعدالة مع جميع مكونات المجتمع المدرسي، ودور القائد التربوي الفاعل في صياغة مدونات سلوك واضحة تبين دور كل من المدير والمعلمين والطلبة وبقية العاملين، وتفعيل العمل بها، وكذلك تفعيل دور المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في لجنة (البيئة المدرسية الآمنة)، ومتابعة أعمال ونشاطات المرشد التربوي من خطط تعديل السلوك، وإعداد نشرات توعية، وتنفيذ حصص إرشاد وقائي للطلبة، وكذلك تشجيع الإدارة للمعلمين وتحفيزهم للالتحاق بالدورات التربوية المتخصصة وتوفير التسهيلات اللازمة لهم، وقد اتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (Hawkins,2002) في أن اثر السلوك القيادي الداعم على المناخ العام أثر أكبر من السلوك القيادي الموجه.

الفقرة(10) يميل المعلمون إلى حماية أو إخفاء أعمالهم عن زملائهم مثل تخطيط الدروس واستراتيجيات التدريس والاختبارات.

وهذا مؤشر لامتلاك غالبية أفراد عينة الدراسة من القادة التربويين للعقلية النامية، فالقائد التربوي ذو العقلية النامية يعمل على تقوية العلاقات بين العاملين، وقيادة العمل بروح الفريق، وتوفير متطلبات النجاح لأي عمل، وتسخير موارد المدرسة للنهوض بأداء العاملين في المدرسة، وإيجاد مناخ مدرسي يشجع على التعاون وتبادل الخبرات، وذلك بتفعيل دور الزملاء ذوي الخبرة الأكاديمية ومنسقي المجالات، وكذلك دور قيم مختبر الحاسوب والكاتب، وقيم مختبر العلوم لتوفير الدعم والخدمة اللازمة للكادر التدريسي لاسيما المعلمين الجدد، وقد اتفقت هذه الفقرة ونتائج دراسة(الجعيثيني،2017) في أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية، والتي تنعكس بالتالي على علاقة المعلمين ببعضهم البعض.

الفقرة(7) أفراد الكادر لا يرغبون بالعمل أو تقديم الدعم للمعلمين الجدد أو الذين يواجهون صعوبات في العمل .

ولعل ذلك يعود إلى توجيه القائد التربوي للمدرسة لمنسقي المجالات وللمعلمين ذوي الخبرة للتعاون التام مع المعلمين الجدد، وكذلك قيام القائد التربوي بدوره كمشرف مساند للمعلمين داخل المدرسة من خلال الزيارات الصفية واللقاءات الرسمية والفردية، وتفعيل دور المشرف المساند والمشرف المختص، وتحفيز المدير للمعلمين لتنفيذ زيارات تبادلية، والمشاركة الجماعية بإعداد الخطط الفصلية واليومية والخطط العلاجية. إن جميع هذه الأنشطة والإجراءات تجعل من جميع المعلمين أمام

مهام يكون النجاح بها مسؤولية الجميع، وبالتالي لا بد من بذل أقصى درجات التعاون. وقد اتفقت نتيجة هذه الفقرة ونتائج دراسة (ناصر، 2016) في أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت عالية وذات تأثير على السلوك الإبداعي للمعلمين.

ثانياً: الفقرات ذوات المتوسطات الحسابية المرتفعة

الفقرة (16) يوجد وقت متاح خلال اليوم الدراسي للتدريب والتخطيط والتعليم المشترك والتعلم المهني المنظم .

ولعل ذلك يعود إلى إيمان القادة التربويين بأهمية اللقاءات بين المعلمين لتبادل الخبرات وتنفيذ الأنشطة المشتركة، ويترجم ذلك من خلال توزيع الأنصبة على المعلمين بعدالة ، وكذلك توزيع الحصص ضمن جدول الحصص الأسبوعي بما يتيح إيجاد نفس وقت الفراغ لمعلمي التخصص الواحد خلال الأسبوع ، وعدم تكليف المعلمين بالأنشطة التي تتقل كاهلهم وتحد من تعاونهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة ، وكذلك انخراط مدير المدرسة بهذه اللقاءات ممارساً دور المعلم أحياناً ودور الميسر والمساند أحياناً أخرى . واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (Shuli, 2004) في تأثير القائد المبدع على الإبداع التنظيمي لا سيما بأدوار الإدارة المدرسية .

الفقرة (6) المعلمون يلاحظون بعضهم البعض، ويقدمون التغذية الراجعة الفاعلة لبعضهم البعض بهدف تطوير الممارسات الفضلى.

إن ذلك يؤكد دور القائد التربوي في إيجاد ثقافة العمل التعاوني، والعمل بروح الفريق الواحد، وهذه سمة من سمات القيادة ذات العقلية النامية، ويترجم ذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل، وذلك بتحفيز المعلمين ذوي الخبرة للعب أدوار قيادية مساندة للإدارة لتقديم الدعم للزملاء الآخرين، وتفعيل عقد الاجتماعات بين معلمي التخصص الواحد، وتوثيق هذه الجهود واعتبارها من نقاط التميز في سجلات تقييم المعلمين.

الفقرة (11) التوقعات ومعايير التدريس وبرتوكولات التقييم واضحة بالنسبة لجميع المعلمين منذ بداية العام .

وهذا يؤكد على دور القائد ذي العقلية النامية ببناء التواصل وإيضاح التوقعات، وذلك بإتاحة الفرص للعاملين في المدرسة لصياغة الأهداف التي سيعملون على تحقيقها خلال العام الدراسي، وكذلك إيضاح الواجبات والمهام المطلوب من العاملين القيام بها، واستراتيجية التقييم لكل مهمة، من خلال عقد الاجتماعات الرسمية في بداية العام الدراسي، واللقاءات والمتابعة الفردية لكل زميل، وقيام القائد التربوي بتفعيل سجلات المتابعة، وتقديم التغذية الراجعة لكل العاملين كلما دعت الحاجة لذلك . واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (Thorton, 2007) في دور القائد التربوي في إظهار التعليمات والعمليات التي تهيج الظروف للتطوير .

الفقرة (9) يتعاون المعلمون معا عدة مرات خلال الشهر من خلال مشاركة أو إعداد الخطط الدراسية ، التقييمات، وأعمال الطلبة.

للقائد التربوي دور أساسي في مناقشة نتائج الطلبة، ومقارنة نتائج الطالب نفسه في جميع المباحث، والمعلمون مدعوون هنا لمناقشة حالات الطلبة التي يكون أدائها في بعض المواد منخفضاً وفي الأخرى مرتفعاً، إذ لا بد من تبادل الخبرات بين المعلمين في هذا المجال والاستفادة من خبراتهم في إعداد الاختبارات التي تتمتع بالصدق والثبات، إعداد الخطط العلاجية، وتبادل الأنشطة المختلفة التي تسهم في تقييم حقيقي لمستوى الطلبة التحصيلي. واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (القشيشي، 2009) في أن درجة العبارات الإيجابية في محور تفويض العلاقات والاتصال كانت عالية.

الفقرة (12) يؤمن الإداريون بأن المعلمون قادرون على تطوير مهاراتهم التدريسية من خلال الممارسة والتغذية الراجعة المقدمة لهم.

يتسم القادة ذوي العقلية النامية بتطوير أداء مؤسساتهم ، وإيجاد ثقافة النمو في المدرسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الثقة بقدرات المعلمين في المدرسة، وهذه القدرات والمهارات يسعى القادة ذو العقلية النامية لتنميتها من خلال مشاركة المعلمين أنشطتهم، وإيجاد الفرص الكافية لتدريبهم ومتابعة تقدمهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة تصحيحاً أو تعزيزاً.

الفقرة (15) يحصل المعلمون على تنمية مهنية تلبي احتياجاتهم وتحقق أهدافهم.

يؤمن القادة التربويون ذو العقلية النامية بالإمكانات البشرية والقدرة على تطويرها ، وهذا الإيمان يتحقق من خلال توفير الموارد والمصادر والدعم الكافي للمعلمين لتنمية أنفسهم مهنيًا من خلال دعوة المشرفين المختصين لتقديم الدعم والإسناد للمعلمين، أو من خلال إتاحة الفرصة للمعلمين للالتحاق بالدورات والبرامج الأكاديمية والتأهيلية، وتحفيز المعلمين الذين يسعون لتطوير أنفسهم في كل عام لا تكررهما. واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (leithwood,2012) في دور القائد في التنمية المهنية.

الفقرة(14) المعلمون والإداريون يعملون معا لتحديد الأهداف وإعداد خطط العمل الخاصة بتنمية المعلمين مهنيًا.

القائد التربوي ذو العقلية النامية يبني خطة مشتركة للنجاح يتبنها الجميع، ويتعلم من الآخرين ومعهم ، ويظهر ذلك جليا في اللجان التي تشكل داخل المدرسة برئاسة مدير المدرسة لإعداد الخطط المختلفة ومن أهمها خطة تطوير المدرسة، وخطة النمو المهني، وخطة البيئة الآمنة . واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (دروزة، 2007) في أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدورة كقائد تربوي كانت عالية لا سيما في مجال دورة تجاه المعلمين في التخطيط.

الفقرة (3) يتشارك الإداريون والقادة استراتيجيات صنع القرار من جميع الكادر ويستخلصون مداخلاتهم.

يسعى القادة التربويين ذوو العقلية النامية مع بقية الكادر الإداري والتعليمي إلى تشكيل المجالس المختلفة وعلى رأسها مجلس المعلمين، والتي يتم تفعيلها على الوجه الذي يؤسس لثقافة التشاركية في اتخاذ القرارات، وحتى تصبح مسؤولية تنفيذ هذه القرارات والدفاع عنها هي مسؤولية كل عضو، وهذه القرارات الجماعية في الغالب لا تتخذ إلا بعد السماع للمداخلات المختلفة ومناقشتها، واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (القشيشي، 2009) في أن درجة العبارات الايجابية في محور تفويض الصلاحيات كانت عالية.

الفقرة(5) المعلمون مدعوون لتقديم التغذية الراجعة حول الممارسات الإدارية وآلية حصولهم على الدعم الإضافي.

القيادة ذات العقلية النامية تتابع تطور أداء المعلمين والإداريين، وترحب بالانتقادات الموجهة منهم، وهذا المنهج أمر هام للنهوض بالمدرسة وتحسين مستواها، إذ أن تنفيذ أي تعليمات أو قرارات أو أنشطة ربما يواجه ببعض العراقيل أو المستجدات، وهنا يظهر دور القائد ذي العقلية النامية في تلقي التغذية الراجعة من الميدان، والعمل على تذليل الصعاب لضمان النجاح. واتفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (القشيشي، 2009) في أن درجة العبارات الايجابية في محور تفويض التنظيم الإداري كانت عالية.

الفقرة(13) يحصل المعلمون على تغذية راجعة واضحة ودعم مستمر لتطوير ممارساتهم لا تقيّمها.

يتعلم القائد التربوي مع الآخرين ومنهم، ويمارس دور القائد المتعلم للاطلاع عن كثب على الصعوبات والعراقيل التي تواجه المعلم على أرض الواقع ،إن هذا النهج يوفر الفرصة الكافية للقائد للإحاطة بجوانب القصور المختلفة، ومن ثم تقديم الدعم الكافي للمعلمين لتجاوز هذه العقبات.

الفقرة(2) لدينا نظام يتيح لجميع العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط للمبادرات المدرسية.

العمل بروح الفريق والتشاركية في اتخاذ القرارات هي من خصائص العقلية النامية، وهذه الخصائص يترجمها القادة التربويين في مدارسهم من خلال إتباع التواصل المؤسسي، بالإضافة للاتصال المباشر، وكذلك تفعيل دور أعضاء اللجان المختلفة في اتخاذ القرارات، والتخطيط السليم للنهوض بواقع المدرسة.

الفقرة (4) يستطيع أفراد الكادر طرح أفكارهم بحرية أثناء الاجتماعات الخاصة بالتخطيط والعمل التعاوني واتخاذ القرار.
القادة ذوو العقلية النامية يركزون على بناء فريق عمل، ويسعون لتحقيق النجاح للنهوض بمستوى مؤسساتهم، وهذه السمات تتيح للعاملين طرح أفكارهم بحرية فهم أعضاء فاعلون وشركاء في النجاح في تصور وقناعات ذوي العقلية النامية.

الفقرة (1) الفرص القيادية متاحة لجميع أفراد الكادر المدرسي وأفراد الكادر مدعوون للمشاركة بشكل دوري طوال العام الدراسي.

تعمل القيادة التعليمية على تفويض الصلاحيات من خلال اللجان والمجالس المختلفة وذلك توفيراً للوقت والجهد وحتى يتم التواصل بين أعضاء الكادر التعليمي والإداري بالاتجاهين الأفقي والرأسي، وتتم مراجعة عمل اللجان والمجالس بمشاركة الجميع، وتستخلص النتائج وتتبادل التغذية الراجعة من الجميع. وانفقت نتائج هذه الفقرة مع نتائج دراسة (عواد، 2012) درجة ممارسة المدير للقيادة التحويلية كانت عالية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية في مدارسهم عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)؟
متغير الجنس:

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية، ولبيان الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار (T.test).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T.test) لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
ذكور	45	2.92	.38	-1.409	80	.163
إناث	37	3.09	.41	-1.487	70.697	.141

يظهر الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المتوسطات لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية حسب متغير الجنس، ويعود السبب في ذلك في تقدير الباحث إلى خضوع كلا الجنسين لنفس الدورات التدريبية، وكلا الجنسين يدرس في نفس الجامعات، وكذلك تشابه الأنظمة والتعليمات والقوانين في مدارس الذكور والإناث، وأيضاً تبادل الخبرات الذي يتم بين كلا الجنسين من خلال تجمعات شبكات المدارس المجاورة، ووجود مجموعات التواصل الاجتماعي لمديري ومديرات المدارس تساعد على تبادل الخبرات، وكذلك وجود صفحات للتواصل الاجتماعي لكل مدرسة متاحة للجميع للاطلاع على منجزات ومبادرات كل مدرسة ساعدت على تبادل الخبرات وبالتالي تضيق الفجوة في الحالة العقلية التي تمارسها مدارس الذكور والإناث.

متغير المؤهل العلمي

للكشف عن الفروق على متغير المؤهل العلمي تم استخراج متوسطات المربعات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية وتطبيق اختبار (ANOVA ONE WAY) والجدول (5) أدناه يوضح ذلك

الجدول (7) تحليل نتائج اختبار (ANOVA ONE WAY) لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الفقرات عدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2019.669	2	1009.834	12.054	.000
	داخل المجموعات	6618.051	79	83.773		
	المجموع	8637.720	81			

ويظهر من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للعقلية النامية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في محافظة جرش، ولبيان مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديه، والجدول (8) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (8) نتائج تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديه

المتغيرات المستقلة							
	مؤهل (I)	مؤهل (J)	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	دبلوم عالي	ماجستير	4.414	2.395	.190	-1.56-	10.39
		دكتوراه	13.938*	2.862	.213	6.80	21.08
	ماجستير	دبلوم	-4.414-	2.395	.190	-10.39-	1.56
		دكتوراه	9.524*	3.230	.016	1.47	17.58
	دكتوراه	دبلوم	13.938*	2.862	.000	-21.08-	-6.80-
		ماجستير	-9.524*	3.230	.016	-17.58-	-1.47-

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ويظهر من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه، ولعل ذلك يعود إلى امتلاك هذه الفئة للمعارف والمهارات ومن ذلك إعداد الرسائل الجامعية والأبحاث وخضوعهم لاختبارات الكفاية الجامعية، مما جعلهم أكثر كفاية في ممارسة العقلية النامية في مدارسهم.

متغير سنوات الخدمة:

للكشف عن الفروق على متغير سنوات الخدمة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية وتطبيق اختبار (ANOVA) والجدول أدناه (9) يوضح ذلك.

جدول (9) تحليل نتائج اختبار (ANOVA ONE WAY) لدرجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

الفقرات عدد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	293.432	2	146.716		

الدرجة الكلية	داخل المجموعات	8344.287	79	105.624	1.389	.255
	المجموع	8637.720	81			

ويظهر من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة وذلك وفق تقدير عينة الدراسة ، ولعل ذلك يعود إلى خضوع مديري المدارس حديثي الخدمة لدورة القيادة التعليمية (SDI) واشتراط نجاحهم بها كشرط للتعيين، وكذلك دورات القيادة لشبكات أكاديمية الملكة رانيا، وحصول بعضهم على مؤهلات علمية، حيث أن مثل هذه الدورات والمؤهلات مكنتهم من امتلاك المهارات والممارسات الكافية لأداء أدوارهم بدرجة توازي زملائهم ذي الخدمة الطويلة.

التوصيات:

بالاعتماد على نتائج الدراسة، تقترح الدراسة التوصيات التالية

- 1- رفع كفايات مديري المدارس للعمل بروح الفريق الواحد .
- 2- رفع كفايات مديري المدارس في إيجاد مناخ وثقافة مدرسية تسهم فبناء علاقات ايجابية بين جميع مكونات المجتمع المدرسية.
- 3- تدريب مديري المدارس لتمكينهم من إيجاد بيئة مدرسية تسمح بتبادل الخبرات والمعرفة بين المعلمين والإداريين.
- 4- تدريب مديري المدارس من ذوي المؤهلات التربوية غير الدكتوراه لتمكينهم من ممارسة العقلية النامية بدرجة أفضل إنشاء قيامهم بأدوارهم.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بني عطا، سالم (2005) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وعلاقتها بالاحترق النفسي، والعلاقات البينشخصية عند المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- الجبعثي، ختام(2016)"درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخرابشة، عمر (2012) أساليب البحث العلمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- الداعور، سعيد خضر (2007)، دور مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- دروزة، افنان نظير(2003)"مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد40-41، ص5.
- الطويس، زياد. وآخرون (2015) القيادة التعليمية لتطوير المدرسة والمديرية " مدخل إلى القيادة التعليمية"وزارة التربية والتعليم، عمان ، الأردن.
- قعوار، شفاء، وآخرون(2015) القيادة التعليمية لتطوير المدرسة والمديرية " دعم تنفيذ تطوير المدرسة" وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

عبد الخالق ، عبد الخالق & علي، محمد (2009)، الإدارة التربوية والتخطيط، دار المتنبى ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العزام، ميس (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة اربد لقيادة التغيير في مدارسهم، من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور ، مجلة جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن

عواد، ريم (2012)"علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطني، نابلس،فلسطين.

المرحبي، حنان (2016)"مقال حول العقلية النامية" متوفر على الموقع <http://www.makkahnewspaper.com> ناصر، رنيا(2016)القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Dweck, Carol.(2007) Mindset, The New Psychology of Success. New York, NY.

Fullan, Michael (2014) The Principal, Three Keys to Maximizing Impact. an Francisco, A.

Hawkins, Thomas L.(2002) Principal leadership and Organization Climate: A study of perceptions of Leadership Behavior on School on School Climate In International School, Dissertation Abstract International. A 62/11,6339

Kirtmanm,L(2013). Leadership and teams: The missing piece of the education reform puzzle .Upper Saddle River.NJ:Person Education

Leithwood,K,&Seahore Louise,K(2012)Linking Leadership to Student Learning. San Francisco,CA:Joosy-Bass

Robinson, V.,Hohepa,M.,and Lloyd,C(2009) School leadership and Student Outcomes: Identifying What Works Best and Why.New York,Ny,Viking.

Shuli, A .& Gilson M. (2005)The Impact of Creative Leader on the Performance of the teachers, Creativity and Innovative Management 12(3),pp 178-189.

Supising, R (2001) Characteristics of leadership that practiced by principals in the 8th Directorate, New York ,NY, Teacher College Press.

Throton, B. & Daugherty, R.(2005)Relationship between Measures of leadership and School Climate,Education,126(1),p17.

Timperley, H.(2011).Realizing the power of professional Learning. New York,,McGrow.Hill