

تاريخ الإرسال (2018-10-29)، تاريخ قبول النشر (2019-01-29)

د. جمال خلف المقابلة

اسم الباحث:*

وزارة التربية والتعليم / عمان / الأردن

اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

maqablehjamal@yahoo.com

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية للثقافة الترحيبية

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية في مدارسهم، واستخدمت المنهج البحثي الوصفي المسحي الشامل، كما اعتمدت على الصورة المعربة من أداة تقدير الثقافة الترحيبية لمديري المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (95) من مديري المدارس الحكومية للعام الدراسي 2019/2018، وتمثل ما نسبته (0.54) من مجتمع الدراسة والمكون من (175) مدير ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية في مدارسهم جاءت بدرجة قليلة، وبمتوسط حسابي مقداره (1.67) للأداة ككل، في حين تراوحت للمجالات ما بين (1.56 - 1.929)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية تبعا لمتغيرات الدراسة، والجنس، وسنوات الخدمة، ومستوى المدرسة، والمؤهل. وأوصت الدراسة برفع مستوى أداء المديرين في بعض الممارسات، لتحقيق الممارسة الفضلى للثقافة الترحيبية من خلال عقد الدورات المتخصصة في مجال الثقافة الترحيبية، وكذلك من خلال التأهيل العلمي، وزيادة الدعم المادي الموجه لتحسين البيئة المدرسية لإيجاد معايير جيدة للثقافة الترحيبية، كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

كلمات مفتاحية: الثقافة الترحيبية، مديري المدارس الحكومية، ممارسة

The Degree of Practicing The public Schools Principals in The Hashemite kingdom of Jordan for the Courtesy Culture

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing the public schools principals at Jerash governorate for the courtesy culture. The descriptive survey method was used and the translated Arabic version of the School Courtesy Culture Rating Tool (SCCRT) was also used in the study.

The study sample was consisted of (95) male and female principals of the public schools, whom represents (54.) of the study population that consisting of (175) male and female principals were selected by Stratified random sample method.

The results showed the following, the degree of practicing the public schools principals for the courtesy culture is little with relative gender variable, educational qualification, the year in service and the school level variable.

According to these results the study recommended to increase the level of practicing the principals of the courtesy culture by holding the weight (1.67). The result also showed there were no statistically significant differences in the study sample due to the specialized leadership trains in courtesy culture, and by the educational qualifying, increasing the financial support to schools to improve their environment and to run out more studies about this topic

Keywords: courtesy culture, public schools principals, practicing

المقدمة:

إن العملية التربوية بكل أبعادها معادلة متفاعلة العناصر تتقاسم أدوارها أطراف عدة، أهمها: الأسرة، والبيت، والمدرسة، بحيث تتعاون جميعها في تأدية هذه الرسالة، للوصول إلى النتائج المرجوة. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توثيق الصلات بين المدرسة والمجتمع، فالتعليم قضية مجتمعية، لا بد أن يشارك فيها جميع الأطراف: الأسرة والمدرسة وجميع أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة.

فالقيادة التعليمية ذات الثقافة الترحيبية المنفتحة، هي القادرة على قيادة عمليات الشراكة المجتمعية بجميع الاتجاهات والأفكار والآراء، لضرورة تعاملها مع فئات مجتمعية، وأولياء أمور من خلفيات ثقافية ومجتمعية مختلفة، فهي تعمل على تذليل العقبات والاستفادة من هذه الأفكار والآراء المتباينة بما يساهم بتحسين أداء المدرسة لدورها، إذ تسعى هذه القيادة إلى التعرف على الأدوار والمسؤوليات لكل المعنيين بالشراكة المجتمعية، علاوة على استخدام استراتيجيات حشد الدعم المادي والفني والمعنوي لمصالح المؤسسة التربوية، وإظهار الحفاوة وحسن الاستقبال وتوفير ما يحتاجه الأفراد والمؤسسات المجتمعية من تسهيلات لتنفيذ مبادراتهم (البطوش، والنوايسة، 2008، ص. 12).

تلعب الثقافة الترحيبية والبيئة المدرسية المرحبة في المدرسة دورا مهما في بناء المشاركة المجتمعية الفاعلة في مجال التعلم والتعليم، والتي تتجلى في إيجاد بيئة تدفع المجتمع نحو الاندماج، والمساهمة الفاعلة للنهوض بالعملية التربوية، ولكي يتحقق ذلك لا بد من أن تصبح البيئة المدرسية المرحبة جزءا من ثقافة المدرسة، حتى تصبح الشراكة المجتمعية ثقافة تتجلى في ممارسات وعلاقات تواصل يومية. إن ممارسة الثقافة الترحيبية من قبل القائد التربوي والفريق الذي يقوده سيؤدي حتما إلى بناء شراكة إيجابية وقوية بين الأسرة والمدرسة، إن مثل هذه العلاقة سوف تؤدي إلى متابعة الأسر لأطفالهم في المنزل، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على انجاز الطلبة وبالتالي تحسن تحصيلهم، وهذا من شأنه تحسن مخرجات التعليم. (www.QRTA.edu.jo)

يتوقف الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للمدرسة من مؤسسات المجتمع المحلي والمبادرات الفردية على مدى ممارسة المدرسة للثقافة الترحيبية، وإيجاد البيئة المدرسية المرحبة، فالقائد التربوي ينبغي أن يسعى وبكل طاقاته لتوفير كل سبل الراحة والتشجيع لهذه المبادرات والمجالس والمؤسسات والأفراد، لتتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف مع الاختصار في الجهد والوقت، فالمدرسة المرحبة هي المدرسة التي تنال النصيب الأكبر من الدعم المجتمعي. (Dweek , 2007, p.108)

فالقائد التربوي ذو الثقافة الترحيبية يهتم بمشاركة أولياء الأمور، فيضع توقعات عالية لأداء أبنائهم، ويوفر وبشكل مستمر آليات لتشجيع أولياء الأمور على لتواصل المستمر مع المدرسة، ويبقي مرافق المدرسة مفتوحة أمام أولياء الأمور والمجتمع المحلي للإفادة منها، مثل المكتبة ومختبر الحاسوب، ويعامل أولياء الأمور على أنهم مشاركون متعاونون، وليسوا متلقين في العملية التعليمية، ويشاركهم في التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، ويناقش معهم رؤية المدرسة ورسالتها، وآليات تحقيقها (ماجيكلايست، 2007، ص.67).

يلعب القائد التربوي الأدوار الرئيسية في إيجاد البيئة الدالة على الثقافة الترحيبية للمدرسة، ومنها وجود إشارات بارزة للترحيب بأولياء الأمور والزوار، واعتماد معايير للترحيب الجيد، والتميز بالبشاشة، ووجود قاعة للاستقبال تتميز بالأجواء المريحة، وعرض أعمال الطلبة مع توضيح الهدف من هذه الأعمال، والتجوال مع الأسر في أرجاء المدرسة، وتوفير فرص للمعلمين للالتقاء بالأهالي، وإجراء الاتصالات مع الأهالي، ومشاركة أولياء الأمور في التخطيط للطريقة التي يرغبون بإتباعها للمشاركة في المدرسة. (Timperlrey, 2011, p.132)

مشكلة الدراسة:

يساعد انفتاح المدرسة على المجتمع في حل الكثير من الصعوبات التي تواجه المدرسة، وعلى تمكين أعضاء المجتمع من التعبير عن رأيهم في مستوى التعليم، فيعملان معا على تحسينه.

لم تعد وزارة التربية والتعليم هي الداعم الوحيد للمدارس، بل إن الوزارة تعول كثيرا على دعم المؤسسات المحلية والعالمية وكذلك الأفراد، إذ تبدي الكثير من المؤسسات المختلفة الرغبة لتقديم الدعم بكل أنواعه للمدارس، من خلال البرامج والمبادرات المختلفة.

نظرا للدور المهم الذي باتت تلعبه المؤسسات المختلفة والأفراد في ميدان التربية والتعليم، والذين أصبحوا شركاء مهمين لوزارة التربية والتعليم يعملون معا للنهوض بالواقع التعليمي في المدارس، فقد أولت وزارة التربية والتعليم أهمية كبيرة للعلاقة بين المدرسة وهذه المؤسسات والأفراد، من خلال التوصية الدائمة بتسهيل مهماتها، وكذلك اختيار مديري المدارس الذين يملكون الوعي الكافي لأهمية الانفتاح على المجتمع ومؤسساته، والقادرين على مد جسور التعاون بين المدرسة والمجتمع المحيط، وذلك من خلال وضع أسس صارمة لاختيارهم، وتقييم أدائهم بشكل مستمر، وتلقي التغذية الرجعة عنهم من هذه المؤسسات.

إن البيئة المدرسية المرحة، والثقافة الترحيبية التي يفترض أن يتمتع بها مدير المدرسة والمعلمون تعد عاملا مؤثرا في إنجاح جهود الوزارة، والتي تهدف إلى حشد الدعم المختلف من المؤسسات والأفراد وتوجيهه نحو المدارس لمساعدتها في لعب دورها على أكمل وجه، وتساعد الثقافة الترحيبية أيضا على زيادة درجة التشاركية بين المدرسة وأولياء الأمور بما يسهم في تحسين تعلم الطلبة. ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة لوجود قادة تربويين يتمتعون بالثقافة الترحيبية، للقيام بهذه الأدوار على الوجه المطلوب، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للثقافة الترحيبية، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية للثقافة الترحيبية ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة أساسي أو ثانوي، وسنوات الخدمة)؟

هدف الدراسة:

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

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية في:

- 1- تتناول سمة مهمة من السمات التي يجب أن يمارسها القائد التربوي للنهوض بالمدرسة وهي الثقافة الترحيبية.
- 2- تعد الدراسة الحالية مرجعا يمكن أن يفيد الباحثين في هذا المجال.
- 3- ندرة الدراسات التي تناولت تشكيل ثقافة المدرسة.
- 4- تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات التربوية في مجال الثقافة الترحيبية.

5- تفتح أفقا جديدة للمهتمين بتشكيل ثقافة مدرسية إيجابية.

أما الأهمية العملية لهذه الدراسة فتكمن في:

- 1- الكشف عن المعوقات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة الثقافة الترحيبية.
- 2- تقديم التوصيات المبنية على نتائج الدراسة للمؤسسات المهتمة بتشكيل ثقافة المدرسة.
- 3- تضع بين يدي الباحثين أداة بحث محكمة يمكن أن يستخدمها الباحثين في مواضيع ذات صلة بهذا المجال.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات المتعلقة بدرجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية، من خلال استبانة موزعة على خمسة مجالات هي: البيئة الترحيبية، وإشراك أولياء الأمور في تحسين تحصيل الطلبة، والعلاقات بين المعلمين والأهالي، وتطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم وبالسلطة التي يتمتعون بها، والتطور المهني للمعلمين والأهالي.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في محافظة جرش.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2018/2019.

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

تعريف مصطلحات الدراسة:

الثقافة الترحيبية: شبكات معقدة من التقاليد والممارسات التي تم تشكيلها على مر الزمن من خلال عمل مديري المدارس والمعلمين والإداريين وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع معا، يمكن الاستدلال عليها من خلال حالة المبنى، وجود مواد ترحيبية وتوجيهية، وبشاشة الأفراد، والتواصل الفعال (Deal, 2009, p.78).

وتعرف الثقافة الترحيبية إجرائيا: بالدرجة التي يحصل عليها مديري المدارس في الأردن على كل بعد من أبعاد أداة تقدير درجة ممارسة المديرين للثقافة الترحيبية التي استخدمها الباحث لهذا الغرض .

المدير : هو القائد التعليمي للمدرسة الذي يلعب دورا مهما في بناء الثقة بين جميع العناصر في مجتمع المدرسة، وذلك من خلال ممارسته الايجابية والتي تظهر دوره في تحسين عمليات تعلم وتعليم الطلبة، وهو المسؤول عن إدارة شؤون المدرسة الفنية، والإدارية.(الطويسي، 2015، ص. 82).

وفي هذه الدراسة يعرف مدير المدرسة بأنه كل شخص تم تعيينه من وزارة التربية والتعليم مديرا للمدارس الحكومية .

المدارس الحكومية : هي المؤسسات التي تشرف عليها وتديرها وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتلتزم بقوانينها وتعليماتها، ويدرس فيها الطلبة الأردنيون من الأول الأساسي وحتى الثاني الثانوي(وزارة التربية والتعليم، قانون وزارة التربية الأردني الجديد لسنة 2017، ص. 3).

الدراسات السابقة:

بعد الرجوع إلى المكتبة العربية والاستعانة بمحركات البحث، لم أجد وفي حدود علم الباحث، دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية (درجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية في مدارسهم). ويرى خبير مناهج البحث العلمي، الدكتور (الخرابشة، 2012، ص. 123) إنه من المناسب وفق أدبيات البحث العلمي، عندما يواجه الباحث صعوبة في الاطلاع على دراسات تناولت موضوع دراسته أن يتناول دراسات تلتقي مع الدراسة الحالية بجانب من الجوانب المختلفة التي تغطيها دراسته على أقل تقدير .

دراسة اندرسون (Anderson,2000)؛ في أمريكا، والتي هدفت إلى تعرف المشكلات التي تواجه المدرسة في تقديم الخدمات تربوية للمجتمع المحلي، تكونت عينة الدراسة من (61) مديرا ومديرة و (156) معلم ومعلمة في ولاية ألاسكا، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات كما استخدم المنهج الوصفي لمناسبتة لمنهج الدراسة، وأظهرت النتائج أن أهم المشكلات التي تواجه المدرسة في خدمة المجتمع المحلي هي عدم اهتمام مؤسسات المجتمع المحلي بما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية لأبنائهم الطلبة، وقلة مساهمة هذه المؤسسات في تقديم الدعم والعون للمدرسة.

أجرى سوبيزك (Supising,2001)؛ في أمريكا، دراسة هدفت إلى الكشف عن نمط القيادة الذي يمارسه مديري المدارس في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة، 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)؛ التي هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في ولاية نيوجرسي في أمريكا، 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 بني عطا (2005)؛ التي هدفت إلى تعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وعلاقتهما بالاحترق النفسي، والعلاقات البيئشخصية عند المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (668) معلم ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي استبانة القيادة متعددة العوامل، ومقياس (Maslak) للاحترق النفسي، واستبانة العلاقات البيئشخصية، 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 الاحترق النفسي وشدته عند المعلمين، بينما وجدت علاقة ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية على مستوى العلاقات البيئشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم.

دراسة بترسون (Peterson,2006)؛ التي هدفت إلى تعرف دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين والعاملين في المدرسة مهنيا للتعامل مع حاجات المجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من (46) مدرسة أساسية في ولاية لويزيانا الأمريكية، واستخدمت الاستبانة كأداة دراسة، كما استخدم المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن أهم مجال يحتاج إلى تنمية المعلمين والعاملين هو الدور المستقبلي للمدرسة في التعامل مع المجتمع المحلي، كما أن أولياء الأمور لهم دور إيجابي في التعامل مع المدرسة، مما يسهم في تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع.

دراسة الأنصاري (2007)؛ التي هدفت إلى تعرف دور المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وأظهرت النتائج أن المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات جاءت بدرجة متوسطة، واقتُرحت الدراسة عددا من الضوابط التي يمكن أن تقوم بها وزارة التربية لتفعيل هذه المشاركات.

دراسة عاشور (2007)؛ التي هدفت إلى التعرف دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (513) معلم ومعلمة، و(80) فردا من أفراد المجتمع المحلي، وقد استخدمت استبانة مكونة من خمسة مجالات كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة المجتمعية جاء بدرجة منخفضة، وجاء دور مدير المدرسة وفق مجالات الدراسة وفق الترتيب الآتي: الشراكة وفق الرؤية والأهداف التعليمية، يليه الشراكة في تقديم الدعم المادي للمدرسة، ثم الشراكة في الشؤون الإدارية، وجاء في المرتبة الأخيرة الشراكة في التخطيط المدرسي.

دراسة الداغور(2007)؛ التي هدفت إلى التعرف على 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، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، وقد توصلت النتائج إلى 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 التقييم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المنهاج.

دراسة ثورنتن وريتشارد (Thornton and Richard, 2007)؛ التي هدفت إلى التعرف 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) مديرا ومديرة و(214) معلم ومعلمة، واستخدمت أداة الاستبانة و المقابلات الشخصية وأداة 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 إن قيادة المدرسة الفاعلة ترفع مستوى إنجاز الطلاب، كما أن جودة التعليم ترتبط مرارا بفاعلية المدرسة.

دراسة دروزة (2007)؛ التي هدفت إلى التعرف 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.

دراسة فاندير(Vandiver,2011)؛ التي هدفت إلى التعرف العلاقة بين التسهيلات والخدمات المدرسية من جهة وبيئة التعليم المدرسي من جهة أخرى في مدارس شمال تكساس، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدارس شمال تكساس، واستخدم الباحث مزيجا من المقابلات والاستبانات لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين نوعية ملائمة التسهيلات من جهة وبين أداء الطلبة من جهة أخرى، وأن هناك تغييرا في دور المعلم الوظيفي، مما يؤثر على تحصيل الطلبة . وأوصت الدراسة بضرورة توفير التسهيلات الملائمة والضرورية لضمان تحسن تحصيل الطلبة.

دراسة ليثود وسيهور(leithwood&Seahore,2012)؛ التي هدفت إلى التعرف 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 المديرين بتلبية الحاجات 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)؛ التي 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) مدير، واستخدم مقياس القيادة التحويلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية عالٍ جداً.

دراسة القرواني(2013)؛ التي هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية جاذبة مشوقة في مدارس فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع للبيانات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من(233) معلم ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود دور كبير للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما يوجد لها دور كبير يعزى لمتغير الجنس، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ولا يوجد للإدارة المدرسية دور في إيجاد بيئة آمنة يعزى لمتغير العمر والمرحلة الدراسية.

دراسة العزام (2015)؛ التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد لقيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت 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 وفقاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتبعاً لمتغير المديرية.

دراسة ناصر (2016)؛ التي هدفت إلى تعرف القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في فلسطين داخل (الخط الأخضر)، وتكونت 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 المعلمين (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 فئتي الخبرة (5-10) وأكثر من (10) سنوات.

دراسة الجعيثني (2017)؛ التي هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (التحليلي والارتباطي)، وتكونت 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 المواطنة التنظيمية.

دراسة المقابلة (2018)؛ التي هدفت 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، وتكونت عينة الدراسة من (82) مديرا ومديرة من مديري المدارس الحكومية للعام الدراسي 2017/2018، 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.

ويستنتج الباحث من الدراسات السابقة أن الهدف من إجراءاتها كان التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للأدوار القيادية المختلفة، مثل قيادة التغيير دراسة العزام (2015)، والقيادة الأخلاقية دراسة (الجبتي، 2017)، والقيادة التحويلية دراسة ناصر (2016)، ودراسة عواد (2012)، ودراسة بني عطا (2005)، كما أن هناك دراسات تناولت أدوارا أخرى، مثل دراسة عاشور (2007)؛ دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة المجتمعية، ودراسة القرواني (2013)؛ دور مدير المدرسة في إيجاد البيئة الآمنة، ودراسة Vandiver (2011)؛ العلاقة بين التسهيلات والخدمات وبيئة التعلم، ودراسة الأنصاري (2007)؛ دور المدير في المشاركات المجتمعية في تمويل المشروعات التعليمية، ودراسة Rex (2005) حول دور مدير المدرسة في تنمية المجتمع المحلي، وقد تراوحت درجة ممارسة مديري المدارس لهذه الأدوار بين المنخفضة والعالية، كما أجريت دراسات أخرى بهدف التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وعلاقته بالمناخ المدرسي مثل دراسة هوكنس (Hawkins, 2002)، وأجريت دراسات بهدف التعرف على أثر القائد المبدع على أداء الهيئة التدريسية مثل دراسة شولي وجيليسون (Shuli and Gilson, 2004)، ودراسة المقابلة (2018)، حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية، وأظهرت نتائج هذه الدراسات أهمية النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وأثره المباشر على تحصيل الطلبة، والمناخ المدرسي، وأداء العاملين في هذه المدارس، ويلاحظ أيضا استخدام الدراسات المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة أو المقابلة لجمع البيانات.

ويستفيد الباحث من عرض الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الأدب النظري في تلك الدراسات والذي ساهم في إثراء الأدب النظري للدراسة الحالية بأفكار ومعلومات قيمة، وكذلك المساعدة في اختيار المنهج البحثي للدراسة وأداة جمع البيانات المناسبة، وساعدت الدراسات السابقة الباحث في طريقة عرض إجابات أسئلة الدراسة والتعليق عليها، كما ساهمت تلك الدراسات بتوفير معيار لمقارنة نتائج الدراسة الحالية بها.

ولعل ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها جاءت للتعرف على مجموعة مهمة من الممارسات والمهارات التي لا بد لمدير المدرسة من امتلاكها وممارستها لحشد الدعم المعنوي، وجلب الدعم المادي من أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي وذلك بهدف تحسين بيئة التعلم مما يحسن من تعلم الطلبة، وقد التقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج الذي استخدم وهو المنهج الوصفي.

خلفية الدراسة وإطارها النظري:

لقد كانت المدرسة في الماضي شبه معزولة عن المجتمع الذي تعيش فيه، حيث لا يربطها في البيئة المحيطة بها أي رابط مادي أو اجتماعي. إذ اقتصرتها مهمتها على تعليم الطلبة ضمن حدود المدرسة وضمن منهاج مدرسي محدد. ومع تطور المجتمعات وتطور العلوم أصبح من الأهمية بمكان أن يتم الانفتاح والتفاعل مع المجتمع المحلي الذي توجد فيه المدرسة.

المدرسة هي أداة المجتمع في تنشئة الأجيال بما يتواءم مع قيمه واحتياجاته، وهي التنظيم الذي يعمل على إعداد الطلاب لمواجهة احتياجاتهم من جهة، ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى، غير أنها لا تستطيع القيام بوظيفتها، وتحقق أهدافها بكفاءة إلا إذا توفرت لها المشاركة الفاعلة من المجتمع، والذي يشكل مدخلا مهما لتطوير أدائها (السلطان، 2005، ص.8).

ويساعد الانفتاح على المجتمع على حل كثير من الصعوبات التي تواجه المدرسة، وعلى تمكين أعضاء المجتمع من التعبير عن رأيهم في مستوى التعليم، فيعملان معا على تحسينه (قدومي، 2008، ص. 87).

وتحتاج عمليات التواصل بين المدرسة والمجتمع إلى قيادة تعليمية تمتلك الثقافة الترحيبية، تعمل على تأسيس، وترسيخ علاقة تكاملية بين المؤسسة الحكومية المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته (الطويهي، 2015، ص. 132).

لطالما شعر الأهالي والمعلمون والمديرون والطلاب بشيء ما خاص متعلق بالمدرسة يميزها عن غيرها، إلا أنه غير واضح، ويصعب وصفه رغم قوة تأثيره، وقد تكون الثقافة المدرسية خير تعبير له، وهي نموذج من الافتراضات الأساسية المبتكرة والمكتشفة أو المطورة من قبل مجموعة معينة، عندما تتعلم كيفية التعامل مع المشاكل بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صحيحة، وبالتالي، لتدريسها لأعضاء جدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والشعور بما يتعلق بتلك المشاكل (Kouzes & Posner, 2008, p. 215).

وقد أشار اووت (Ott, 2001, p.92) إلى وجود معايير معينة في الثقافة المدرسية الترحيبية فعالة في التعبير مثل الزمالة، التوقعات العالية، الثقة، الدعم، الرجوع إلى قاعدة معرفية، وكذلك وجود معايير ثقافية أخرى مثل: التقدير، المرح والمودة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمحافظة على ما هو مهم، والتقاليد والتواصل الصريح والمنفتح.

طرق تشكيل الثقافة المدرسية الترحيبية

- 1- تطوير رؤية تجعل الطالب محوراً للعملية التعليمية، وتحفيز كل من القادة والمعلمين والطلاب والمجتمع.
- 2- تقوية عناصر الثقافة القائمة في حالة كونها عناصر ايجابية وداعمة للقيم الجوهرية.
- 3- البناء على القيم والعادات والتقاليد المتعامل بها، وإضافة قيم أخرى بناءة إلى المزيج المتواجد.
- 4- تجديد وتعيين وإقامة علاقات مع طاقم يشترك في القيم والثقافة وباستطاعته أن يسهم في رؤى أو مهارات لتنمية هذه الثقافة.
- 5- استعمال تاريخ الثقافة أو بناءه إذا كانت المدرسة جديدة لتقوية القيم والمعتقدات.
- 6- تقوية ودعم المعايير والقيم والمعتقدات الايجابية في كل شيء تقوم به المدرسة (Deal & Kennedy, 2010 p. 136)

عناصر ثقافة المدرسة المرعبة

- 1- المدارس كقبائل: وتهتم المدرسة هنا بتقوية الروابط بين الناس، وبناء قيم وتقاليد مشتركة، وتعطي معنى للحياة اليومية.
- 2- قوة الرموز: ويقصد بالرموز هنا القيم والمعتقدات غير الملموسة، والتعبير عن المشاعر المشتركة والالتزامات المقدسة، وربط المعنى بالحياة، والرسائل المخفية التي يعكسها القائد من خلال كل ما يقوم به من أعمال روتينية، ومن الأشياء المعروضة في المكتبة، ومن طريقة تواصله مع الآخرين.
- 3- الغاية والمهمة والتي تعد بمثابة حجر الأساس لثقافة المدرسة، فهي تشكل أو تعكس ما تأمل المدرسة من تحقيق.
- 4- القيم: وهي الأسس التي وجدت المدرسة لأجلها.
- 5- الأسطورة: وهي القصة وراء القصة.

- 6- التاريخ: وهو النواة الأولى في المعتقدات والقيم التي تبقى ثابتة.
- 7- الطقوس: هي المفتاح الأساس لفهم الجوهر.
- 8- القادة غير الرسميين: وهم القادة غير المُعينين رسمياً لهذه الأدوار، لكن غالباً ما يقومون بها، ويمكن أن يكونوا ناقلين إيجابيين للثقافة.
- 9- المناسبات والتقاليد: وهي ترجمة الثقافة إلى أفعال، والتقريب بين الناس لربطهم بالقيم وتعزيز الغايات، ودعم الجهود والإنجازات (Heath, 2007, p.281).

أهمية الثقافة الترحيبية في المدرسة

للثقافة الترحيبية التي يتمتع بها مدير المدرسة والمعلمون أهمية كبيرة، إذ إن إنجاز الكثير من المهام والمبادرات يعتمد على وجود البيئة المدرسية المرحة، ومن مظاهر أهمية الثقافة الترحيبية ما يلي:

- 1- الجو الترحيبي في المدرسة هو المؤشر الأكثر دلالة على انخراط الأهل .
- 2- جو الترحيب يبني علاقات قوية بين المدرسة والمجتمع، وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتنوع العرقي.
- 3- الثقافة الترحيبية بنفس القدر من الأهمية سواء في المدارس الثانوية أو المدارس الابتدائية. (Fullan, 2014, p. 155).

وقد بين فوق و ياكابويلو (Fog & Yakaboylu, 2009, p.85) أن مدير المدرسة يلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير في ثقافة المدرسة الترحيبية بطريقة تدعم التغيير الإيجابي أبرزها التقليل من عزلة المعلم، وخلق فرص بين أفراد الطاقم للتأثير على بعضهم البعض (من خلال توفير وقت للتخطيط المشترك، الطلب من الطاقم بروشورات للزملاء، وتشجيع الزيارات الصفية بين الزملاء، وإشراك المعلمين في المسؤولية والسلطة).

الممارسات الدالة على ثقافة مدير المدرسة الترحيبية.

هناك العديد من الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها الكادر المدرسي لا تدل وبشكل واضح على امتلاك هذا الكادر للثقافة الترحيبية ومن هذه الممارسات:

- 1- وجود مواد ترحيبية وتوجيهية.
- 2- تواصل المعلمين فيما بينهم.
- 3- تنظيم اجتماعات ودية بين الأهل والمعلمين.
- 4- وجود معلومات عن ماذا يتعلم الطلبة، سياسة المدرسة والقواعد المختلفة وماهية دعم التعلم.
- 5- سلوكيات العاملين في المدرسة بما في ذلك آداب التحدث بالهاتف والتواصل بين الموظفين والطلبة والأهل.
- 6- لا يتم تبادل المعلومات السرية أمام الآخرين (Deal, 2009, p. 166).

الأدوار الرمزية لمدير المدرسة ذي الثقافة الترحيبية

- المؤرخون: الذين يخوضون في قصص الماضي.
- الباحثون في (العلوم الإنسانية والاجتماعية) الذين يكشفون عن المعايير والقيم الحالية.
- الحالمون: الذين يصيغون أهدافاً أعمق.
- الرموز: الذين يتواصلون بالقيم من خلال إجراءاتهم واهتمامهم.

- الخزافون: الذين يشكلون الثقافة من خلال حضور الطقوس والتقاليد والاحتفالات.
- الشعراء: الذين يستخدمون لغة التعبير عن القيم الأساسية والغرض.
- الممثلون: الذين يأخذون أدوارًا رئيسة في الدراما الاجتماعية.
- المعالجون: الذين يضمنون الجروح التي تحدث عند الخسارة والنزاعات (Deal & Key, 2012, p. 91).

ما الذي ينجح في تغيير الثقافة المدرسية إلى ثقافة ترحيبية؟

- العمل ضمن ثقافتك.
- التركيز على سلوكيات معينة تحل مشكلات حقيقية وتؤدي إلى نتائج حقيقية.
- العيش تجربة أن تصبح معلما بدل من الخوض في جدل منطقي.
- التركيز على تغييرات هامة وقليلة لكنها ذات أولوية ودعم إنجاز العمل.
- تغيير السلوك يؤثر في الاتجاهات بشكل أقوى يكون مدعوما بأدلة تجريبية وملاحظة واقعية للنتائج الأفضل (Collins, 2001, p.115).

مواجهة الثقافة السلبية:

1. واجه السلبية بشكل مباشر
2. ادمع عناصر الثقافة الإيجابية ومن يتبناها من الفريق.
3. ركز الجهود على اختيار وتوظيف الايجابيين والفاعلين واحتفظ بهم.
4. احتفل بسرعة بالإيجابية.
5. ركز بوعي وبشكل مباشر للقضاء على السلبية وابن على العادات والمعتقدات الإيجابية.
6. طور قصص جديدة من النجاح، والتجدد والإنجاز. (Deal, 2009, p. 121).

كفايات القائد التربوي ذي الثقافة الترحيبية: للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة، لكنها جميعا متكاملة ومتداخلة، فالقائد

التربوي ذو الثقافة الترحيبية يتحلى بكفايات خاصة تجعله يتعايش مع هذه الأدوار، ومن هذه الكفايات:

- 1- يضع معايير للاستقبال الجيد يعلمها ويمارسها الجميع.
- 2- يتميز بالبشاشة ويتواصل مع الزوار بطريقة لطيفة.
- 3- يوفر قاعة تتميز بالأجواء المريحة للاستقبال.
- 4- يشجع المعلمين على تنفيذ أنشطة تركز على تحسين الطلبة.
- 5- يرفع ورشات عمل خاصة تسهل مهمة أولياء الأمور في متابعة تعلم أبنائهم.
- 6- تزويد ذوي الطلبة بتقارير دورية حول مدى تقدم الطلبة.
- 7- يتشارك مع أولياء الأمور في التخطيط لمشاركتهم في المدرسة.
- 8- يشكل لجان مدرسية قادرة على معالجة القضايا الصعبة.
- 9- يبقي المدرسة مفتوحة أمام الجميع (Schein, 2004, p.152).

منهجية الدراسة

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة.

يعتبر المنهج الوصفي طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث. (الخرابشة، 2012، ص. 188)

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للعام الدراسي (2018/2019م) والبالغ عددهم حسب إحصائيات مديرية تربية جرش (175) 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	66	121
مدارس ثانوية	24	30	54
المجموع	79	95	175

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (95) 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	48	50.5.
	إناث	47	49.4.
المجموع		95	100.
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	43	45.
	ماجستير	36	38.
	دكتوراه	16	17.
المجموع		95	100.
سنوات الخدمة	اقل من (5) سنوات	24	25.
	(5 - 10) سنوات	13	14.
	أكثر من (10) سنوات	58	61.
المجموع		95	100.

68.	65	الأساسية	المرحلة الدراسية
32.	29	الثانوية	
100	95	المجموع	

أداة الدراسة:

تعد الثقافة الترحيبية موضوعاً رئيساً من مواضيع برنامج الدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة، الذي تنفذه أكاديمية الملكة رانيا العبد الله في تدريب مديري المدارس بالتعاون مع جامعة كونيتيكت (Connecticut) الأمريكية و الجامعة الأردنية ووزارة التربية والتعليم الأردنية، فقد استخدم الباحث الصورة المعربة من أداة تقدير الثقافة الترحيبية (My School Courtship Culture Rating Tool)، والتي طورها إلى اللغة العربية الأكاديمية ضمن جهودها في تنفيذ ذلك البرنامج. وتتكون الأداة من (20) فقرة تغطي خمسة مجالات، تقيس أبرز ممارسات الثقافة الترحيبية لدى القادة التربويين. (www.ORTA.edu.jo)

تصحيح المقياس:

استخدم المقياس ذو التدرج الرباعي، بهدف قياس أداء أفراد العينة، حيث يأخذ البديل (تقوم المدرسة بذلك) القيمة (5)، والبديل (يمكن أن تقوم المدرسة بذلك القيمة (3)، وأما البديل (هذا يحتاج لبعض الوقت) فيأخذ (2)، والبديل (هذا أمر صعب) القيمة (1)، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي.

(أعلى قيمة - أدنى قيمة)/4

$75 = 4 / (1-5)$ طول المستوى الواحد

جدول رقم (3) يبين طريقة تصحيح المقياس

درجة التقدير	الفئة
منخفض	1 - 1.74
قليلة	1.75 - 2.49
متوسط	2.50 - 3.24
مرتفعة	3.25 - 4.00

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الأداة على عشرة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من المشرفين والمديرين والمتخصصين اللغويين، وذلك للتحقق من الصياغة اللغوية لل فقرات وشمولية الفقرات للسمات المقيسة، وقد بلغ معامل الاتفاق بين المحكمين (0.80)، كما تم التحقق من صدق البناء للأداة من خلال حساب معامل ارتباط الفقرة المصححة (corrected item Correlation)، حيث تراوحت معاملات الارتباط للفقرات ما بين (0.567) للفقرة (12) إلى (0.175) للفقرة (11). وللأداة ككل (0.523)، وهي نسب مقبولة لغايات استخدام الأداة في الدراسات المسحية الوصفية.

جدول (4) بين قيم معاملات ارتباط كل فقرة مع الأداة ككل

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.247	q17	0.502	q13	0.178	q9	0.371	q5	0.351	q1
0.189	q18	0.199	q14	0.420	q10	0.226	q6	0.281	q2
0.489	q19	0.428	q15	0.175	q11	0.365	q7	0.341	q3
0.201	q20	0.179	q16	0.567	q12	0.208	q8	0.196	q4
0.523	معامل ارتباط الأداة ككل								

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة تم حساب ثبات الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ الفا، كما تم تقدير ثبات الأداة بطريقة ثبات الإعادة حيث تم توزيع (21) استبانة على واحد وعشرين مبحوثاً من خارج عينة الدراسة وبعد أسبوعين تم إعادة توزيع الاستبانات على نفس العينة، وقد استخرجت معاملات الثبات لكل منهم، ولمزيد من التحقق من ثبات الأداة تم تقدير ثباتها بطريقة التجزئة النصفية، والجدول (4) بين قيم معاملات ثبات (الاتساق الداخلي والإعادة والتجزئة النصفية) حيث كانت قيم الثبات مناسبة وتبرر استخدام الأداة في الدراسة .

الجدول (5) يبين معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا، وثبات الإعادة، والتجزئة النصفية

مجال الأداة	التجزئة النصفية	ثبات الإعادة	كرونباخ الفا
الثقافة الترحيبية		0.572	0.483
إشراك أولياء في تحسين تحصيل الطلبة		0.631	0.655
العلاقات بين المعلمين والأهالي		0.684	0.746
تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها		0.622	0.721
التطور المهني للأهالي والمعلمين		0.585	0.652
الأداة ككل	0.541	0.675	0.721

نتائج الدراسة ومناقشتها

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق اختبار (T.TEST) للعينات المستقلة وتطبيق الاختبار الأحادي (ONE WAY ANOVA)، كما استخدم الباحث معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات الإعادة والتجزئة النصفية.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة المملكة الأردنية الهاشمية للثقافة الترحيبية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العينة على مجالات أداة الدراسة وهي الثقافة الترحيبية، وإشراك أولياء في تحسين تحصيل الطلبة، العلاقات بين المعلمين والأهالي، تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها، والتطور المهني للأهالي والمعلمين، المعبرة عن الثقافة الترحيبية، كما يظهر في الجدول رقم (6)، والجدول التي تليها من (11 - 6).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة ولأداة ككل

المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
الثقافة الترحيبية	1.0663	0.4837	قليلة
إشراك أولياء في تحسين تحصيل الطلبة	1.05987	0.38067	قليلة
العلاقات بين المعلمين والأهالي	1.09211	0.45585	متوسطة
تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها	1.064	0.807	قليلة
التطور المهني للأهالي والمعلمين	1.0565	0.712	قليلة
الأداة ككل	1.0674	0.3015	قليلة

ويظهر الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية لمجالات الأداة تراوحت بين (1.056 - 1.092) حيث كان أعلاها مجال (العلاقات بين المعلمين والأهالي) ؛ بدرجة تقدير متوسطة، ويعود ذلك لأهمية الشراكة المجتمعية في دعم المدرسة في أداء رسالتها بما يساعد في تحسن تعلم الطلبة من خلال تزويد الأهالي بتقارير دورية عن مستوى أداء أبنائهم ، وأدائها لمجال (التطور المهني للأهالي والمعلمين) (1.56) بدرجة منخفضة ، ولعل الانخفاض في هذا المجال يعود إلى صعوبة قيام المدرسة بعقد برامج تنمية مهنية للأهالي ، وذلك لكثرة الأعباء الملقاة على الكادر المدرسي من واجبات فنية وإدارية، ناهيك عن انعدام الدافعية عند الأهالي للالتحاق بدورات تدريبية للنمو المهني، لعدم قناعتهم، وانشغالهم بالأمور المعيشية اليومية. وقد كان متوسط الأداء على الأداة ككل (1.67) وبدرجة منخفضة.

واتفقت نتائج دراسة (Anderson,2000) مع الدراسة الحالية، من حيث إن من المشكلات التي تواجه المدارس في أداء رسالتها هو عدم قناعة المجتمع بما تقدمه المدرسة من خدمات للمجتمع المحلي. واتفقت أيضا مع دراسة عاشور (2007)، والتي خلصت إلى أن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة المجتمعية جاء بدرجة منخفضة.

وفيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات في كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الاول، الثقافة الترحيبية.

N=95

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	وجود إشارات بارزة للترحيب بأولياء الأمور والزوار داخل وخارج المدرسة، توضح كيف يمكنهم التنقل في إرجاء المبنى.	1.066	0.612	قليلة
2	لدى المدرسة معايير للاستقبال والترحيب الجيد يعلمها ويمارسها	1.054	0.965	قليلة
3	يتميز كادر الاستقبال بالبشاشة ويتواصلون مع الزوار بطريقة لطيفة، تجعل الزوار سعديين باتصالهم أو زيارتهم.	1.059	0.805	متوسطة
4	هناك قاعة تتميز بأجوائها المريحة ومتوفر بها الكتب، يمكن للأهالي الالتقاء مع بعضهم البعض بها.	2.053	1.0236	مرتفعة
	المجال ككل	1.0663	0.4837	قليلة

ويظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقافة الترحيبية تراوحت ما بين (1.054 - 2.053)، حيث كان أعلاها الفقرة (4) وتنص على (هناك قاعة تتميز بأجوائها المريحة ومتوفر بها الكتب، يمكن للأهالي الالتقاء مع بعضهم البعض بها) وبدرجة مرتفعة، وأدناها الفقرة (2) وتنص على (لدى المدرسة معايير للاستقبال والترحيب الجيد يعلمها ويمارسها الجميع)، وبدرجة قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1.063) وبدرجة قليلة، ويعود ذلك إلى ضعف الشراكة المجتمعية مع المدرسة، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق كادر المدرسة.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني، إشراك أولياء الأمور في تحسين تحصيل

الطلبة . N=95

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يتم عرض أعمال الطلبة في جميع أرجاء المبنى، وتوضح المعروضات الهدف من هذه الأعمال والمعايير التي تليها.	1.099	0.917	متوسط
2	تركز جميع الأنشطة المخصصة لأولياء الأمور على تحصيل الطلبة، وتساعدهم على فهم ما يتعلمه أبنائهم.	1.089	0.792	متوسط
3	تهدف ورشات العمل الخاصة وأدلة التعلم وغير ذلك من الأنشطة إلى تسهيل مهمة أولياء الأمور في متابعة تعلم أبنائهم في المنزل، وفي الوقت نفسه تلي احتياجاتهم النفسية والمعرفية وتجيب عن استفساراتهم.	2.017	0.846	متوسط
4	تقدم المدرسة تقارير حول تقدم الطلبة وكيف يمكن إن يعمل المعلمون والإداريون وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لتحسين أداء الطلبة	1.063	0.700	قليلة
	المجال ككل	1.092	0.38067	متوسط

ويظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال، إشراك أولياء الأمور في تحسين تحصيل الطلبة تراوحت ما بين (1.063 - 2.017) وقد كان أعلاها الفقرة (3) وتتص على (تهدف ورشات العمل الخاصة وأدلة التعلم وغير ذلك من الأنشطة إلى تسهيل مهمة أولياء الأمور في متابعة تعلم أبنائهم في المنزل، وفي الوقت نفسه تلبية احتياجاتهم)، وبدرجة تقدير متوسطة وأدناها الفقرة (4) وتتص (تقدم المدرسة تقارير حول تقدم الطلبة وكيف يمكن أن يعمل المعلمون والإداريون وأولياء الأمور وأفراد المجتمع لتحسين أداء الطلبة) وبدرجة تقدير قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1.092) وبدرجة متوسطة، وهذا مرده إلى أن طبيعة التواصل بين أولياء الأمور والمعلم لا تتعدى طرح الأسئلة العامة عن أبنائهم، مع عدم القدرة على أخذ صورة شاملة عن مستوى الأداء الحقيقي لهم، وذلك لضيق الوقت، ولغياب الاهتمام الحقيقي للكثير من أولياء الأمور بتعليم أطفالهم.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الأنصاري (2007) في درجة المشاركات المجتمعية للمدرسة، واختلفت مع دراسة عاشور (2007) في درجة مساهمة المدير في تفعيل المشاركة المجتمعية.

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثالث، العلاقات بين المعلمين والأهالي. N=95

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تهدف "عملية تعزيز العلاقات بين المدرسة والأسر" إلى الترحيب بالأسر في المدرسة، والتجول بهم في أنحاء المدرسة، وتقديمهم للموظفين والزوار.	1.043	0.709	قليلة
2	تتوفر الكثير من الفرص المتكررة للمعلمين والأهالي للالتقاء بشكل شخصي والتعرف على بعضهم البعض، وذلك من خلال اجتماعات داخل الغرفة الصفية، والزيارات المنزلية، ووجبات الإفطار، وجلسات مشاهدة الحصص.	1.067	0.868	قليلة
3	يقوم المعلمون أو المنسقون بإجراء اتصالات شخصية مع كل عائلة مرة واحدة على الأقل في الشهر.	1.083	0.846	متوسط
المجال ككل.		1.064	0.807	قليلة

ويظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات بين المعلمين والأهالي، تراوحت ما بين (1.043 - 1.083) وقد كان أعلاها الفقرة (3) وتتص على (يقوم المعلمون أو المنسقون بإجراء اتصالات شخصية مع كل عائلة مرة واحدة على الأقل في الشهر)، وبدرجة تقدير متوسطة، وأدناها الفقرة (1) وتتص على (تهدف "عملية تعزيز العلاقات بين المدرسة والأسر" إلى الترحيب بالأسر في المدرسة، والتجول بهم في أنحاء المدرسة، وتقديمهم للموظفين والزوار) وبدرجة تقدير قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1.064) وبدرجة قليلة، ولعل ذلك يعود إلى أن انخفاض نسبة مشاركة أولياء الأمور في الاجتماعات التي تدعو إليها المدرسة، بالإضافة إلى قلة مساهمتهم في الفعاليات والأنشطة والبرامج التي تنفذها المدارس.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة اندرسون (Anderson,2000) التي أظهرت عدم اهتمام مؤسسات المجتمع المحلي بما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية لأبنائهم الطلبة، واختلفت أيضا مع نتائج دراسة هوكنس (Hawkins,2002) والتي أظهرت الدور الكبير للمدير على المناخ العام للمدرسة.

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الرابع، تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها. N=95

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	يشارك أولياء الأمور في التخطيط للطريقة التي يرغبون بإتباعها للمشاركة في المدرسة	2.04	1.010	متوسطة
2	لجان المدرسة قادرة على معالجة القضايا الصعبة والواجبات المنزلية ونتائج تحصيل الطلبة وسياسة الحضور والغياب والمشكلات السلوكية وتقديم الدعم للأسر.	1.053	0.797	قليلة
3	المدرسة مفتوحة أمام الجميع، ويمكن الوصول إليها بسهولة	1.031	0.701	قليلة
4	من السهل على أولياء الأمور لقاء مدير المدرسة والتحدث إلى المعلمين والمنسقين وطرح القضايا ومناقشة المخاوف	1.029	0.523	قليلة
5	يحصل الأهالي على ردود شخصية حول المقترحات أو الأسئلة التي وضعوها في صناديق الاقتراحات	1.068	0.688	قليلة
	المجال ككل	1.064	0.807	قليلة

ويظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها، تراوحت ما بين (1.029 - 2.04) وقد كان أعلاها الفقرة (1) وتنص (يشارك أولياء الأمور في التخطيط للطريقة التي يرغبون بإتباعها للمشاركة في المدرسة)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وأدناها الفقرة (4) وتنص على (من السهل على أولياء الأمور لقاء مدير المدرسة والتحدث إلى المعلمين والمنسقين وطرح القضايا ومناقشة المخاوف) وبدرجة تقدير قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1.064) وبدرجة قليلة، وهذا مرده إلى عدم توفر الوقت الكافي للمعلمين للقاء أولياء الأمور، ناهيك عن عدم امتلاك الكثير من المعلمين للمهارات الكافية لتدريب أولياء الأمور على أساليب متابعة الأبناء، بالإضافة إلى عزوف الإباء عن تلقي التعليمات من المعلمين فيما يتعلق بأساليب تدريس أبنائهم.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة اندرسون (Anderson,2000) التي أظهرت عدم اهتمام مؤسسات المجتمع المحلي بما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية لأبنائهم الطلبة، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة عاشور (2007) والتي أظهرت نتائجها أن دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة المجتمعية جاء بدرجة منخفضة، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأنصاري (2007) والتي أشارت إلى أن درجة مشاركة المجتمع المحلي في تمويل المشروعات جاء بدرجة متوسطة.

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الخامس، التطور المهني للأهالي والموظفين. N=95

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	إن أولياء الأمور على علم ودراية حول كيفية سير العمل في المدرسة وكيف يمكنهم أن يكونوا فاعلين بالدفاع عن قضايا أبنائهم.	1.072	0.871	قليلة
2	يتعلم المعلمون الأساليب الفعالة للتعامل مع أولياء الأمور.	1.053	0.783	قليلة
3	توفر المدرسة فرصا تعليمية كافية تمكن أولياء الأمور والكادر من التعاون معا لتحسين مستوى تحصيل الطلبة.	1.052	0.650	قليلة
4	تسعى المدرسة لتكوين علاقات خارجية بهدف الاستفادة من موارد المجتمع المحلي التي تمكنها من مساعدة الكادر التعليمي وأولياء الأمور.	1.049	0.698	قليلة
	المجال ككل	1.0565	0.712	قليلة

ويظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التطور المهني للأهالي والموظفين، تراوحت ما بين (1.049 - 1.072) وقد كان أعلاها الفقرة (1) وتنص (إن أولياء الأمور على علم ودراية حول كيفية سير العمل في المدرسة وكيف يمكنهم أن يكونوا فاعلين بالدفاع عن قضايا أبنائهم)، وبدرجة تقدير متوسطة، وأدناها الفقرة (4) وتنص على (تسعى المدرسة لتكوين علاقات خارجية بهدف الاستفادة من موارد المجتمع المحلي التي تمكنها من مساعدة الكادر التعليمي وأولياء الأمور) وبدرجة تقدير قليلة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1.056) وبدرجة قليلة، ولعل ذلك يعود إلى ضعف ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية، وهذا يشكل عائقا أمام بناء علاقة فاعلة بين أولياء الأمور، إذ كيف لمدرسة لا يوجد بها معايير واضحة للاستقبال ولا يظهر كادرها البشاشة للزائرين ولا توجد فيها مكان مريح للاستقبال، أن تكون مكان جاذب للزائرين.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية في هذا المجال مع دراسة اندرسون (Anderson,2000) التي أظهرت عدم اهتمام مؤسسات المجتمع المحلي بما تقدمه المدرسة من خدمات تربوية لأبنائهم الطلبة، واتفقت مع نتائج دراسة بترسون (Peterson,2006) والتي أظهرت أن أهم مجال يحتاج إلى تنمية المعلمين والعاملين هو الدور المستقبلي للمدرسة في التعامل مع المجتمع المحلي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل، العلمي، مستوى المدرسة أساسي أو ثانوي، وسنوات الخدمة)؟

متغير الجنس:

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية ، ولبيان الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار (T.test).

**الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T.test) لدرجة ممارسة مديري المدارس لمجالات الثقافة
الترحيبية وفقا لمتغير الجنس.**

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية	المجال
0.220	92	0.038	.447920	1.8231	48	ذكور	الثقافة الترحيبية
	45.001	0.035	0.55459	1.8190	47	إناث	
0.159	92	1.314	0.43578	1.9615	48	ذكور	إشراك أولياء في تحسين تحصيل الطالبة
	47.757	1.246	0.50046	1.8276	47	إناث	
0.019	92	-1.609	0.48150	1.5897	48	ذكور	العلاقات بين المعلمين والأهالي
	42.832	-1.446	0.63793	1.7816	47	إناث	
0.636	92	0.403	0.43463	1.5785	48	ذكور	تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها
	48.969	0.387	0.48434	1.5379	47	إناث	
0.250	92	1.194	0.49523	1.5923	48	ذكور	التطور المهني للأهالي والمعلمين
	62.018	1.265	0.42639	1.4655	47	إناث	
0.944	92	0.334	0.30032	1.7090	48	ذكور	الأداة ككل
	51.620	0.327	0.31488	1.6863	47	إناث	

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية في مجالات الأداة الخمسة أو للأداة ككل، ويعود السبب في ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس لديهم نفس الفرص من التدريب والتأهيل ونفس مستوى الدعم المادي ولديهم نفس التحديات من ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الإدارية والوظيفية الملقاة على عاتق كل من المعلم والمدير.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العزام (2015) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ناصر(2016) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، واختلفت أيضا مع نتائج دراسة الجعيتي(2017) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جدًا.

متغير المرحلة الدراسية للمدرسة:

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية، وليبيان الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار (T.test).

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T.test)

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.221	93	3.0721	0.48	1.065	48	ذكور	الثقافة الترحيبية
	90.865	3.0716	0.42	2.00	47	إناث	
0.470	93	1.0490	0.44	1.098	48	ذكور	إشراك أولياء في تحسين تحصيل الطلبة
	92.468	1.0490	0.46	1.084	47	إناث	
0.468	93	2.0353	0.52	1.077	48	ذكور	العلاقات بين المعلمين والأهالي
	92.962	2.0353	0.52	1.051	47	إناث	
0.476	93	1.0766	0.45	1.065	48	ذكور	تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها
	92.903	1.0767	0.43	1.048	47	إناث	
0.720	93	-0.861	0.48	1.052	48	ذكور	التطور المهني للأهالي والمعلمين
	92.938	-0.861	0.48	1.060	47	إناث	
0.984	93	2.0689	0.28	1.062	48	ذكور	الأداة ككل
	91.951	2.0687	0.30	1.053	47	إناث	

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية في مجالات الأداة الخمسة أو للأداة ككل، ويعود ذلك للتجانس الثقافي والاجتماعي والجغرافي بين جميع مدارس المحافظة نظراً لقلّة عدد سكانها وصغر مساحتها، بالإضافة إلى التشابه التام تقريباً في تصاميم المباني، وعدم وجود معايير خاصة باختيار مديري المدارس الثانوية تختلف عن الأساسية، كما هناك مدارس تجمع بين المرحلتين الأساسية والثانوية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة القرواتي (2013) حيث أظهرت النتائج وجود دور كبير للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما يوجد لها دور كبير يعزى لمتغير الجنس، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ولا يوجد للإدارة المدرسية دور في إيجاد بيئة آمنة يعزى لمتغير العمر والمرحلة الدراسية، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عواد (2012) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية عالي جداً، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة دروزة (2007) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وأن 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، وأخيراً دوره تجاه المناهج. واختلفت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة العزام (2015) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ناصر (2016) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة الجعيثي (2017) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جداً.

متغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الفروق على متغير المؤهل العلمي تم استخراج متوسطات المربعات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثقافة الترحيبية وتطبيق اختبار (one way anova) والجدول (14) أدناه يوضح ذلك.

الجدول (14) تحليل نتائج اختبار (one way anova) لدرجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الثقافة الترحيبية	بين	0.960	2	0.480	2.10	0.127
	داخل	20.094	92	0.228		
	المجموع	21.090	94			
إشراك أولياء في تحسين تحصيل الطلبة	بين	1.057	2	529.	2.63	0.077
	داخل	18.47	92	0.201		
	المجموع	19.53	94			
العلاقات بين المعلمين والأهالي	بين	.195	2	0.079	0.334	0.71
	داخل	26.87	92	0.292		
	المجموع	27.06	94			
تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها	بين	.058	2	0.029	0.142	0.86
	داخل	18.81	92	0.205		
	المجموع	18.87	94			
التطور المهني للأهالي والمعلمين	بين	.226	2	0.113	0.479	0.62
	داخل	21.77	92	0.237		
	المجموع	21.996	94			
الأداة ككل	بين	.134	2	0.067	0.719	0.49
	داخل	8.55	92	0.093		
	المجموع	8.69	94			

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية في مجالات الأداة الخمسة أو للأداة ككل، ويعود السبب في ذلك إلى خلو خطة المسابقات الجامعية للمؤهلات العلمية المختلفة التي يحملها مديري المدارس مواضيع عن الثقافة الترحيبية، كما أن الدورات التي تعدها وزارة التربية والتعليم لا تركز أيضا على هذا الموضوع .

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المقابلة (2018) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية في مدارسهم جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ناصر (2016) والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، واختلفت أيضا مع نتائج دراسة الجعيثي (2017) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جدًا، واختلفت أيضا مع دراسة القرواتي (2013) حيث أظهرت النتائج وجود دور كبير للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات، كما يوجد لها دور كبير يعزى لمتغير الجنس، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ولا يوجد للإدارة المدرسية دور في إيجاد بيئة آمنة يعزى لمتغير العمر والمرحلة الدراسية، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عواد (2012) حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية عالي جداً، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة دروزة (2007) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية، وإن 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، وأخيراً دوره تجاه المناهج.

متغير سنوات الخدمة:

الجدول (15) تحليل نتائج اختبار (one way anova) لدرجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الثقافة الترحيبية	بين المجموعات	0.655	3	0.218	0.936	0.427
	داخل المجموعات	21.252	91	0.234		
	المجموع	21.908	94			
إشراك أولياء في تحسين تحصيل الطلبة	بين المجموعات	0.196	3	0.065	0.307	0.820
	داخل المجموعات	19.337	91	0.212		
	المجموع	19.533	94			
العلاقات بين المعلمين والأهالي	بين المجموعات	2.118	3	0.706	2.575	0.059
	داخل المجموعات	24.951	91	0.274		
	المجموع	27.069	94			
تطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها	بين المجموعات	0.528	3	0.176	0.872	0.459
	داخل المجموعات	18.350	91	0.202		
	المجموع	18.877	94			
التطور المهني للأهالي والمعلمين	بين المجموعات	0.928	3	0.309	1.336	0.268
	داخل المجموعات	21.068	91	0.232		
	المجموع	21.996	94			
الأداة ككل	بين المجموعات	0.417	3	0.139	1.531	0.212
	داخل المجموعات	8.273	91	0.091		
	المجموع	8.691	94			

يتبين من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للثقافة الترحيبية في مجالات الأداة الخمسة أو للأداة ككل، ولعل ذلك يعود إلى عدم خضوع مديري المدارس تحت الخدمة لأي دورات حول الثقافة الترحيبية والبيئة المدرسية المرحة سواء في بداية التعيين أو خلال سنوات الخدمة، وحديثاً بدأ عدد قليل من مديري المدارس بالالتحاق بالدبلوم المهني للقيادة التعليمية المتقدمة والذي يتناول هذا الجانب.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المقابلة (2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في درجة ممارسة مديري المدارس للعقلية النامية، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القرواتي (2013) وأظهرت نتائجها وجود دور كبير للإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية في مدارس محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما يوجد لها دور كبير يعزى لمتغير الجنس، ومكان السكن، والمؤهل العلمي، ولا يوجد للإدارة المدرسية دور في إيجاد بيئة آمنة يعزى لمتغير العمر والمرحلة الدراسية.

التوصيات:

نظرا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي أظهرت تدني درجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية في مدارسهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للثقافة الترحيبية تبعاً لمتغيرات الدراسة، والجنس، وسنوات الخدمة، ومستوى المدرسة، والمؤهل .

فقد كانت توصيات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: توصيات للوزارة

يوصي الباحث بإلحاق مديري المدارس بالدورات والبرامج التي تسهم في إكسابهم المهارات والمعرف المناسبة للثقافة الترحيبية.

ثانياً: توصيات للوزارة والمجتمع

يوصي الباحث بتقديم الدعم المناسب للمدارس لتمكينها من توفير مستلزمات البيئة المدرسية المرحبة.

ثالثاً: توصيات لمديري المدارس

يوصي الباحث بتحسين العلاقات بين المعلمين والأهالي، وزيادة مشاركة أولياء الأمور في تحسين تعلم الطلبة، وتطوير ثقة أولياء الأمور بأنفسهم والسلطة التي يتمتعون بها.

رابعاً: توصيات لأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين

يوصي الباحث بزيادة عدد مديري المدارس الذين يلتحقون كل عام ببرنامج الدبلوم المهني في القيادة التعليمية المتقدمة.

المصادر والمراجع

- الأنصاري، خالد. (2013م). دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مشوقة في مدارس فلسطين ، محافظة سلفيت سابقا. (رسالة ماجستير منشورة). مجلة جامعة القدس للأبحاث التربوية والنفسية، المجلد الثاني ، العدد الخامس
البطوش، محمد، والنوايسة، عايش. (2008م). الشراكة المجتمعية ، عمان، الأردن.
بني عطا، سالم. (2005م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وعلاقتها بالاحترق النفسي، والعلاقات البيئشخصية عند المعلمين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
الجعيثي، ختام. (2016م). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية). غزة، فلسطين.
الخرابشة، عمر. (2012م). أساليب البحث العلمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
الداعور، سعيد. (2007م). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
دروزة، أفنان. (2003م). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير. مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد40-41، ص5.
السلطان، فهد. (2005م). المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة، اللقاء التربوي العربي، مكتبة التربية العربية لدول الخليج، بيروت لبنان
الطويسى، زياد وآخرون. (2015م). القيادة التعليمية لتطوير المدرسة والمديرية " مدخل إلى القيادة التعليمية"وزارة التربية والتعليم، عمان ، الأردن.
عاشور، محمد علي. (2011). دور مدير المدرسة في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير منشورة). مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، ملحق 4.
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.
قدومي، منال وعبد المعطي، صالح. (2008م). دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي: حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس.(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النجاح الوطني، نابلس
قعوار، شفاء وآخرون. (2015م). القيادة التعليمية لتطوير المدرسة والمديرية " دعم تنفيذ تطوير المدرسة" وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.
ماجيكيرست، باربرا. (2007م). المدرسة الذكية ، ترجمة خالد العامري، الطبعة الثانية، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، القاهرة
المقابلة، جمال. (2018م). درجة ممارسة معلمي المدارس الحكومية في محافظة جرش للعقلية النامية. (بحث قيد النشر). مجلة العلوم التربوية ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
وزارة التربية والتعليم.(2017) قانون وزارة التربية الأردني الجديد، عمان، الأردن.
ناصر، رنيا. (2016). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المعلمين في المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.(رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك ، اربد، الأردن.

- Anderson, R. B. (2000). Associated with profession of Rural special Education. University of southern California, Dissertation abstract international, 47(6),1936-A
- Collins, J. C. (2001). Good to great: Why some schools make the leap and others don't. New York: Harper Business.
- Deal, T. E.& Kennedy, A. A. (2010). Corporate Cultures: The rites and ritual of corporate life. Reading, AM: Addison-Wesley.
- Deal, T. E.& Key, M. K. (2012). Corporate Celebration: play, purpose, and profit at work. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Deal, T.& Peterson, K. (2009). Shaping School Culture, pitfalls, paradoxes and promises, 2nd edition. San Francisco, CA
- Dweck, Carol.(2007) Mindset, The New Psychology of Success. New York, NY.
- Fog, K. Budtz, C. & Yakaboylu, B. (2009). Storytelling: Branding in practice. Berlin: Springer
- 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
- Heath, C. & D. (2007). Made to stick: Why some ideas survive and others die. New York: Random House.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2008). The leadership challenge planner: An action guide to achieving your personal best. San Francisco: Pfeiffer.
- Leithwood, K. & Seahore Louise, K. (2012). Linking Leadership to Student Learning. San Francisco,CA:Joosy-Bass.
- Ott, J. H. (2001). The organizational perspective. Pacific Grove, Calif: Brooks/ Cole.
- Peterson, R .(2006).Planning Procedures and Leadership role of the Principal Development School(unpublished Dissertation) Ball State university, Dal, 60107.p.2315.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed). San Francisco: Jossey- Bass
- Supising, R. (2001). Characteristics of leadership that practiced by principals in the 8th Directorat, 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, Mc Grow.Hill
- Vndeer, B. (2011) The Impact of School Facilities on the learning Environment, Capella university & Thesis ISBN – 978-1- 1244- 4746 – USA

www.QRTA.edu.jo