The Practicing Degree of Primary Schools' Principals in the North Region within the Green Line for Participative Leadership and its Relation to Professional Development of Teachers

Laila Mutlaq Hajjeh*
Prof. Muneera Mahmoud Al-Shurman**

Received 1/5/2021

Accepted 3/7/2021

Abstract:

The current study aimed to identify the degree of practicing participatory leadership among primary school principals in the northern region within the Green Line and its relationship to the professional growth of teachers. The correlational descriptive survey methodology was utilized, and two questionnaires to measure the practicing degree of participative leadership and level of professional development were used after assuring their validity and reliability. They were applied to a random sample of (375) principals and teachers. The results showed that the degree of participatory leadership practice was medium. The level of teachers' professional development was High, and there was a positive statistically significant correlation at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the practice of participatory leadership and the professional growth of teachers. The study recommended encouraging school principals to practice leadership skills, applying participatory leadership, attaching greater importance to human relationships among principals and teachers.

Keywords: participatory leadership, professional growth of teachers, school principals, North region within the Green Line.

Palestine\lailamutlaqhajjeh@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\muneera_alshurman@yahoo.com **

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين

ليلى مطلق حجة*

أ.د. منيرة محمود الشرمان**

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، ووظفت استبانتان لقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى النمو المهني، بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، إذ تم تطبيقهما على عينة عشوائية تكونت من (375) مديراً ومعلماً. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت متوسطة، وأن مستوى النمو المهني للمعلمين جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة التشاركية والنمو المهني للمعلمين. أوصت الدراسة بتعزيز وتشجيع مديري المدارس على ممارسة القيادة التشاركية، وإيلاء أهمية أكبر للعلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، النمو المهني للمعلمين، مديرو المدارس، منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ lailamutlaqhajjeh@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ muneera_alshurman@yahoo.com

المقدمة

تسعى الإدارات التربوية في كل الدول جاهدة للرفي بمستوى القيادات التربوية، من خلال دورها الإشرافي، وعبر تأهيل قادة تربويين يمتلكون مهارات إدارية وقيادية متميزة ممن يحملون مؤهلات تربوية وإدارية تساعدهم على تطبيق البرامج والأهداف التربوية بدرجة عالية من الكفاءة والإبداع وبأساليب قيادية حديثة ومتطورة.

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات التربوية الحديثة التي تم التركيز عليها، والتي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشكلات على رؤوسيه ثم تداول النقاش فيها، واتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، والقيادة التشاركية تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها، بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها، وتحمل المسؤولية الجماعية معهم (Askar, 2012).

وتقوم القيادة التشاركية على مجموعة من المبادئ، كتعزيز التدفق الحر للأفكار، والتركيز على الأخلاق والقيم، وأن يكون القائد مصدر الثقة والاحترام، صادقاً ومنفتح العقل، وأن يمتلك المهارات القيادية (Chris, 2015). كما أن القيادة التشاركية تتمثل في إشراك المعلمين في قرارات العمل، واستشارتهم في شؤون المدرسة، والعمل على تمكينهم في مهماتهم، ومنحهم هامشاً من الحرية في أداء واجباتهم (Bellibasa & Liu, 2015).

وتواجه المعلمين بشكل عام تحديات متعددة تتطلب منهم سرعة النمو والتطور المهني، فقد تطور دور المعلم عما كان عليه في السابق، إذ لم يعد دوره مقتصرًا على إلقاء الدروس وتلقي المعلومات، بل أصبح من الضروري أن يكون مشاركاً للطلبة، وليس ملقناً لهم، وأن يتمتع بمهارات ثقافية وعلمية واسعة، تمكنه من مواكبة ما يحتاجه الطلبة في هذا العصر (Tafish, 2011).

وتعد التنمية المهنية للعاملين في أي مجال، وسيلة فعالة لتجويد مخرجات العمل، وتهتم الأنظمة التعليمية بالنمو المهني للمعلمين؛ لما لها من أثر ملموس في تحصيل الطلبة، إذ إن النمو المهني للمعلم في أثناء الخدمة يعد عنصراً مهماً في ضمان كفاءته، إذ لا يكفي أن يحصل المعلم على شهادته الجامعية فقط، ولا يمكن أن يعيش حياته بمعلومات ومهارات محددة اكتسبها في مرحلة الإعداد، لأن عصر التدفق المعرفي يفرض ضرورة اهتمام المعلمين بتطوير مقدراتهم

وتتمية معارفهم باستمرار (Mohammad, 2011).

وذكر سبيك ونايب (Speck & Knipe, 2005) أن المقصود بتتمية المعلم هو تطوير مهاراته وسلوكه بشكل يسد حاجاته الذاتية وحاجات مجتمعه، ويؤهله للقيام بمهامه الوظيفية بمستوى عالٍ من الاحترافية، يؤهله لتحقيق الأهداف التربوية، والنهوض بمؤسسه التربوية بحيث تؤدي دورها التربوي والمجتمعي المنوط بها. في حين أوضح غوسكي (Guskey, 2000) أن المقصود بالنمو المهني هو مجموعة من الأنشطة والعمليات المصممة خصيصاً لتعزيز المعرفة والمهارات والاتجاهات المهنية للمعلمين، بحيث يمكن لهم نتيجة لذلك تحسين العملية التعليمية.

ولكون المدير هو القائد التربوي الذي له تأثير بارز في كافة العاملين، فإنه يتحمل مسؤولية تطوير أداء المعلم نحو تحقيق الأهداف التربوية المرجوة من خلال فريق عمل متكامل، إذ يقوم مدير المدرسة بمهام ومسؤوليات وأدوار قيادية متعددة من الناحية الإدارية والفنية، من جهة بناء فريق العمل وكيفية التعامل معه، فضلاً عن العلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة، وأيضاً علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي من جهة أخرى، ويقوم مدير المدرسة بدوره من خلال تنمية الانتماء لدى أفراد المجتمع المدرسي، وترسيخ مفهوم المواطنة، والعمل على تهيئة البيئة المناسبة للتعلم والإبداع من خلال التشجيع على الحوار الهادف واحترام الثقافات الأخرى، والقيام بمتابعة التطورات التقنية الحديثة مع ضرورة الاستفادة منها، والحرص على عقد الندوات واللقاءات الثقافية المستمرة لتلبية حاجات المجتمع مما يعود عليه بالنفع والفائدة (Frost & Kresten, 2011).

وفي المدارس العربية داخل الخط الأخضر تتولى وزارة التربية والتعليم مسؤولية النمو المهني للمعلمين من خلال مراكز التدريب المهني، والتي تتولى عقد دوراتٍ تدريبية في برامج متنوعة لجميع الكوادر التعليمية في جميع المراحل الدراسية ومن كافة الفئات، عن طريق خطط عملٍ تُبنى وفقاً لمسوحٍ متخصصة هدفها تلبية احتياجات المؤسسات التربوية من معلمين وقادة على قدر عالٍ من الكفاءة يسهمون بفاعلية في رفع مستوى تحصيل الطلبة.

الدراسات السابقة

في هذا الجزء استُعرضت بعض الدراسات السابقة التي بحثت في متغيري الدراسة، وتوردها الباحثتان مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وكما يأتي:

الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية

هدفت دراسة واشيرا وغيتومو ومبوغوا (Wachira, Gitumu, & Mbugua, 2017)

تعرف اثر ممارسة القيادة التشاركية على الأداء الوظيفي للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (82) مديراً ومعلماً في المدارس الثانوية في كينيا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية جاء مرتفعاً.

وهدفت دراسة درويش (Darwish, 2019) معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج بالسعودية للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في (128) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الخصاونة (Khasawneh, 2019) تعرف درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران بالسعودية للقيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين. استخدمت النتائج المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (226) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت كبيرة.

وهدفت دراسة إلبيساه وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019) تعرف أثر ممارسة القيادة التشاركية في أداء المعلمين في المدارس الابتدائية في إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (47) معلماً في المدارس الابتدائية تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية جاء كبيراً، ووجود أثر إيجابي لتلك الممارسة على الأداء الوظيفي للمعلمين.

الدراسات المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين

هدفت دراسة كاساهون (Kassahun, 2014) الكشف عن دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين في المدارس الإعدادية الحكومية في أديس أبابا في إثيوبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت المقابلة أداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى النمو المهني جاء متوسطاً، وأن دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين جاء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة تشانغ وتشين وتشاو (Chang, Chen & Chou, 2017) التحقق من وجود

علاقة بين قيادة التغيير لدى مدير المدرسة والتطوير المهني للمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (490) معلماً من (41) مدرسة ابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة (تايوان)، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مستوى التطور المهني للمعلمين جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية بين قيادة التغيير والتطور المهني للمعلمين.

وهدف دراسة الخصاونة (Khasawneh, 2018) تعرف دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في النمو المهني للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد. استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) معلماً من المعلمين الجدد في محافظة إربد في الأردن، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى النمو المهني للمعلمين جاء متوسطاً، وأن دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في النمو المهني للمعلمين الجدد جاء بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة المطيري (Mutairi, 2019) تعرف دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل النمو المهني والمجتمعي للمعلمين في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (487) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى النمو المهني للمعلمين جاء مرتفعاً، وأن دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل النمو المهني والمجتمعي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

تشابهت معظم الدراسات مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت المنهج الوصفي، والذي انتهجته هذه الدراسة، وكذلك استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وقد تم توظيف الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري الخاص بالدراسة الحالية، وإعداد أدواتها، ومناقشة نتائجها، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات التي تم عرضها في أنها تبحث في متغيري القيادة التشاركية والنمو المهني للمعلمين معاً، وكذلك في مكان إجرائها، إذ أنها الأولى التي تتناول المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

تؤدي الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر بما يتوافر لديها من صلاحيات في المدرسة دوراً مهماً في النمو المهني للمعلمين، ويتطلب هذا الدور التفاعل مع

المعلمين ومشاركتهم في الأنشطة المختلفة، والمدير بما يتمتع به من دور قيادي، قادر على مساندة المعلمين، والارتقاء بنموهم وتطورهم، لمواكبة التغيرات المتسارعة التي طرأت في جميع مجالات الحياة. وقد أوصت دراسة المطيري (Mutairi, 2019) بضرورة دراسة مستوى القيادة التشاركية في مجتمعات جديدة، كما أوصت دراسة كاساهون (Kassahun, 2014) بأهمية دراسة النمو المهني للمعلمين، وبحكم خبرة إحدى الباحثتين الطويلة في المجال التربوي، فقد لاحظت أن بعض المديرين لا زالوا يتوقعون داخل النمط التقليدي للإدارة، آخذين على عاتقهم مسؤولية تسيير المهام التقليدية والأعمال اليومية فقط، وهم بعيدون كل البعد عن ممارسة دورهم القيادي الذي يسهم في تنمية المعلمين مهنيًا، وينعكس على جميع جوانب العملية التعليمية ومكوناتها في مدارسهم.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. ما مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية والنمو المهني للمعلمين فيها؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية، ومستوى النمو المهني لدى المعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية، وبين النمو المهني لتلك المدارس.

أهمية الدراسة

للدراسة أهميتان، نظرية وعملية، ويمكن إيجازهما على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

اكتسبت الدراسة أهمية من تركيزها على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر ومستوى النمو المهني لدى المعلمين في تلك المدارس. ويؤمل أن تسهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة التربوية من خلال تقديمها إطاراً نظرياً، وأداة للدراسة يمكن توظيفها لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيري الدراسة الحالية على مجتمعات جديدة، وكذلك إغناء المكتبة العربية بشكل عام بإضافة معرفة جديدة متخصصة في القيادة التشاركية والنمو المهني.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

برزت أهمية الدراسة الحالية في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كل من المسؤولين في وزارة التربية والتعليم من خلال تعريفهم بالعلاقة بين القيادة التشاركية والنمو المهني، وتدريب مديري المدارس الابتدائية على كيفية ممارسة القيادة التشاركية وتحقيق النمو المهني للمعلمين، والمديرين أنفسهم من خلال زيادة إدراكهم لأهمية ممارسة القيادة التشاركية في مدارسهم، ومعلمي المدارس من خلال تعريفهم بأهمية نموهم المهني، والباحثين وطلبة الدراسات العليا من خلال تشجيعهم على إجراء دراسات مشابهة على مجتمعات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الآتية:

- القيادة التشاركية: عرّفها بارودو ومارتينيز ورويف (Pardo, Martinez, & Roig, 2012,) بأنها "إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها".

وتعرف القيادة التشاركية إجرائياً بأنها قيادة المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر التي ترى أن العاملين في المدارس قادرون على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المدرسة وتشركهم في ذلك، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات عينة الدراسة على الأداة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

- **النمو المهني للمعلمين:** "عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم، تؤدي إلى تحسين كفايات المعلمين الجدد المهنية، وتجويد مسؤولياتهم التربوية، وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال المعارف والمهارات وأنماط السلوك المهنية التي يتطلبها عملهم التعليمي" (Saleem, 2006, 84).

ويعرف النمو المهني للمعلمين إجرائياً بأنه العملية المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تزويد معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بالأساليب السلوكية والمهاراتية والمعرفية المتعلقة بمهنتهم، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين.
- **الحد البشري:** مديرو المدارس الابتدائية ومعلموها.
- **الحد المكاني:** المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية ومعلميها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (166) مديراً ومديرة، و(5500) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصاءات الموارد البشرية لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020-2021.

عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من (375) مديراً ومعلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، اعتماداً على جدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie and 1970). (Morgan,

أداتا الدراسة

بهدف تطوير أداة الدراسة الأولى، وهي استبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، كدراسة الشمري (Shammari, 2018)، ودراسة الخصاونة (Khasawneh, 2019)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (29) فقرة موزعة على مجالات ثلاثة، هي مجال المهمات القيادية (تسع فقرات)، ومجال العلاقات الإنسانية (عشر فقرات)، ومجال المجتمع المحلي (عشر فقرات).

كما تم تطوير أداة الدراسة الثانية، وهي استبانة قياس مستوى النمو المهني لدى المعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، كدراسة الخصاونة (Khasawneh, 2018)، ودراسة المطيري (Mutairi, 2019)، وتكونت الأداة في صورتها الأولية من (20) فقرة موزعة على مجالين، مجال التدريس (14) فقرة، ومجال إدارة الصف (6) فقرات.

صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة وفقاً لما يأتي:

صدق المحتوى:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداتين بعرضهما على مجموعة مؤلفة من (12) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، بهدف إبداء آرائهم حول وضوح فقرات مجالتهما، ومناسبتها لقياس ما وضعوا لأجله، مع تبني معيار موافقة (80%) من المحكمين على الفقرة لعددهما مناسبين لتحقيق أهداف الدراسة.

لم تتعد تعديلات المحكمين إعادة الصياغة اللغوية للفقرات (7، 8، 12، 13، 15، 23، 27) في الأداة الأولى، والفقرات (2، 4، 11، 18، 19) في الأداة الثانية، وعليه بقي عدد فقرات الأداة الأولى في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (29) فقرة موزعة (بعدهد الفقرات ذاتها) إلى مجالات: المهمات القيادية، والعلاقات الإنسانية، والمجتمع المحلي، وبقي عدد فقرات الأداة الثانية (20) فقرة، موزعة إلى مجالي التدريس، وإدارة الصف، وبعدهد الفقرات ذاتها في الصورة الأولية.

ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم حساب معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل (الاتساق

الداخلي) لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار)، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار للأداة الأولى

الأبعاد	ألفا كرونباخ	أعادة الاختبار
المهارات القيادية	0.90	0.94
العلاقات الإنسانية	0.97	0.91
المجتمع المحلي	0.96	0.95
الكلية		0.94

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات كرونباخ ألفا قد تراوحت بين (0.90) و (0.97) للمجالات منفردة، في حين تراوحت معاملات ثبات الإعادة بين (0.91) و (0.95) للمجالات منفردة، و (0.94) للأداة ككل، وعليه تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية، تم حساب لايجاد معامل كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي) لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل إعادة الاختبار، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار للأداة الثانية

الأبعاد	ألفا كرونباخ	أعادة الاختبار
التدريس	0.96	0.94
إدارة الصف	0.93	0.91
الكلية		0.93

يلاحظ من الجدول (2)، أن معاملات كرونباخ ألفا قد بلغت (0.96) لمجال التدريس، و (0.93) لمجال إدارة الصف، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة (0.94) لمجال التدريس، و (0.91) لمجال إدارة الصف، و (0.93) للمقياس الكلي، وعليه تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أدوات الدراسة

لأغراض تصحيح الأداة الأولى وكذلك الفقرات الموجبة من الأداة الثانية: تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي الذي يحتوي على البدائل: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتُعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. كما تم تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: (1.00-2.33 (منخفض)، (2.34-3.67 (متوسط)، (3.68-

5.00 (مرتفع)).

المعالجة الإحصائية

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية ومستوى النمو المهني لدى المعلمين في تلك المدارس.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب قيم معاملات الارتباط (بيرسون) درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية ومستوى النمو المهني لدى المعلمين في تلك المدارس.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
المهام القيادية	3.60	0.73	1	متوسطة
العلاقات الإنسانية	3.52	0.94	2	متوسطة
المجتمع المحلي	3.43	0.94	3	متوسطة
الكل	3.51	0.80		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (3)، فقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المجالات الثلاثة للقيادة التشاركية مجتمعة (3.51) والانحراف المعياري (0.80) وبدرجة ممارسة متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية بين (3.43) و(3.60) وبدرجة ممارسة متوسطة، إذ جاء مجال المهام القيادية في الرتبة الأولى بمتوسط

حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال العلاقات الإنسانية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال المجتمع المحلي في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن أن تعزى هذه النتائج إلى اهتمام المديرين بالدرجة الأولى بالمهام القيادية؛ لأنها المرآة الأولى التي تعكس مدى نجاح المدير في إدارة مدرسته، إذ إن المدير هو المسؤول الأول أمام الجهات العليا وأمام المجتمع عن تحقيق أهداف المدرسة، وتنظيم سير العملية التربوية خصوصاً، وباقي العمليات فيها بشكل عام، كما أنه المسؤول عن تقييم نجاحها، وتوفير المستلزمات التي تحتاجها، والتغلب على كل المشكلات التي تعترضها؛ وهذا ما يفسر مجيء مجال المهام القيادية أولاً. أما مجيء مجال المجتمع المحلي في الرتبة الأخيرة، فيمكن للباحثين أن تعزوه إلى تركيز المديرين على المهام القيادية التي تتعلق بالعملية التربوية، والتي من أجلها أسست المدرسة، في المقام الأول. كما يمكن أن يعزى إلى انشغال المديرين بالمهام المدرسية، وبالتالي فهم لا يجدون متسعاً من الوقت للمجتمع المحلي.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة درويش (Darwish, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الخرج الثانوية جاءت متوسطة، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة واشيرا وغيتومو ومبوغوا (Wachira, Gitumu, & Mbugua, 2017) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية بكينيا جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة الخصاونة (Khasawneh, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران بالسعودية للقيادة التشاركية جاءت كبيرة، ونتيجة دراسة إلبيساه وهارتيني (Elpisah & Hartini, 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بإندونيسيا جاءت مرتفعة.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للقيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، لفقرات كل مجال على حده، والجداول (4-6) توضح ذلك.

1. مجال المهمات القيادية

الجدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

مديري المدارس الابتدائية للمهام القيادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	يعتمد مدير المدرسة المركزية في اتخاذ القرارات.	3.82	0.92	1	كبيرة
4	يفوض مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات الكافية لإنجاز أعمالهم	3.75	0.87	2	كبيرة
3	يفوض مدير المدرسة المعلمين في تمثيل المدرسة في النشاطات الخارجية.	3.68	0.94	3	كبيرة
7	يشارك مدير المدرسة المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة.	3.62	1.03	4	متوسطة
9	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة.	3.59	1.03	5	متوسطة
8	يشارك مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلات العمل.	3.53	1.01	6	متوسطة
6	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط والأهداف.	3.48	0.98	7	متوسطة
5	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.47	1.02	8	متوسطة
2	يعتمد مدير المدرسة التفويض الإداري للمعلمين.	3.43	0.99	9	متوسطة
	الكلية المهمات القيادية	3.60	0.73		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (4)، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهام القيادية (3.60) والانحراف المعياري للتقديرات (0.73) وبدرجة ممارسة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهام القيادية بين (3.43) و(3.82) وبدرجة ممارسة من متوسطة إلى كبيرة، فقد جاءت الفقرة (1) ونصّها "يعتمد مدير المدرسة المركزية في اتخاذ القرارات" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (3.82) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة ممارسة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (2) ونصّها "يعتمد مدير المدرسة التفويض الإداري للمعلمين" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير هو المسؤول عن كل ما يجري في مدرسته، وعليه فهو يتحمل مسؤولية قراره، والذي يتخذه المدير عادة من خلال خبرته وإحاطته بجميع الجوانب، سواء ما هو نابع من المدرسة أو من خلال ما يصدر إليه من تعليمات وتوجيهات من الجهات العليا، والتي يجب عليه إنجازها وفق رؤية الوزارة، وضمن مواعيد وأسس محدده، فالمدير عادة ذو نظرة شمولية في اتخاذ القرار، بينما في حال استشارته للمعلمين في اتخاذ القرارات، فسوف يكون لديه عديد من المقترحات التي قد تتبع من رغبات وميول المعلمين، وقد يتهم بالانحياز في حال الأخذ

بها؛ لذا يلجأ المديرين في كثير من الأحيان إلى المركزية في اتخاذ قراراتهم. وربما تعزى النتيجة أيضا إلى أن المديرين لديهم ثقة بأنفسهم من خلال خبراتهم وتجاربهم تدفعهم إلى اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى معلمهم.

أما مجيء الفقرة (2) في الرتبة الأخيرة، فيمكن للباحثين عزوه إلى أن المديرين يراعون ظروف المعلمين، ويدركون كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقة على عاتقهم؛ وبالتالي فهم يفضلون عدم زيادة تلك الأعباء. وقد تعزى النتيجة أيضا إلى عدم ثقة المديرين بمقدرات المعلمين في تولي بعض المهام؛ لأن المعلمين لا ينفذون التعليمات بالشكل الذي ينفذونها به في حال صدورها من أحد الزملاء كما في حال صدورها من المدير نفسه.

2. مجال العلاقات الإنسانية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة

الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
19	يُظهر مدير المدرسة الاحترام في تعامله مع المعلمين.	3.77	0.97	1	كبيرة
11	يشجع مدير المدرسة تبادل الخبرات بين المعلمين.	3.73	1.03	2	كبيرة
10	يشجع مدير المدرسة بناء علاقات إنسانية بين المعلمين.	3.63	1.08	3	متوسطة
12	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.	3.61	1.02	4	متوسطة
15	يحترم مدير المدرسة تباين الإمكانيات بين المعلمين.	3.55	1.01	5	متوسطة
13	يعمل مدير المدرسة على تقرب وجهات النظر المختلفة داخل المدرسة.	3.54	1.09	6	متوسطة
14	يحترم مدير المدرسة الحرية الشخصية للمعلمين.	3.53	1.05	7	متوسطة
17	يسعى مدير المدرسة لمساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم.	3.42	1.05	8	متوسطة
16	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين دون تحيز أو تمييز.	3.29	1.24	9	متوسطة
18	يُدي مدير المدرسة مرونة إزاء انتقادات الآخرين له.	3.11	1.16	10	متوسطة
	العلاقات الإنسانية	3.52	0.94		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (5)، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية (3.52) والانحراف المعياري للتقديرات (0.94) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للعلاقات الإنسانية بين (3.11) و(3.77) وبدرجة ممارسة من متوسطة إلى كبيرة، فقد جاءت الفقرة (19) ونصها "يُظهر مدير المدرسة الاحترام في تعامله مع المعلمين" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (3.77) وانحراف معياري (0.97)

وبدرجة ممارسة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (18) ونصّها "يُبدى مدير المدرسة مرونة إزاء انتقادات الآخرين له" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.16)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه يتحتم على المديرين أن يظهروا الاحترام لمرؤوسيهم، ليتمتعوا بقدر كبير من الاحترام منهم، فعلاقة المدير بمرؤوسيه هي علاقة إنسانية بالمقام الأول، وليست علاقة سلطة؛ فالسلطة والصلاحيات التي يمتلكها المديرون لم يحصلوا عليها لأسباب شخصية، وإنما من خلال الموقع الوظيفي، وبدون هذا الموقع، فالمدير مجرد زميل مماثل لهم في المستويات كافة، ويقع معهم تحت الظروف ذاتها، ويتحمل مثلهم المسؤوليات الملقاة على عاتقه؛ لذلك يتحتم على المدير أن يتعامل مع مرؤوسيه باحترام؛ خوفاً من التصادم معهم بشكل قد يعود بالضرر عليه وعلى سير العمل، ويعوقه عن القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته الإدارية، وبالتالي يؤدي به إلى الفشل. كما أن التسلط والمعاملة الفوقية تؤديان بالمرؤوسين إلى تجنب المدير، وعدم اطلاعه على كافة المشكلات التي تواجه هؤلاء المرؤوسين، وعندها يصبحون في وضع نفسي يعوقهم عن أداء مهماتهم، ويشعرهم بعدم الارتياح، كما يؤدي إلى عزلة المدير، وعدم إحاطته بكل ما يحدث في مدرسته؛ مما قد يهيئ لظهور المعلمين المتملقين، والذين سيدفعون بالمدير إلى الانحياز إليهم، وحينها يصبح المدير محكوماً برضاهم، بينما يعاني باقي المعلمين من ذلك الانحياز، وتصبح بيئة العمل في المدرسة غير ملائمة لتحقيق أهداف العمل التربوي التعليمي بشكل عام. ويعزى مجيء الفقرة (11) في الرتبة الثانية، وبدرجة كبيرة أيضاً إلى أهمية تبادل الخبرات بين المعلمين في تأسيس علاقات إنسانية، تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بينهم، بما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التربوية في المدرسة، ويسهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

أما مجيء الفقرة (18) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن الانتقاد ربما يشعر المدير بانقاص عمله، وعدم تقدير ما يبذله من جهد، وربما أن المديرين ينظرون إلى الانتقاد على أنه مسألة تمس ذاتهم، وبالتالي تشعرهم بضيق وضغط نفسيان. وربما يعزى أيضاً إلى أن المديرين لا يرغبون في أن يكون انتقادهم وتقييمهم صادراً عن مرؤوسيهم.

3. مجال التفاعل المجتمعي المحلي

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة، لدرجة تفاعل

مدير المدرسة الابتدائية مع المجتمع المحلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
23	يطلع مدير المدرسة أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم.	3.64	1.11	1	متوسطة
24	يشجع مدير المدرسة مشاركة المدرسة في الاحتفالات والفعاليات المجتمعية.	3.62	1.06	2	متوسطة
20	يشجع مدير المدرسة المشاركة في نشاطات خدمة المجتمع.	3.62	0.99	2	متوسطة
21	ينظم مدير المدرسة لقاءات مع أولياء الأمور.	3.51	1.10	4	متوسطة
22	ينظم مدير المدرسة فعاليات يشارك في المجتمع المحلي.	3.40	1.06	5	متوسطة
29	يشارك مدير المدرسة أولياء الأمور في حل مشكلات أبنائهم.	3.50	1.04	6	متوسطة
25	ينظم مدير المدرسة رحلات مدرسية إلى مؤسسات المجتمع المحلي.	3.34	1.12	7	متوسطة
26	يضع مدير المدرسة إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي.	3.34	1.09	7	متوسطة
28	يسعى مدير المدرسة إلى إيجاد قنوات اتصال دائمة مع المجتمع المحلي.	3.32	1.13	9	متوسطة
27	يشجع مدير المدرسة مشاركة المجتمع المحلي في إدارة بعض شؤون المدرسة.	2.97	1.21	10	متوسطة
	المجتمع المحلي	3.43	0.94		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (6)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تفاعل مدير المدرسة الابتدائية مع المجتمع المحلي (3.43) والانحراف المعياري للتقديرات (0.94) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة تفاعل مدير المدرسة الابتدائية مع المجتمع المحلي بين (2.97) و(3.64) وبدرجة ممارسة متوسطة، فقد جاءت الفقرة (23) ونصّها "يطلع مدير المدرسة أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (3.64) وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاءت الفقرة (27) ونصّها "يشجع مدير المدرسة مشاركة المجتمع المحلي في إدارة بعض شؤون المدرسة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.21)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وتعزى هذه النتائج إلى إدراك المديرين لأهمية التفاعل مع المجتمع المحلي، فالمدرسة ممثلة بمديريها وطلابها والعاملين فيها، هي مؤسسة مجتمعية أنيطت بها مسؤولية التعليم، ولا بد أن تتفاعل مع هذا المجتمع الذي فوضها بتعليم أبنائه، ولا بد للمجتمع من التفاعل معها -المدرسة- للنهوض بها ومساعدتها في أداء رسالتها التربوية. كما أن المدير والمعلمين هم أبناء هذا المجتمع،

ويرتبطون به بروابط اجتماعية، كالقربة والمصاهرة، وبالتالي فهم حريصون على مصلحة أبنائهم، ويسعون إلى أن يحقق هؤلاء أفضل النتائج في التحصيل المدرسي، لذلك نجد المدير على تواصل مع أولياء الأمور، بهدف إطلاعهم على النتائج التي يحققها أبنائهم، وتنظيم لقاءات معهم.

أما مجيء الفقرة (27) في الرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة متوسطة، فيعزى إلى عدم اقتناع المديرين بوجود أي دور إداري يمكن أن يؤديه المجتمع المحلي في الإدارة المدرسية، وكل ما يمكن أن يقدمه هو الاستفادة من خدمات البلديات على مستوى المدرسة، وفي حل بعض المشكلات على مستوى الطلبة. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى غياب الشفافية الإدارية في التعامل مع أولياء أمور الطلبة وأفراد المجتمع المحلي، وكذلك غموض أهداف المدرسة لأفراد المجتمع المحلي، فضلاً عن ضيق الوقت لدى أولياء أمور الطلبة الذي يقف عائقاً أمام حضورهم للمدرسة لمتابعة أبنائهم بسبب التزاماتهم المهنية، والقائم مسؤولوية تربية الأبناء على عاتق المدرسة وحدها الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة.

واتفقت جميع نتائج المجالات مع نتيجة دراسة درويش (2019, Darwish) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الخرج الثانوية جاءت متوسطة، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة واشيرا وغيتومو ومبوغوا (Wachira, Gitumu, & Mbugua, 2017) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية بكينيا جاء مرتفعاً، ونتيجة دراسة الخصاونة (2019, Khasawneh) والتي أظهرت أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران بالسعودية للقيادة التشاركية جاءت كبيرة، ونتيجة دراسة إلبيساه وهارتيني (2019, Elpisah & Hartini) والتي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الابتدائية بإندونيسيا جاءت مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: ما مستوى النمو المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة لمستوى النمو المهني، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة

الدراسة للنمو المهني للمعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
التدريس	3.74	0.79	1	كبير

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
إدارة الصف	3.72	0.77	2	كبير
الكلّي	3.73	0.76		كبير

كما يُلاحظ من الجدول (7)، بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى النمو المهني للمعلمين (3.73) والانحراف المعياري (0.76) وبمستوى كبير، وجاءت تقديرات النمو المهني للمعلمين في مجال التدريس في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى كبير، وجاءت تقديرات النمو المهني للمعلمين في مجال إدارة الصف في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى كبير.

وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية المعلمين واهتمامهم بمجال التدريس والإدارة الصفية على حد سواء، حيث إنها المعيار الأول في تقييم أدائهم المهني ونموه، وبالتالي فإن جميع المعلمين حريصون على التميز في تدريسهم للمواد التي يدرسونها، وفي إدارتهم للغرفة الصفية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (Mutairi, 2019) التي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في دولة الكويت جاء مرتفعاً، فيما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة كاساهون (Kassahun, 2014) والتي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في المدارس الإعدادية الحكومية في أديس أبابا جاء متوسطاً، ونتيجة دراسة تشانغ وتشين وتشاو (Chang, 2017) التي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في تايوان جاء متوسطاً، ونتيجة دراسة الخصاونة (Khasawneh, 2018) التي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في المدارس الثانوية باريد جاء متوسطاً.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالي النمو المهني للمعلمين كل على حدة، وذلك كما هو مبين في الجدولين (9،8).

4. مجال التدريس

الجدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة

الدراسة لمستوى النمو المهني في مجال التدريس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يلتزم المعلم بتنفيذ الدروس وفق الخطط الموضوعة مسبقاً.	3.93	0.77	1	كبير
2	يحلل المعلم نتائج الاختبارات لتحديد مواطن القوة والضعف لدى الطلبة.	3.88	0.90	2	كبير
8	يطبق المعلم نماذج التعليم التي أثبتت نجاحها مع الطلبة.	3.86	0.86	3	كبير
5	يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلبة.	3.80	0.92	4	كبير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يحرص المعلم على حضور الدورات التدريبية في مجال تخصصه.	3.79	1.04	5	كبير
10	يستخدم الأساليب التكنولوجية المتوفرة في التعليم.	3.76	1.02	6	كبير
7	يستخدم المعلم الطرائق التعليمية التفاعلية خلال الدرس.	3.75	0.90	7	كبير
9	يركز المعلم على التعلم أكثر من الحفظ والتلقين.	3.68	0.91	8	كبير
3	يصيغ المعلم أهدافاً سلوكية قابلة للقياس	3.67	0.87	9	متوسط
6	يضع المعلم خططاً علاجية لتحسين مستوى الطلبة	3.67	0.95	9	متوسط
11	ينوع المعلم في أساليب التقويم.	3.66	0.94	11	متوسط
13	يستخدم المعلم استراتيجيات تفريد التعليم حسب الحاجة.	3.65	0.96	12	متوسط
14	يتبادل المعلم الخبرات التعليمية مع نظرائه.	3.65	1.04	12	متوسط
4	يربط المعلم المادة الدراسية بخبرات الطلبة وحياتهم اليومية.	3.61	0.98	14	متوسط
	التدريس	3.74	0.79		كبير

كما يُلاحظ من الجدول (8)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة المستوى المهني للمعلمين في مجال التدريس (3.74) والانحراف المعياري للتقديرات (0.79)، وبمستوى كبير، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى النمو المهني للمعلمين في مجال التدريس بين (3.61) و(3.93) وبمستوى متوسط إلى كبير، إذ جاءت الفقرة (1) ونصّها "يلتزم المعلم بتنفيذ الدروس وفق الخطط الموضوعية مسبقاً" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (3.93) وانحراف معياري (0.77)، ومستوى كبير، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "يربط المعلم المادة الدراسية بخبرات الطلبة وحياتهم اليومية" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.98)، ومستوى متوسط.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن من أبرز علامات إتقان المهنة، هو المقدرة على إنجاز مهماتها وتحقيق أهدافها كاملة في وقت محدد، وبكفاية عالية. وبما أن التدريس يتطلب إنجاز مهمات في زمن محدد؛ فقد أصبح من الضروري قيام المعلم بوضع خطة زمنية مسبقاً لتنفيذ المهمات التعليمية للمواد التي يدرسها، وهنا تبرز علامات النمو المهني لدى المعلم في قدرته على التوفيق بين التزامه بتحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الدروس والمهمات والاختبارات وكل ما يتعلق بالمادة الدراسية من جهة، وبين الخطة الزمنية التي وضعها مسبقاً لتنفيذ تلك المتطلبات من جهة أخرى. كما أن من علامات النمو المهني للمعلم إنجاز المهام كاملة بكفاية عالية، وهو ما يتطلب منه أن يستخدم كافة السبل المتاحة التي تمكنه من تحقيق أهدافه، لذا فهو يحلل نتائج الاختبارات ليحدد مواطن القوة والضعف، ويطبق نماذج التعليم التي أثبتت نجاحها، ويراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلبة، كي يحقق أهدافه بشكل كامل وعلى أكمل وجه.

أما مجيء الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين ملتزمون بالتدريس وفق الكتاب المدرسي. وربما يعزى السبب إلى اختلاف بيئات الطلبة وتجاربهم وخبراتهم، مما يستغرق وقتاً في إيصال المفهوم للطلبة كل حسب بيئته وخبراته؛ ولذا لا يربط المعلمون مادتهم الدراسية بتلك الخبرات.

5. مجال إدارة الصف

الجدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة الممارسة، لتقديرات عينة

الدراسة لمستوى النمو المهني للمعلمين في مجال إدارة الصف

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	يستخدم المعلم التعزيز بأنواعه لإثارة دافعية الطلبة.	3.86	0.92	1	كبير
16	يساعد المعلم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في تلبية احتياجاتهم.	3.81	0.92	2	كبير
17	يستخدم المعلم استراتيجيات تعديل السلوك.	3.75	0.91	3	كبير
19	يملك المعلم المقدرة على جذب انتباه طلبته طيلة مدة الدرس.	3.74	0.90	4	كبير
20	يستخدم المعلم أسلوب التعاقد السلوكي لاستثارة دافعية الطلبة.	3.61	0.79	5	متوسط
18	يوظف المعلم التواصل غير اللفظي في معالجة أخطاء الطلبة.	3.54	0.94	6	متوسط
	إدارة الصف	3.72	0.77		كبير

كما يُلاحظ من الجدول (9)، بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة النمو المهني للمعلمين في مجال إدارة الصف (3.72) والانحراف المعياري للتقديرات (0.77) ومستوى كبير، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى النمو المهني للمعلمين في مجال إدارة الصف بين (3.54) و(3.86) وبدرجة من متوسطة إلى كبيرة، إذ جاءت الفقرة (15) ونصّها "يستخدم المعلم التعزيز بأنواعه لإثارة دافعية الطلبة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (3.86) وانحراف معياري (0.92)، ومستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة (18) ونصّها "يوظف المعلم التواصل غير اللفظي في معالجة أخطاء الطلبة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.94)، ومستوى متوسط.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور البارز في إدارة الصف في النمو المهني لدى المعلمين، إذ إن مقدرة المعلم على إدارة الصف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنموه المهني، فكلما تقدم المعلم في خبرته ومقدراته وكفاءاته التعليمية كلما زادت قدرته وتحسنت كفاءته في إدارة الصف، ومن أهم العوامل الميسرة للإدارة الصفية هو إثارة الدافعية لدى الطلاب نحو الدرس، وهذا يتأتى من خلال أسلوب التعزيز الذي يمارسه المعلم في تعزيز طلابه لدفعهم نحو التعلم، وجذب انتباههم إلى المادة الدراسية، تعديل السلوك الشاذ لدى بعض الطلبة، والتغلب على المعوقات التي تشتت انتباه

الطالب، وخصوصاً ذوي الاحتياجات الخاصة منهم. أم مجيء الفقرة (18) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى كون التواصل غير اللفظي قد لا يكون فعالاً، لأن الطلبة خصوصاً في المراحل الدراسية الأولى، وبالتالي لا يستوعبون معنى التواصل غير اللفظي، كما أنه غير مجدٍ في حال انشغال الطالب وتشنت انتباهه.

واتفقت جميع النتائج مع نتيجة دراسة المطيري (Mutairi, 2019) التي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في دولة الكويت جاء مرتفعاً، فيما اختلفت مع نتيجة دراسة كاساهون (Kassahun, 2014) والتي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في المدارس الإعدادية الحكومية في أديس أبابا جاء متوسطاً، ونتيجة دراسة تشانغ وتشين وتشاو (Chang, Chen & Chou, 2017) التي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في تايوان جاء متوسطاً، ونتيجة دراسة الخصاونة (Khasawneh, 2018) التي أظهرت أن مستوى النمو المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بإربد جاء متوسطاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر القيادة التشاركية والنمو المهني للمعلمين فيها؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التشاركية ومستوى النمو المهني للمعلمين. والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس

الابتدائية للقيادة التشاركية ومستوى النمو المهني للمعلمين

النمو المهني للمعلمين		القيادة التشاركية
إدارة الصف	التدريس	
0.53**	0.57**	المهارات القيادية
0.55**	0.59**	العلاقات الإنسانية
0.70**	0.77**	المجتمع المحلي

**ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$).

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (10) ما يأتي:

- ارتباط المهارات القيادية لمديري المدارس بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً بالنمو المهني للمعلمين في مجال التدريس، وإدارة الصف. وعليه، يزداد مستوى المهارات القيادية للمديرين،

- بازدياد مستوى النمو المهني للمعلمين في مجال التدريس وإدارة الصف.
- وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن النمو المهني للمعلمين يجعلهم على دراية وإدراك أعلى بمهام المدير، لذلك يصبحون أكثر حرصاً على تطبيق هذه المهارات، بهدف الوصول بالمدرسة إلى تحقيق أهدافها، ورفع سويتها، وزيادة تحصيل الطلبة فيها.
 - ارتباط العلاقات الإنسانية لمديري المدارس بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً بالنمو المهني للمعلمين في مجال التدريس، وإدارة الصف. وعليه، يزداد مستوى ممارسة العلاقات الإنسانية للمديرين، بازدياد مستوى النمو المهني للمعلمين في مجال التدريس وإدارة الصف.
 - وتعزى هذه النتيجة إلى أن النمو المهني للمعلمين مقرون بالعلاقات الإنسانية في المدرسة، فالتعاون والعلاقات الطيبة بين المديرين والمعلمين تُعد عاملاً مهماً في تيسير إنجاز المهمات، وتحقيق الأهداف، وإشاعة أجواء المحبة، مما يسهل النمو المهني لدى المعلمين، ويدفعهم نحوه، ويدفعهم إلى التكاتف مع المدير، والعمل بروح الفريق الواحد.
 - ارتباط تفاعل مديري المدارس مع المجتمع المحلي بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً بالنمو المهني للمعلمين في مجال التدريس، وإدارة الصف. وعليه، يزداد مستوى التفاعل بين المديرين والمجتمع المحلي، بازدياد مستوى النمو المهني للمعلمين في مجال التدريس وإدارة الصف.
 - وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدرسة كمؤسسة مجتمعية وجدت بهدف تقديم خدمة التعليم لأبناء المجتمع، لا بد لها من التعاون مع باقي مؤسسات المجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك للنهوض بهذا المجتمع، والمساعدة في إعداد أجيال المستقبل، بما يمكن تلك الأجيال من مواكبة التطورات والعلوم في العصر الحديث؛ وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الاهتمام بالمعلمين، والعمل الدؤوب على تنميتهم مهنيًا، والتعاون معهم في التغلب على كل ما يعوقهم عن أداء رسالتهم، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من المدرسة والمجتمع لتحقيق ذلك الهدف النبيل.

التوصيات:

- وفقاً لما خلصت إليه نتائج الدراسة الحالية فقد أوصت بما يأتي:
- ضرورة أن تعمل الجهات صاحبة القرار على تعزيز مديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة المهارات القيادية، وتطبيق القيادة التشاركية.
 - ضرورة إيلاء أهمية أكبر للعلاقات الإنسانية لدى المديرين، وإشاعة أجواء التعاون والمودة بين

العاملين.

- بحث المديرين على الاطلاع على ما هو جديد في حقل الإدارة المدرسية الحديثة، وفيما يتعلق بطرق تحسين النمو المهني لدى المعلمين.
- تشجيع إدارة المدرسة على إشراك ذوي الخبرات من أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة، والتعاون معاً لتحسين سير العملية التعليمية، وتيسير النمو المهني لدى المعلمين، وتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت المدرسة.
- بحث المعلمين على التعاون مع الإدارة بغية تسهيل تطوّرهم ونموهم المهني.
- إجراء مزيد من الدراسات المشابهة على مجتمعات أخرى.

References

- Askar, A. (2012). *Participatory leadership and its relationship to the organizational culture of governmental school principals in the governorates of Gaza from the teachers' point of view*. Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Bellibasa, M. & Liu, Y. (2015). The effects of principals' perceived instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 226-244.
- Chang, D., Chen, s., & Chou, W. (2017). Investigating the major effect of principals change leadership on school teachers professional development. *IAFOR Journal of Education*, 5(3): 139- 154.
- Darwish, Z. (2019). The participatory leadership of school leaders in Al-Kharj Governorate and its relationship to effective decision-making from the teachers' point of view. *The Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 27 (5), 310-341.
- Elpisah, A. & Hartini, A. (2019). Principal leadership style and its effect on teachers performance. *Journal of Application of Business and Management*, 17(3), 506–514.
- Frost, L., & Kresten, T. (2011). The Role of the Elementary Principal in the Instructional Leadership of Special Education. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6 (2): 201- 212.
- Guskey, T. (2000). *Evaluating Professional Development*. California: Corwin Press.
- Kassahun, N. (2014). *Practices and challenges of educational supervision in government schools of Addis Ababa*. Unpublished Master Thesis, Addis Ababa University, Ethiopia.

- Khasawneh, F. (2019). The degree to which the leaders of public education schools in Najran region practice participatory leadership and its relationship to their level of administrative creativity from the teachers' point of view. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*, (43), 656-676.
- Khasawneh, T. (2018). The school principal's role as a resident supervisor in the professional development of new teachers in the secondary schools in Irbid Directorate of Education. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2 (15), 34-53.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Mohammad, M. (2011). Professional accreditation and its relationship to the sustainable professional development of teachers in the era of knowledge flow. *Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, 27 (2), 1-85.
- Mutairi, A. (2019). *The role of high school principals in activating the professional and societal development of teachers in the State of Kuwait*. Unpublished Master thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Pardo, M., Martinez, C. & Roig, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change, *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.
- Saleem, H. (2006). *Education and public education in the Kingdom of Saudi Arabia between policy theory and practice "an evaluation view"*. Washington: International Graphics Press.
- Shammari, S. (2018). The reality of the participatory leadership of secondary school leaders in Ha'il and ways to develop it from the teachers' point of view. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, (3), 57-113.
- Speck, M., & Knipe, C. (2005). *Why can't we get it right? Designing high-quality professional development for standard-based schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Tafish, M. (2011). *Creativity in educational supervision and school administration*. Amman: Dar Al-Furqan for Publishing and Distribution.
- Wachira, F., Gitumu, M., & Mbugua, Z. (2017). Effect of principals' participative leadership style on teachers' job performance in public secondary schools in Kieni West Sub-County. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(8), 72-86.