

دور القيادة التحويلية في مواجهة بعض مشكلات ادارة مدارس التعليم الاساسي في الاردن

د. على محمد سالم الفقرا
قسم أصول لتربية
كلية التربية – جامعة المنصورة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسة مديرو مدارس التعليم الاساسي في الاردن لنمط القيادة التحويلية في مواجهة بعض مشكلات ادارة مدارس التعليم الاساسي في الاردن. وتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على تأثير القيادة التحويلية على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس في التعليم الاساسي في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الأساسية بمديرية تربية منطقة الكرك محافظة الكرك التابعة لمديرية التربية والتعليم في المملكة الأردنية والبالغ عددهم (١٢٠) مدير في العام الدراسي ٢٠١٧. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغت (٨٠) مدير أي بنسبة ٦٧% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها الخمسة المتمثلة في (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، تقديم نموذج سلوكي يحتذى، هيكلية التغيير) على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الاساسي في الأردن والمتمثلة في (مشكلات خاصة بالنظام الدراسي - مشكلات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس - مشكلات مرتبطة بالإدارة المركزية - مشكلات مرتبطة بالهيئة التدريسية). وتحدت المشكلات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الاساسي في الأردن من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الاساسي في الأردن في أبعاد المحور الثاني وعباراته.

ABSTRACT

The study aimed to know the effect of the managers of basic education schools in Jordan on the type of transformational leadership in facing some of the problems of the administration of basic education schools in Jordan. The researcher followed the analytical descriptive method to identify the impact of transformational leadership on the administrative problems facing directory in basic education in Jordan. The study population consists of the principals of the basic schools in the Directorate of Education Karak, Governorate of Karak which Directorate of Education in the Kingdom of Jordan (120) in 2017. The sample of the study was chosen in a simple random way, with 80 managers representing 67% of the total study population. The current study found that the impact of transformational leadership in its five dimensions, namely: developing a common vision of the school, setting objectives and priorities according to the needs of the school and the needs of the community, building a common culture supportive of change within the school, Basic problems in Jordan (problems related to the academic system - problems related to faculty members - problems related to the central administration - problems related to the teaching staff). The problems faced by the administration of basic education schools in Jordan have been identified by the principals of basic education schools in Jordan in the dimensions of the second axis and its expressions.

المقدمة:

الإدارة ويرى البعض أن وظيفته من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون، حيث أنه المسئول عن المتابعة، والتخطيط، والتقويم، ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية، ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم.

تعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، وفقاً لقدراته، واستعداداته، واتجاهاته. كما يعد مدير المدرسة أحد عناصر

وتساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (Roberts,1985. 124) .

وتتطلب القيادة التحويلية توافر مستوى عالٍ من الإبداع والتطوير ، ويحتاج إلى عملية تكيف مستمرة مع التغيرات الخارجية ، و تتطلب وجود رؤية واضحة ، وهذا الأسلوب يطلق عليه في الأدب الإداري بالقيادة التحويلية التي تمكن منظمات الأعمال من التعامل مع التحديات التي تواجهها، والتغلب عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية والقدرة على التميز والإبداع (العاظمي ، ٢٠٠٦ ، ١٦) .

ويتصف القائد الإداري بأنه صاحب رؤيا، ومبدع ، وخلاق، وملهم ومشجع ، ومبادر للتغيير، وما يواجهه القيادة التربوية هو إيجاد قيادة فعالة تستطيع أن تقود هذه المنظمات إلى مرحلة حديثة من التطورات، و تحتاج منظمات الأعمال في العصر الحالي إلى نموذج جديد من القادة باتجاهات فكرية جديدة ومهارات متميزة يحققون فيها انجازا بصورة غير طبيعية ، أعلى مما كان يتوقع المرؤوسون والرؤساء، والنمط الذي يلي هذه الطموحات الإدارية عرف بالقيادة التحويلية، والقيادة التحويلية لا تقتصر على تحفيز العاملين بل تتعدى ذلك لتعمل على توسيع

ونظراً لأهمية مدير المدرسة، ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية، وتحقيق أهدافها لذا فقد تعددت مهامه، ومسؤولياته الإدارية والفنية والاجتماعية. فهو إداري، وفني، ومشرف مقيم في مدرسته، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلا بد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً، ومحددة الأهداف جيداً، ومستعدة إلى الأسس العلمية للتخطيط . (عقيلان، ١٩٩٠ ، ٢٩٣) .

ولعل ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها، إن القيادة التحويلية نمط يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إبتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي

- اهتمامات المرؤوسين، وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين للنظر إلى ما أبعد من اهتماماتهم الذاتية ، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر (العازمي، ٢٠٠٦، ١٧) .
- وفيما يخص أهمية التعليم الأساسي في المملكة الأردنية الهاشمية ، فيعتبر قاعدة للتعليم وأساساً لبناء الوحدة الوطنية والقومية وتنمية القدرات والميول الذاتية وتوجيه الطلاب في ضوءها. حيث تهدف هذه المرحلة طبقاً لوزارة التربية والتعليم في الأردن إلى تحقيق الأهداف العامة للتربية وإعداد المواطن في مختلف جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والروحية والوجدانية والاجتماعية ليصبح قادراً على أن (<http://www.moe.gov.jo>) :
١. يلم الماما واعيا بتاريخ الإسلام ومبادئه وشعائره وأحكامه وقيمه ويمثلها خلقاً ومسلماً.
 ٢. يتقن المهارات الأساسية للغة العربية بحيث يتمكن من استخدامها بسهولة ويسر.
 ٣. يعرف الحقائق والوقائع الأساسية المتعلقة بتاريخ الأمة الإسلامية والعربية والشعب الأردني في عمقه العربي والإسلامي بوجه خاص والإنساني بوجه عام.
٤. يعي الحقائق الأساسية المتعلقة بالبيئة الطبيعية والجغرافية الأردنية والعربية والعالمية.
 ٥. يتمثل قواعد السلوك الاجتماعي ويراعي تقاليد مجتمعه وعاداته وقيمه الحميدة.
 ٦. يحب وطنه ويعتز به ويتحمل المسؤوليات المترتبة عليه تجاهه.
 ٧. يحب أسرته ومجتمعه ويتحمل المسؤوليات المترتبة عليه تجاههما.
 ٨. يتقن المهارات الأساسية للغة أجنبية واحدة على الأقل.
 ٩. يتعامل مع الأنظمة العددية والعمليات الرياضية الأساسية والأشكال الهندسية ويستخدمها في الحياة العملية.
 ١٠. يستوعب الحقائق والتعميمات العلمية الأساسية وأسسها التجريبية ويستخدمها في تفسير الظواهر الطبيعية.
 ١١. يفكر بأسلوب علمي مستخدماً في ذلك عمليات المشاهدة وجمع البيانات وتنظيمها وتحليلها والاستنتاج منها وبناء أحكام وقرارات مستندة إليها.
 ١٢. يستوعب الأسس العلمية لإشكال التكنولوجيا التي تعرض له في حياته اليومية ويحسن استخدامها
 ١٣. يحرص على سلامة بيئته ونظافتها وجمالها وثروتها.

الدراسي الذي يقبل فيه ، ولا يفصل الطالب من التعليم قبل إتمام السادسة عشر من عمره ويستثنى من ذلك من كانت به حالة صحية خاصة بناء على تقرير من اللجنة الطبية المختصة.

وتعود أغلب جهود الإصلاح التربوي والتطورات الحديثة والتحديات التي يواجهها مديرو المدارس في مرحلة التعليم الأساسي في الأردن خلال عملهم ووجود الصراع التنظيمي المستمر داخل المدرسة وعدم الالتزام من قبل المعلمين بالمهام الموكلة لهم، إلى غياب الدور القيادي لمدير المدرسة . مما يؤكد على ضرورة إيجاد أسلوب قيادي يعمل على تفعيل قيادة المدير وتعزيز دوره الإيجابي واستمرار فاعليته وتحسين أدائه ليحقق المستوى المطلوب ، فأصبحت معرفة دور القيادة التحويلية ، ومعرفة درجة ممارستها في القطاع التربوي ضرورة ملحة لضبط النوعية والكفاية وتحسين الأداء . (الصيداوي، ٢٠٠١ ، ١٠٣) مشكلة الدراسة :

لقد أضحت التغيير في المنظمات المعاصرة بكافة أشكالها ضرورة ملحةً ومطلباً أساسياً لبقيائها واستمرارها، وأصبحت عملية التكيف مع التغيرات الخارجية أقل ما يمكن عمله، ولأننا أصبحنا نعيش في عصر من الصعوبة بمكان التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ،فان الأمر يتطلب من المنظمات أن

١٤ . يدرك أهمية لياقته البدنية والصحية ويمارس النشاطات الرياضية الصحية المناسبة

١٥ . يتذوق الجوانب الجمالية في الفنون المختلفة ويعبر عن ميوله الفنية الخاصة.

١٦ . يقوى على أداء مهارات حرفية تتناسب وقدراته وميوله ويسعى لتميتها ويعزز في نفسه احترام العمل اليدوي باعتبار إن العمل وظيفة أساسية في الحياة الاجتماعية.

١٧ . يتمثل قيم الجد والعمل والمثابرة والاعتماد على النفس في الانجاز وتحقيق القدرة الذاتية وكسب العيش والاكتفاء الذاتي.

١٨ . يعبر عن مواهبه وقدراته الخاصة وجوانب الإبداع لديه.

١٩ . يتقبل ذاته ويحترم الآخرين ويراعي مشاعرهم ويقدر مزاياهم ومنجزاتهم.

٢٠ . يقدر قيمة الوقت ويحسن استثمار أوقاته الحرة.

٢١ . ينمي نفسه ويسعى للتعلم الذاتي وزيادة كفايته.

ويكون التعليم الأساسي في الأردن تعليم إلزامي ومجاني في المدارس الحكومية حيث يقبل الطالب في السنة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي إذا أتم السنة السادسة من عمره في نهاية كانون الأول من العام

تكون دائما متيقظة وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة .

فالتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية والمدرسة بصفة خاصة، تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات، و من خلال عمل الباحث في الميدان التربوي وما ينتج عن بعض الأساليب القيادية الممارسة من قبل بعض المديرين من عدم تحقيق الأهداف المرسومه بالشكل المطلوب من خلال التعامل مع المعلمين والطلاب رأى الاستفادة من قيادة تؤمن بأن الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح رؤية داخلية، وهذه القيادة تعرف حاليا بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership) ذات النزعة الهادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس.

ويتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الاتي :

ما تأثير ممارسة مديرو مدارس التعليم الاساسي في الاردن لنمط القيادة التحويلية في مواجهة بعض مشكلات ادارة مدارس التعليم الاساسي في الاردن ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس ، التساؤلات الفرعية الاتية :

١ - ما المشكلات الخاصة بالنظام المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الاساسي في الأردن"

٢ - ما المشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الاساسي في الأردن".

٣ - ما مشكلات مرتبطة بالإدارة المركزية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الاساسي في الأردن".

٤ - ما المشكلات المرتبطة بالهيئة الإدارية المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الاساسي في الأردن".

فروض الدراسة :
من واقع مشكلات وتساؤلات الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة كالآتي :

١ - لا يوجد تأثير له دلالاته للقيادة التحويلية على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الاساسي في الأردن.

٢ - لا يوجد تأثير له دلالاته لتطوير رؤية مشتركة للمدرسة على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الاساسي في الأردن".

٣ - لا يوجد تأثير له دلالاته لتحديد الأهداف والأولويات حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي على مواجهة بعض

- مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن".
- ٤ - لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن".
- ٥ - لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لتقديم نموذج سلوكي يحتذى به على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن".
- ٦ - لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لهيكلية التغيير على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن".
- أهمية الدراسة :
- تكمن أهمية هذه الدراسة في:
- ١ - أنها تقوم بدراسة نوع من أنواع القيادة قد يسهم في تطوير وتحسين أداء مدير المدرسة وهو القيادة التحويلية.
- ٢ - قد يستفيد من هذه الدراسة المشرفون التربويون القائمون على العملية التعليمية، والعاملون على تحسينها.
- ٣ - كذلك قد يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة التربوية.
- ٤ - وقد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في التعليم للتعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب من أساليب القيادة يسهم في تحسين العملية التربوية .
- ٥ - وتفيد الدراسة في معرفة أهم المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن.
- أهداف الدراسة :
- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:
- ١ - الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن للقيادة التحويلية .
- ٢ - التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات اللازمة لتحسين أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية وتفعيل استخدامه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن.
- ٣ - الكشف عن واقع الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي في الأردن.
- ٤ - التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المديرين والتي تحول دون ممارستهم لأدوارهم على الوجه المطلوب.
- حدود الدراسة:
- تحدد الدراسة بالحدود التالية:
- الحد الموضوعي:** تأثير ممارسة نمط القيادة التحويلية على مشكلات الإدارة

لدى مديري مدارس التعليم الأساسي
في الأردن

الحد المكاني: مدارس التعليم الأساسي
بمديرية التربية والتعليم بمنطقة
الكرك محافظة الكرك التابعة
لمديرية التربية والتعليم في المملكة
الأردنية .

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام
الدراسي ٢٠١٦ - ٢٠١٧ .
مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

عرفها مصطفى (٢٠٠٢) بأنها: " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين له إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

كما عرفتها مؤتمن (١٩٩٥) على أنها: " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

وعرفها العطييات (٢٠٠٦) بأنها: " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشريه - قانونية - مادية - زمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال

فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء".

ويعرفها الباحث اجرائياً على أنها :
الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة من أجل رفع درجة رضا المعلمين وقناعاتهم وولائهم ، وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهام المطلوب انجازها مع حرصه على تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ، وتحديد الأهداف المدرسية وأولوياتها حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي ، وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة ، وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به ، مع مراعاة هياكل التغيير المتبعة داخل المدرسة .

الادارة المدرسية : School administration

عرفها (أحمد ، ٢٠٠١) على أنها كل منظم يتكون من عناصر بشرية ، ومجموعة عمليات متشابهة تعمل وفقاً لمجموعة من الضوابط والمعايير التي تحكم المدرسة سواء داخل أو خارج المدرسة ، وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع وذلك لتحقيق أهداف مخططة.

يعرفها الباحث اجرائياً على أنها الادارة المسؤولة عن تنظيم وتوجيه والرقابة على عدد من المعلمين والمحاضرين بمختلف الاختصاصات ضمن مبنى اداري محدد لتنفيذ

وتطبيق وتعليم عدد من المستفيدين (الطلبة) ضمن رقعة جغرافية معينة وتحت اشراف وزارة التربية او مديرية التربية ضمن منطقة محددة , من خلال تدريس المناهج المقررة للمستفيدين وتخطط العام الدراسي من خلال وضع الجدول التدريسي لكل مدرس ضمن ساعات محددة لكل مادة وتعويض النقص الناتج عن غياب التدريسيين , وتقييم الطلبة من خلال الاختبارات التجريبية والشفوية ضمن جداول مركزية مقررة من قبل وزارة التربية او الجهة المسؤولة او جداول غير مركزية في حال التعليم الخاص , ينتج عن تلك الادارة مخرجات تعليمية محددة تسمى نجاح الطالب او عبوره مرحلة معينة الى المرحلة التي تليها , ويقوم نوع العمل الاداري في تلك المنشأة التعليمية من خلال نسب النجاح والفشل ونوع التدريسيين والتسرب الدراسي خاصة وان كانت تلك الادارة تدير مدارس ثانوية او مراحل منتهية على اقل تقدير .

المشكلة الإدارية (Management problem):

يعرفها الباحث اجرائيا على أنها أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة ، والتي تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل

أو عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام.
الدراسات السابقة :

هدفت دراسة الغامدي (٢٠١١) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١ والبالغ عددهم ١١٠ مديرا ، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة. وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة وأنه توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس . وأظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي . وأنه توجد

المدرسة ولصالح مديري المدارس الخاصة مقارنة بمديري المدارس الحكومية. وهدفت دراسة العنزي (٢٠٠٥) إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين . وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم ١٩١ مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها ٧٦٤ معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين، والثانية هي " أنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى لمتغيرات : التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية ، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين و الأداء الوظيفي للمعلمين.

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لصالح الذين خبرتهم ٣٨ سنوات فأكثر . دراسة القرالة (٢٠٠٨) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من (٦٣) فقرة، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (٤٠٧) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن متغير درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٨٥) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير تصنيف

والاعتبارية الفردية، وهي مجالات القيادة التحويلية، بدرجة عالية .

الإطار النظري :

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية :

وعرف (القيوتي، ٢٠٠٠) أنها القدرة

على التأثير على الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء يحقق أهداف المنظمة المخطط لها .

وعرف (Daft & Noe , 2001) أنها

القيادة التي تحفز التابعين لعمل ما هو أكثر من المتوقع منه، حيث يرفع ال قادة من درجة الاهتمام بالموظفين، كما يمتازون بأنهم أصحاب شخصية جذابة ورؤية واضحة .

وعرف (Trofino,2000) القيادة

التحويلية أنها تلك القيادة التي تضع وترسم وتبلور رؤية واضحة لمنظماتها في ذات الوقت الذي تحرص فيه على تطوير أنظمة جديدة تتناغم ومتطلبات المستقبل، وهنا ينظر "تروفينو" إلى القادة التحويليين على أنهم يمتلكون مقدرة عالية ونظرة شمولية على ترجمة الرؤى المستقبلية وتفعيلها بشكل غير معقد وسهل، أي أن القادة التحويليين هم صناع لفرص النجاح والتميز لمنظماتهم .

ثانياً : خصائص القيادة التحويلية:

خصائص القائد التحويلي :

ولكي يستطيع القائد التغيير وتحويل مدرسته نحو الأفضل فإنه ينبغي عليه أن يحوز على عدد من الخصائص (مصطفى، ١٩٩٤، ٤٤):

وأجرى جريفث (Griffht , 2004)

دراسة كان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة العدد من الطلبة وخصائص المعلمين ، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين .

أجرى سوبزنيك (Supising, 2001)

دراسة هدفت إلى تعرف نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا. وقد تكون مجتمع الدراسة من ١٩٢ مديراً، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لجمع البيانات . ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، وأتصف المديرون من ذوي الخبرة (١٥ - ١١) سنة بممارستهم للتأثير المثالي، والإثارة، والتحفيز العقلي،

- ١ - صاحب رؤية مستقبلية : يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلا ، وكيف تبلغه .
- ٢ - متمكن في الاتصال : قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية .
- ٣ - ذو مصداقية : إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.
- ٤ - ذو طاقة كبيرة : فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه ، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.
- وقدم العمري (٢٠٠٤ ، ٣٣) خصائص أخرى يتمتع بها القادة التحويليون في المدرسة وهي :
- ١ - يجب أن يكون له حضور واضح ، ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك العاملين في المدرسة مشاكلهم ، ويقدم لهم الحلول المناسبة .
- ٢ - القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء التغيير ، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل مدارسهم إلى الوضع المنشود .
- ٣ - يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية .
- ٤ - يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- ٥ - يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية ، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية .
- أهمية القيادة التحويلية للمنظمات.
- يرى (Tichy & Devanna , 1990) أن أهمية القيادة مرتبطة بثلاثة عناصر .
١. إيجاد رؤية جديدة.
٢. تصميم هيكل للمنظمة يلبي حاجات البيئة الخارجية، ويتيح للمنظمة تحقيق مهمتها بفعالية.
٣. إدارة الموارد البشرية ، و تتضمن التوفيق بين الموظفين ، ومواردهم من خلال تحديد معايير العمل لجميع أنشطة المنظمة.
- إجراءات الدراسة :
- منهج الدراسة :
- اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على تأثير القيادة التحويلية على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس في التعليم الأساسي في الأردن.
- مجتمع الدراسة :
- يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الأساسية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة الكرك محافظة الكرك التابعة لمديرية التربية والتعليم في المملكة الأردنية والبالغ

عددهم (١٢٠) مدير في العام الدراسي ٢٠١٧.

عينة الدراسة:

وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث بلغت (٨٠) مدير أي بنسبة ٦٧% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة

نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً- التأكد من ثبات الاستقصاء وصدقه:

للتأكد من ثبات الاستقصاء، تم تطبيقه

على عدد (٣٠) مدير من مديري المدارس الأساسية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة الكرك

محافظة الكرك التابعة لمديرية التربية والتعليم في المملكة الأردنية، وقد استخدم الباحث معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستقصاء وأبعاده، ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور، وارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستقصاء، والجدول الآتي يوضح قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون لثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستقصاء:

جدول (١)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المحور والأبعاد	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ	قيم معامل ارتباط بيرسون
المحور الأول	القيادة التحويلية	٤٩	٠,٨٤٨	٠,٩٧٦**
البعد الأول	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	٩	٠,٨٨٣	٠,٨١٩**
البعد الثاني	تحديد الأهداف والأولويات حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي	١٠	٠,٨٨١	٠,٨٥٧**
البعد الثالث	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة	٦	٠,٨٨٤	٠,٨٧٩**

م	المحور والأبعاد	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ	قيم معامل ارتباط بيرسون
البعد الرابع	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	١٥	٠,٨٧١	٠,٩٣٥**
البعد الخامس	هيكلية التغيير	٩	٠,٨٨١	٠,٨٦٩**
المحور الثاني	المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن	٥٤	٠,٨٤٩	٠,٩٧٥**
البعد الأول	مشكلات خاصة بالنظام الدراسي	١٥	٠,٨٧٨	٠,٧٩٩**
البعد الثاني	مشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس	١٦	٠,٨٧٧	٠,٨٥١**
البعد الثالث	مشكلات مرتبطة بالإدارة المركزية	١٤	٠,٨٧٧	٠,٨٩٧**
البعد الرابع	المشكلات المرتبطة بالهيئة الإدارية المدرسية	٩	٠,٨٨٠	٠,٨٢٦**
	الاستقصاء ككل	١٠٣	٠,٩٠٩	

** = دالة عند مستوى (٠,٠١).

مرتفعة ومقبولة إحصائياً؛ حيث إن أصغر قيمة مقبولة لمعامل ثبات ألفا هي (٠,٦٠)، وأفضل قيمة مقبولة تتراوح بين (٠,٧ - ٠,٨)، وكلما زادت كانت أفضل (دلال القاضي ومحمد البياتي، ٢٠٠٥، ٥٠).

يتضح من الجدول السابق أن:

١. تراوحت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لثبات محوري الاستقصاء وأبعاده بين (٠,٨٤٨ - ٠,٨٨٣)، وهي قيم ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، كما جاءت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستقصاء ككل = (٠,٩٠٩)، وهي قيمة ثبات

مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن".
وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث الانحدار المتعدد، والجدول الآتي يوضح ذلك:

٢. تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون* لارتباط درجة الأبعاد بدرجة المحور الذي يندرج تحته، وارتباط درجة محوري الاستقصاء بالدرجة الكلية للاستقصاء بين (٠,٧٧٩ - ٠,٩٧٦)، وهي قيم تدل على وجود علاقات قوية بين كل محور وأبعاده، وبين محوري الاستقصاء والاستقصاء ككل.

ثانيًا- بالنسبة إلى الفرض الأول الذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير له دلالاته للقيادة التحويلية على مواجهة بعض

قد اقترح جيلفورد تفسيرًا لمعاملات الارتباط حسب قيمتها، وذلك إذا كانت الارتباطات دالة (مهمة أو حقيقية)، إلا أن هذه التفسيرات لا تنطبق على الارتباطات غير الدالة، وهي على النحو الآتي (صلاح مراد، ٢٠٠٠، ١٥٨):

- أ- معامل الارتباط الأقل من ٠,٢٠ (ضعيف) ويدل على علاقة غير مهمة
- ب- معامل الارتباط من ٠,٢ - ٠,٣٩ (ضعيف) ويدل على وجود علاقة ضعيفة
- ت- معامل ارتباط من ٠,٤ - ٠,٦٩ (متوسط) ويدل على علاقة جيدة ومهمة
- ث- معامل ارتباط من ٠,٧ - ٠,٨٩ (مرتفع) ويدل على علاقة قوية
- ج- معامل الارتباط أكبر من ٠,٩ (مرتفع جدًا) ويدل على علاقة شبه تامة

جدول (٢)

معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير بين القيادة التحويلية ومواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
القيادة التحويلية	مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي
٢٨,٥٩٠	قيمة المعامل β
٤,٢٠١	قيم اختبار T
٠,٠٠٠	معنوية قيم اختبار T
٠,٩٠٢	معامل الارتباط البسيط R
٠,٨١٤	ومعامل التحديد R^2
٠,٨١٢	معامل التحديد المصحح - R^2
٣٤١,٦٤٢	قيمة F
٠,٠٠٠	دلالة قيمة F المعنوية
٠,٩٠٢	معامل الارتباط

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٨١٤) بما

يعنى أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تقدر (٨١,٤ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل لم يتضمنها نموذج الدراسة.

أ. بالنسبة إلى الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير له دلالاته لتطویر رؤية مشتركة للمدرسة على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن".

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. جاءت قيمة (F) المحسوبة (٣٤١,٦٤٢)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث يمكن القول بأن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة مشكلات التعليم الأساسي.

٢. تشير قيم (T) = (٤,٢٠١) المحسوبة إلى أن (القيادة التحويلية) تؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي.

البيسط، والجدول الآتي يوضح ذلك:

وللتحقق من صحة هذا الفرض

استخدم الباحث الانحدار الخطي

جدول (٣)

معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير بين تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ومواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي
٦٣,٧١٠	قيمة المعامل β
٦,٦٣٨	قيم اختبار T
٠,٠٠٠	معنوية قيم اختبار T
٠,٧٢٩	معامل الارتباط البسيط R
٠,٥٣٢	ومعامل التحديد R^2
٠,٥٢٦	معامل التحديد المصحح $-R^2$
٨٨,٦٤٥	قيمة F
٠,٠٠٠	دلالة قيمة F المعنوية
٠,٧٢٩	معامل الارتباط

تأثيراً معنوياً على مواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي.

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٣٢) بما يعنى أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تقدر (٥٣,٢ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل لم يتضمنها نموذج الدراسة.

ب. بالنسبة إلى الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير له دلالاته تحديد الأهداف والأولويات حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي على

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. جاءت قيمة (F) المحسوبة (٨٨,٦٤٥)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث يمكن القول بأن تطوير رؤية مشتركة للمدرسة تؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة مشكلات التعليم الأساسي.

٢. تشير قيم (T) = (٦,٦٣٨) المحسوبة إلى أن (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) يؤثر

مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس والتعليم الأساسي في الأردن".
وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٤)

معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير بين تحديد الأهداف والأولويات حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي ومواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي

المتغير التابع	المتغير المستقلة
مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي	تحديد الأهداف والأولويات حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي
قيمة المعامل β	٥٢,٧٤٤
قيم اختبار T	٦,٦٣٨
معنوية قيم اختبار T	٠,٠٠٠
معامل الارتباط البسيط R	٠,٧٦٧
ومعامل التحديد R^2	٠,٥٨٩
معامل التحديد المصحح $-R^2$	٠,٥٨٣
قيمة F	١١١,٥٨٤
دلالة قيمة F المعنوية	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٧٦٧

- ويتضح من الجدول السابق ما يلي:
- جاءت قيمة (F) المحسوبة (١١١,٥٨٤)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث يمكن القول بأن تحديد الأهداف والأولويات حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي يؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة مشكلات التعليم الأساسي.
 - تشير قيم (T) = (٦,٦٣٨) المحسوبة إلى أن (تحديد الأهداف والأولويات حسب حاجات المدرسة والمجتمع المحلي) يؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي.
 - بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٨٩) بما يعنى أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسر (٥٨,٩%) من التغيرات التي

على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن". وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضح ذلك:

تحدث في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل لم يتضمنها نموذج الدراسة. ج. بالنسبة إلى الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة

جدول (٥)

معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير بين بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة ومواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي

المتغير المستقلة	المتغير التابع
بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة	مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي
٥٣,٢٨١	قيمة المعامل β
٦,٤٠٠	قيم اختبار T
٠,٠٠٠	معنوية قيم اختبار T
٠,٨٠٩	معامل الارتباط البسيط R
٠,٦٥٤	ومعامل التحديد R^2
٠,٦٥٠	معامل التحديد المصحح $-R^2$
١٤٧,٥٣٦	قيمة F
٠,٠٠٠	دلالة قيمة F المعنوية
٠,٨٠٩	معامل الارتباط

داخل المدرسة يؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة مشكلات التعليم الأساسي. ٢. تشير قيم $(T) = (٦,٤٠٠)$ المحسوبة إلى أن (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة) يؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. جاءت قيمة (F) المحسوبة (١٤٧,٥٣٦)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث يمكن القول إن بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير

له دلالاته الإحصائية لتقديم نموذج سلوكي يحتذى به على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن". وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضح ذلك:

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٦٥٤) بما يعنى أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسر (٦٥,٤ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل لم يتضمنها نموذج الدراسة. د. بالنسبة إلى الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير

جدول (٦)

معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير بين تقديم نموذج سلوكي يحتذى به ومواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي

المتغير المستقلة	المتغير التابع
تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي
٥٠,١١٥	قيمة المعامل β
٦,٩٣٥	قيم اختبار T
٠,٠٠٠	معنوية قيم اختبار T
٠,٨٥٤	معامل الارتباط البسيط R
٠,٧٢٩	ومعامل التحديد R^2
٠,٧٢٥	معامل التحديد المصحح $-R^2$
٢٠٩,٣٢٨	قيمة F
٠,٠٠٠	دلالة قيمة F المعنوية
٠,٨٥٤	معامل الارتباط

القول إن تقديم نموذج سلوكي يحتذى به يؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة مشكلات التعليم الأساسي.

٢. تشير قيم (T) = (٦,٩٣٥) المحسوبة إلى أن (تقديم نموذج سلوكي يحتذى به) يؤثر

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. جاءت قيمة (F) المحسوبة (٢٠٩,٣٢٨)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث يمكن

تأثيراً معنوياً على مواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي. ٣. بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٧٢٩) بما يعنى أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسر (٧٢,٩ %) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل لم يتضمنها نموذج الدراسة. هـ. بالنسبة إلى الفرض الفرعي الخامس الذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير له دلالاته الإحصائية لهيكلية التغيير على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن". وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٧)

معاملات الانحدار الخاصة بالتأثير بين تقديم نموذج سلوكي يحتذى به ومواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي

المتغير التابع	المتغير المستقلة
مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي	هيكلية التغيير
قيمة المعامل β	٦٣,٩١٩
قيم اختبار T	٧,٥٦٦
معنوية قيم اختبار T	٠,٠٠٠
معامل الارتباط البسيط R	٠,٧٧٢
ومعامل التحديد R^2	٠,٥٩٦
معامل التحديد المصحح $-R^2$	٠,٥٩٠
قيمة F	١١٤,٨٥٧
دلالة قيمة F المعنوية	٠,٠٠٠
معامل الارتباط	٠,٧٧٢

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. جاءت قيمة (F) المحسوبة (١١٤,٨٥٧)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث يمكن القول إن

٢. تشير قيم (T) = (٧,٥٦٦) المحسوبة إلى أن (هيكلية التغيير) يؤثر تأثيراً معنوياً على مواجهة بعض مشكلات التعليم الأساسي.

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (٠,٥٩٦) بما يعنى أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تقدر (٥٩,٦%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، والباقي يرجع إلى عوامل لم يتضمنها نموذج الدراسة. ثالثاً- للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على أنه: " ما المشكلات الخاصة بالنظام

جدول (٨): المتوسط المرجح والانحراف المعياري والترتيب للمشكلات الخاصة بالنظام المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
١	السلوك العدواني للطلاب خلال الفسحة	3.75	1.410	موافق	5
٢	الانطواء والخجل لدى بعض الطلاب .	4.00	.159	موافق	1
٣	عدم الانتظام والانضباط في طابور الصباح	3.88	1.060	موافق	2
٤	وجود طلاب من ذوي الحالات الخاصة (إعاقة حركية ، بطء تعلم)	3.46	1.252	موافق	11
٥	عدم الالتزام بالزي الرسمي للمدرسة.	3.78	1.283	موافق	4
٦	تشنت انتباه بعض الطلاب داخل الفصل.	3.66	1.331	موافق	8
٧	التغيب المتكرر لكثير من الطلاب بدون مبررات مقنعة.	3.48	1.302	موافق	10
٨	العيب بممتلكات المدرسة العامة (الأثاث - الحديقة-الدورات-الخ)	3.66	1.242	موافق	7
٩	تسرب بعض الطلاب لأسباب واهية وبرغبة الأهالي	3.86	1.188	موافق	3
١٠	كثرة شكاوى الطلاب ولأثفه الأسباب	3.54	1.350	موافق	9
١١	الكذب واتهام الآخرين عند وقوع أخطاء	3.35	1.535	موافق	14
١٢	كثرة حوادث السرقة من بعض الطلاب لزملائهم.	3.73	1.378	موافق	6
١٣	تأخر بعض الطلاب عن الدوام الرسمي	3.31	1.514	موافق	15
١٤	ضييق مساحة فناء المدرسة واكتظاظ الطلاب فيه	3.38	1.391	موافق	13
١٥	عدم وجود مرشدة تربوية لحل مشكلات الطلاب	3.40	1.547	موافق	12
	البعد ككل	3.61	8.761	موافق	

- يتضح من الجدول السابق أن:
1. جاء اتجاه البعد ككل وعباراته (موافق)، وبالتالي تكون مشكلات النظام المدرسي هي جميع عبارات هذا البعد.
 2. جاءت العبارات رقم (٢، ٣، ٩) في المراتب الثلاث الأولى على الترتيب، بينما جاءت العبارات رقم (١٤، ١١، ١٣) في المراتب الثلاث الأخيرة على الترتيب.
- رابعاً- للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على أنه: " ما المشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن".
- يوضح الجدول الآتي المتوسط المرجح لكل عبارة، واتجاهها من حيث: (موافق تماماً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق تماماً)، والانحراف المعياري، والترتيب.

جدول (٩)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والترتيب للمشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
١	عدم إنجاز المعلمين/المعلمات لأعمال الموكلة إليهم في المواعيد المحددة	3.40	1.489	موافق	16
٢	جهل بعض المعلمين والمعلمات في توظيف الوسائل السمعية والبصرية في العملية التعليمية	3.58	1.605	موافق	5
٣	سوء العلاقة بين المديرية وبعض أعضاء الهيئة التدريسية.	3.48	1.518	موافق	12
٤	تأخر بعض المعلمين والمعلمات عن موعد الدوام المدرسي	3.78	1.800	موافق	1
٥	إهمال بعض المعلمين والمعلمات لإعداد الدرس مسبقاً.	3.70	1.702	موافق	2
٦	عدم التزام بعض المعلمين والمعلمات بأيام المناوبة المدرسية الخاصة بهم .	3.68	1.605	موافق	3
٧	التغيب المتكرر لبعض المعلمين /المعلمات لأوهى الأسباب	3.50	1.591	موافق	10
٨	ضعف شخصية بعض المعلمين /المعلمات .	3.49	1.601	موافق	11
٩	اقتصار الكثير من المعلمين /المعلمات على العمل الصفي	3.53	1.526	موافق	8

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
١٠	لجوء بعض المعلمين /المعلمات لأسلوب العقاب المحظور	3.51	1.623	موافق	9
١١	عدم قيام المعلمين/المعلمات بواجبهم أثناء الطابور	3.45	1.584	موافق	13
١٢	تدريس بعض المعلمين/ المعلمات ل مواد غير تخصصهم .	.56	1.687	موافق	6
١٣	تحمل المعلمين/المعلمات لعبء حصص الاحتياط فوق النصاب الكبير من الحصص .	3.64	1.701	موافق	4
١٤	إرهاق المعلم بنصاب حصص كبير	3.44	1.667	موافق	15
١٥	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والمعلمات المبدعين	3.45	1.661	موافق	14
١٦	عدم التكافؤ في مرتبات معلمي العقود مع زملائهم بالرغم من تساويهم في العمل .	3.55	1.714	موافق	7
	البعد ككل	3.44	11.605	موافق	

يتضح من الجدول السابق أن:

١. جاء اتجاه البعد ككل وعباراته (موافق)، وبالتالي تكون مشكلات النظام المدرسي هي جميع عبارات هذا البعد.

٢. جاءت العبارات رقم (٤، ٥، ٦) في المراتب الثلاث الأولى على الترتيب، بينما جاءت العبارات رقم (١٥، ١٤، ١) في المراتب الثلاث الأخيرة على الترتيب.

خامساً- للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على أنه: " ما مشكلات مرتبطة بالإدارة المركزية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن".

يوضح الجدول الآتي المتوسط المرجح لكل عبارة، واتجاهها من حيث: (موافق تماماً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق تماماً)، والانحراف المعياري، والترتيب.

جدول (١٠)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري والترتيب للمشكلات المرتبطة بالإدارة المركزية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
١	تكليف المدير بتدريس ٦ حصص أسبوعيا علاوة على الأعمال الإدارية والفنية الموكلة إليه .	3.44	1.701	موافق	11
٢	كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدير .	3.54	1.667	موافق	4
٣	قلة الحوافز (المادية والمعنوية) للمدرسة الفاعلة والمعلمين الفاعلين .	3.55	1.661	موافق	3
٤	تأخر وصول المعلم /المعلمة البديلة في حالات (الأمومة - السفر - المرض).	3.41	1.714	موافق	13
٥	عدم وجود خطة واضحة للزيارات الإشرافية من قبل المشرفين التربويين .	3.56	1.760	موافق	1
٦	تأخر بعض المراسلات عن موعدها المحدد	3.46	1.522	موافق	8
٧	عدم المساهمة الفعلية في حل المشكلات المدرسية بشتى أنواعها .	3.56	1.500	موافق	2
٨	عدم العدالة في توزيع الأدوات تبعا لعدد الصفوف والطلبة	3.43	1.605	موافق	12
٩	عدم منح المدير الوقت الكافي للرد على المراسلات بعض الأحيان .	3.45	1.449	موافق	9
١٠	تدخل الموجهين في توزيع الحصص على المعلمين دون إشراك مدير المدرسة .	3.41	1.548	موافق	14
١١	عدم وضوح تفسير بعض التعليمات الواردة من الوزارة والإدارة.	3.54	1.591	موافق	5
١٢	عدم تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين .	3.48	1.557	موافق	6
١٣	عدم ترجمة بعض النشرات مما يصعب على بعض المديرين التعامل معها .	3.48	1.661	موافق	7
١٤	عدم اتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والتخطيط .	3.45	1.584	موافق	10
	البعد ككل	3.44	10.089	موافق	

يتضح من الجدول السابق أن:

١. جاء اتجاه البعد ككل وعباراته (موافق)، وبالتالي تكون المشكلات المرتبطة بالإدارة المركزية هي جميع عبارات هذا البعد.
٢. جاءت العبارات رقم (٥، ٧، ٣) في المراتب الثلاث الأولى على الترتيب، بينما جاءت العبارات رقم (٨، ٤، ١١) في المراتب الثلاث الأخيرة على الترتيب.
- سادساً- للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على أنه: "ما المشكلات المرتبطة بالهيئة الإدارية المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن".
- يوضح الجدول الآتي المتوسط المرجح لكل عبارة، واتجاهها من حيث: (موافق تماماً، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق تماماً)، والانحراف المعياري، والترتيب.

جدول (١١) المتوسط المرجح والانحراف المعياري والترتيب للمشكلات المرتبطة بالهيئة الإدارية المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في الأردن

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
١	كثرة الأعمال الكتابية للتوثيق في سجلات المدرسة والرد على نشرات الإدارة.	3.46	1.583	موافق	4
٢	عدم تعاون بعض أولياء الأمور مع المدرسة لتحسين مستوى الطالبات .	3.56	1.550	موافق	2
٣	قلة النشاطات الترفيهية التي تقوي أواصر المحبة بين أعضاء الهيئة التدريسية .	3.41	1.646	موافق	8
٤	تبني المدير للأسلوب الدكتاتوري في التعامل مع القضايا .	3.53	1.669	موافق	3
٥	تحيز مدير المدرسة لبعض المعلمين دون الآخرين .	3.42	1.411	موافق	7
٦	عدم مساهمة المديرية في حل مشاكل تمس عضو الهيئة الإدارية شخصياً .	3.46	1.583	موافق	5
٧	قلة الخبرة لدى بعض المديرين في حل المشاكل	3.44	1.637	موافق	6
٨	عدم مراعاة العدالة من مدير المدرسة في تقييم عمل المعلمين.	3.61	1.530	موافق	1
٩	عدم مراعاة المدير لمشاعر المعلمين وحاجاتهم	3.40	1.589	موافق	9
	البعد ككل	3.43	7.998	موافق	

يتضح من الجدول السابق أن:

١. جاء اتجاه البعد ككل وعباراته (موافق)، وبالتالي تكون المشكلات المرتبطة بالهيئة الإدارية المدرسية هي جميع عبارات هذا البعد.

٢. جاءت العبارات رقم (٨، ٢، ٤) في المراتب الثلاث الأولى على الترتيب، بينما جاءت العبارات رقم (٨٥، ٣، ٩) في المراتب الثلاث الأخيرة على الترتيب.

النتائج والتوصيات :

توصلت الدراسة الحالية إلى:

١. وجود تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها الخمسة المتمثلة في (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ، تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي ، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة ، تقديم نموذج سلوكي يحتذى ، هيكلية التغيير) على مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن والمتمثلة في (مشكلات خاصة بالنظام الدراسي - مشكلات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس - مشكلات مرتبطة بالإدارة المركزية - مشكلات مرتبطة بالهيئة التدريسية) .

٢. تحددت المشكلات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي في الأردن من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي

في الأردن في أبعاد المحور الثاني وعباراته.

وبناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١. تفعيل نمط القيادة التحويلية على مستوى مدارس التعليم الأساسي في الأردن لما له من إيجابية في حل المشكلات الإدارية في المدارس .

٢. تحسين وتشديد أسس ومعايير كيفية انتقاء واختيار مديري المدارس.

٣. الاهتمام بوضع آلية معينة لمتابعة مدير المدرسة، ومواصلة تدريبه قائمة على نموذج القيادة التحويلية.

٤. الاهتمام بتقارير مشرفي الإدارة المدرسية ، وجعلها من مصادر تطوير العمل الإداري والفني للإدارة المدرسية.

٥. قيام إدارة التربية والتعليم بالأردن بإعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات التي تخولهم بصنع القرارات التربوية والمشاركة فيها بما يدعم قيام مديري المدارس بتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرارات.

٦. ضرورة إعداد برامج تدريبية تسهم في زيادة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ، وخاصةً لمن هم عديمي الخبرة .

٧. ضرورة العمل على تحقيق مزيد من التواصل بين مديري محافظة العاصمة التابعة لمديرية التربية والتعليم في المملكة الأردنية والمجتمع المحيط، والذي يؤدي إلى زيادة درجة ممارسة تحديد الاهداف، والاستفادة من كافة الجوانب التي قد توجد في المجتمع لتطوير وتحسين البرامج التي تقدمها المدرسة للعاملين والطلاب.
٨. إيجاد وسائل ربط فعالة بين جميع مدارس التعليم الأساسي بمحافظة العاصمة التابعة لمديرية التربية والتعليم في المملكة الأردنية وتعميم الخطط الإستراتيجية المتميزة على جميع المدارس للاستفادة منها عند بناء الخطة السنوية للمدرسة.
- قائمة المراجع :
أولاً : المراجع العربية :
١. احمد ابراهيم أحمد. (٢٠٠١) ، الادارة المدرسية في الالفية الثالثة ، الاسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة .
٢. دلال القاضي ومحمود البياتي (٢٠٠٨). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS القاهرة: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣. صلاح مراد (٢٠٠٠). الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٤. أحمد الصيداوي. (٢٠٠١). القيادة التربوية التحويلية، ص ١٠٣
٥. محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي . (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
٦. محمد العطيات (٢٠٠٦) : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧. محمد موسى عقيلان (١٩٩٠) : التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، مجلة الملك سعود، مجلد ٢ ،العلوم التربوية، جامعة الملك سعود الرياض.
٨. مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤) : العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٩. حمود عايد جمعان العنزي (٢٠٠٥) : القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم ، أطروحة دكتوراه غير منشور ، الجامعة الأردنية ، عمان .

١٠. جمعان بن خلف جمعان الغامدي (٢٠١١) ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١١. نهاية جميل القرالة (٢٠٠٨): درجة ممارسة القيادة التحولية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
١٢. محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي، ط ٣، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٣. صلاح عبد الحميد مصطفى (١٩٩٤): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
١٤. يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٢): أسلوب القيادة التحولية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة التربية، العدد ٧.
١٥. منى مؤتمن (١٩٩٥): إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم، مجلد ٣٦، عدد ٤ .
- ثانياً : المراجع الأجنبية :
16. Daft, Richard, L. & Noe, Reymond, A. (2001). Organizational Behaviour, (4th ed.). New York: Thomson Learning, USA.
17. Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performanc Journal of Educational Administration, 42 (3), 333-356.
18. http://www.moe.gov.jo/MenuDetails.aspx?MenuID=91#_Toc255474703
19. Roberts, N. (1985): Transforming leadership: A process of collective Action.
20. Supising , Jiraporn (2001) " Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8, Journal of Educational Administration, 38 (2), p. 30 .
21. Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. (1990). The Transformational Leadership. 2nd edition. John Wiley & Sons, Canada.135.
22. Trofino, A. J. (2000). Transformational leadership: moving total Quality management to world-class organizations, International Nursing Review, 47(4), 232-243