

The Prospective Leadership of Principals of Secondary Schools and Its The Relationship to Teachers' Self-Control in Governorate of Zarqa

Hisham Jehad Jaber Al-Jundi
Directorate of Education for the Second Zarqa District
hisham1972928@gmail.com

Received:5/2/2024

Accepted:14/7/2024

Abstract:

This effort aims to reveal the correlation between the forward-looking leadership of principals of secondary schools and its relationship to the self-censorship of teachers in the Governorate of Zarqa. The researcher used the descriptive correlation method. A questionnaire constituted of (43) items was developed and distributed; it is composed from three main fields. The questionnaire's validity and reliability were checked. A stratified random method was used for sampling (346) teachers. The degree of practicing forward-looking leadership came to a high degree. Also, forward-looking leadership according to gender, practical experience, and educational qualification, and that the level of self-control among teachers derived to a high degree. There are no notable statistical variances observed based on the factors of gender, practical experience, and educational background. Whereas there is a statistically significant positive correlation between the degree of leadership practice, the prospectiveness of principals and the level of self-control among teachers. Paying attention to training school principals and empowering them professionally; setting goals that increase self-monitoring for teachers; and adopting methods of participation in decision-making.

Keywords: The prospective leadership, Teachers' self-control, Zarqa, Principals of secondary schools.

القيادة الاستشرافية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرقابة الذاتية للمعلمين في محافظة الزرقاء

هشام جهاد جابر الجندي
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية
hisham1972928@gmail.com

القبول : 2024/7/14

الاستلام : 2024/2/5

الملخص:

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستشرافية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بالرقابة الذاتية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي-الارتباطي، وطور استبانة مكونة من (43) فقرة، تتألف من ثلاثة مجالات رئيسية، وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها. واستُخدم المنهج العشوائي الطبقي لعينة مكونة من (346) معلماً ومعلمة. وجاءت درجة ممارسة القيادة الاستشرافية مرتفعة، حيث دُرست من خلال متغير الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي. كما جاء مستوى ضبط النفس لدى المعلمين بدرجة مرتفعة، علاوة على عدم وجود فروق إحصائية ملحوظة باختلاف عوامل الجنس، والخبرة العملية، والخلفية التعليمية، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين درجة الممارسة القيادية واستشراف المديرين، ومستوى ضبط النفس لدى المعلمين. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب مديري المدارس وتمكينهم مهنيًا، وتحديد الأهداف التي تريد من المراقبة الذاتية للمعلمين، واعتماد أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستشرافية، دافعية الإنجاز، الزرقاء، مديرو المدارس الثانوية.

المقدمة:

على العاملين من حيث تطوير العلاقات المهنية والقدرات المتعددة في المؤسسة، يعدّ أمراً مهماً في إنفاذ رؤية المؤسسة وقدرتها على إنجاز مهامها ووظائفها بفاعلية.

ويؤكد درسي (2016) هذا الفهم، حيث يشير إلى أنّ نجاح القيادة التربوية يعزى إلى دور الإدارة برمتها، خاصة دور المدير الذي يدعم التطور، ويسعى إلى التميز التربوي. فالقيادة التعليمية لها دور رئيس في التطوير، فهي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها ورؤيتها، من خلال حفز وإدارة الأفراد لبذل الجهد نحو الهدف. ولهذا تعدّ مدرسة المستقبل تصوّرًا لبيئة قائمة على تطوير المناهج والتعليم وأساليب التفكير لدى المتعلمين؛ بشكل يتيح لهم القدرة على إظهار القدرات الإبداعية في مراحلهم العمرية المختلفة، والعطاء للأجيال القادمة، ومساعدتهم في اللحاق بعصر المعلومات، بالإضافة إلى تركيزها على فلسفة التطوير والتحسين المستمر في عصر السماوات المفتوحة (عبد الحليم، 2010).

وتهتم مدرسة المستقبل ببناء قدرات العاملين بها بشتى الطرق والوسائل الممكنة، ومن هذه الآليات عمليات السلامة والجودة والتحسين المستمر القائم على التخطيط والرقابة؛ وذلك من خلال بيئة تربوية منظمة أعدت بعناية فائقة؛ لضمان تحقيق أهداف تلك المدرسة وفق نظام محكم يتبع معايير ومؤشرات محدّدة وواضحة، مع التأكيد على أنّ

يفرض دولا ب التغيير تحديات جمة على جميع المجالات، منها المجال التعليمي والثقافي، وحيث إنّ المدارس هي الحائط لمواجهة تلك التحديات، لذلك نسعى لاستشراف المستقبل بدراسات علمية مبنية على فيض من المعلومات، ونمذجة الأحداث، وتنظيم البيانات، واستغلال المهارات، ومن ذلك توظيف تكنولوجيا فائقة، وتقنية مرتفعة، ومهارات اتصال متنوعة، مع الحرص على انتهاج نمط للأصالة والمعاصرة، والانتقال من القولية إلى الابتكار، ومن الانغلاق إلى الانفتاح، ومن المحلية إلى العالمية؛ نظرًا لنجاح المدارس الذي يعتمد على القيادة النموذجية، فإنّ مديري المدارس لهم دور بالغ الأهمية في القيادة التربوية، حيث يُعتبرون النواة الفاعلة للمؤسسات التعليمية وحاجتها الأساسية؛ لتحقيق الأهداف التربوية.

فقد أشار دونالد وآخرون (Donald,et al,2006) أنّ القيادة منطلق رئيس ولبنة أساسية يبنى عليها للوصول لدرجة التميز في تحقيق وظائف المؤسسة وأهدافها، من خلال تحريك القوى العاملة وتنميتها. كما أكد سفارا (Svara,2008) إلى أنّ المؤسسات المختصة بالتعليم العالي بالعموم، تحتاج إلى قيادات قوية خالية من الجمود؛ كالتعاون مع القوى القيادية الخارجية، وإعطاء فرصة للقيادات الداخلية في المؤسسة، وتوليد الالتزام لمتابعة أهداف المؤسسة وتحقيقها بالفاعلية والكفاءة المنشودة. وأشار يانغ (Yang,2014) إلى أنّ أسلوب القيادة وتأثيرها

والسمات الشاملة، كالنظرة المستقبلية لتطوير كل ما يحيط بالعملية التعليمية، مع المرونة والقدرة على إدارة الموقف باحترافية، ومساعدة العاملين على التطور والنمو المهني، ويكون خير أنموذج لهم للمساعدة في قيادة المؤسسة التعليمية. وهو ما يتواءم مع ما يتطلبه التطوير من دمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، كما أن العديد من المدارس بحاجة إلى تطوير في جوانب مختلفة، مثل: الرؤية المستقبلية للمدير، والقدرة على إدارة التحديات المستقبلية، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة، وتوظيف كل ما هو متاح من إمكانيات مادية وبشرية في خدمة العاملين؛ لحفزهم على التطور والنمو المهني الذي ينمي لدى المعلمين الرقابة الذاتية، والقدرة على تقييم الذات، وتحديد مواطن القوة ومكامن النقص التي تحتاج إلى تطوير، بالتالي ينعكس هذا كله على تنمية قدرة كل من المدير والمعلم بمسيرة التطور العملي والتكنولوجي والتربوي في مجال التعليم، وقد سعت الكثير من الدراسات إلى البحث في هذه المشكلة.

وتتضح مشكلة الدراسة أيضاً من خلال عمل الباحث في التعليم، وملاحظاته لسلوكيات القادة التربويين والعاملين في الميدان التربوي، حيث وجد أن عمل القادة التربويين وتوجهاتهم ليست بالمستوى المطلوب، خاصة مديري المدارس في مجال تحفيز المعلمين على الإبداع، والثقة بالنفس، وتفعيل جانب الرقابة الذاتية، والتحفيز على المراقبة، وتتبع إنجازات المعلمين، وإن ما يحدد مشكلة الدراسة بعض سلوكيات وممارسات المديرين كقادة تربويين، التي تنعكس على اهتمام المعلمين وسلوكياتهم مثل: الرضا الوظيفي، والتزامهم بالأعمال الموكلة إليهم، إضافة إلى زيادة دافعيتهم نحو الإنجاز والإتقان والإبداع، لهذا فإن للسلوك القيادي الاستشراقي والتحفيزي من قبل المديرين، الأثر الهائل في رفع الدافعية لدى العاملين، وزيادة رغبتهم في العمل، والتعاون فيما بينهم لتحقيق مهمة المدرسة ورؤيتها. وقد سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما هي درجة ممارسة القيادة الاستشراقية من وجهة نظر المعلمين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة المديرين للقيادة الاستشراقية وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟
- ما هو مستوى الرقابة الذاتية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حول مستوى الرقابة الذاتية وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

تحقيق مستوى جودة مرتفع، يعتمد على التغيرات المستمرة في كافة نواحي العملية التعليمية (السيد، 2018).

وأكد زهو (2017) أن الدول المتقدمة استفادت من الثورة الرقمية وثورة الاتصالات، وكان من بين تلك الدول التي لها النصيب الأكبر في الاستفادة من هذا التطور نيوزيلندا، حيث طبقت تجربة المدارس الذكية، ونجحت في تحويل مدارسها إلى مدارس غير نمطية، مدارس تتعامل مع المستقبل ومتطلباته، كما طبقت هذا النظام فنلندا، التي استطاعت تدريب (5000) من العاملين في البلاد على يد أذكى الطلبة ومعلميهم؛ لتعليم كيفية استعمال أجهزة الحاسوب، والشبكة العنكبوتية، وتوظيفها في العملية التعليمية، وطبقته أيضاً كل من أمريكا وماليزيا وفرنسا وإنجلترا. وتوجد العديد من السلوكيات التي يتبناها القادة الاستشراقيين الداعمين لتطوير مهارات المعلمين، وإشراكهم بالقرارات التربوية التي تساهم بتطور العملية التعليمية، وهذا ما أكدته كل من الهنائي (2022)، حيث رأى أن الإدارة المدرسية من أهم الأسس التي تقوم عليها المدرسة، لتؤدي دورها فيما يحقق أهدافها التعليمية والتربوية المخطوطة، وأثرها العملي على سلوك كل من الطلبة والمعلمين، فمثلاً هناك مدير ملتزم ومنضبط في مواعيده وأعماله، ونجد باقي زملائه المعلمين يحذون حذوه، ويبقى أثراً إيجابياً في نفوس الطلبة، وهذا ما أراد الباحث تسليط الضوء عليه من خلال واقع الحال مع مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء.

كما وأكد البنا (2015) أن الإدارة لم يعد يقتصر دورها على الجانب الإداري، بل تطور مفهومها إلى الجانب السلوكي، وأشار إلى ذلك أيضاً العتيبي (2016) أن الثقة بالمدير هي التي تمكنه من التكيف التنظيمي، حيث تؤدي الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين إلى تحسين العلاقات، وتبادل الآراء والمعلومات والأفكار الإبداعية؛ لتحقيق التكاتف وإنجاز الأهداف المشتركة. ويعد تبني الإدارة الذاتية من أهم التوجهات الحديثة في الإدارة، باعتبارها إستراتيجية أساسية ألقت بظلالها وتأثيرها على الإدارة المدرسية بنطاقها الضيق، وعلى النظم التعليمية وإدارتها بنطاقها العام. لذلك توجهت العديد من الأدوار مؤخراً للأخذ بمبدأ اللامركزية في المؤسسات التعليمية (إيهاب، 2015)، باعتبار التركيز على الأداء الوظيفي المسرب الوحيد لتحقيق أهداف العمل، فترتب على هذا الاهتمام البحث عن القيادات الجديدة التي تهتم بنظام الأداء، حيث يعد الأداء الوظيفي دالة التفاعل بين ثلاثة عوامل وهي: بيئة العمل والدافعية والقدرة على إنجاز العمل (العتيبي، 2014). وأيضاً أكد فيروز (2016) على أثر الأنماط القيادية في تنمية المهارات المؤسسية لكل من المدير والمعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمّن مشكلة هذه الدراسة بأن التطوير يتطلب وجود قائد متمكن فذ، تتوفر به سمات القيادة الحديثة وخصائصها ذات الأبعاد المتعددة

منهج الدراسة:

اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات، وجمعت المعلومات من أفراد العينة، لوصف ظاهرة الدراسة من حيث مستوى وجودها وطبيعتها، باعتبار أن هذا المنهج مناسب أكثر لطبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أنه نهج يوفر كمًا مناسبًا من المعلومات بوقت وكلف قليلة نسبيًا، والتي يمكن تحليلها بسهولة.

مجتمع الدراسة:

تشكل مجتمع هذه الدراسة من عموم المعلمات والمعلمين في مديرية التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء، حيث بلغ عددهم الكلي (1148) معلمة ومعلمًا، تم حسابهم من خلال تعدادات لمديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء. انظر الجدول (1).

الجدول (1): التوزيع الديمغرافي للجنس لأفراد مجتمع الدراسة

المجموع	الجنس		المديرة
	المعلمات	المعلمون	
1148	608	540	مديرية التربية والتعليم لمحافظة الزرقاء.

عينة الدراسة:

استخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية لهذه الدراسة، ووزعت الأداة على (360) معلمًا ومعلمة وهم عينة الدراسة، وهي تمثل (31%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (346) استبانة، ما يمثل نسبة (30%) من مجتمع الدراسة. واشملت العينة النهائية للدراسة على (179) معلمًا، و(167) معلمة. وتعد هذه العينة ممثلة بشكل جيد بالنسبة لحجم مجتمع الدراسة، وتلبي متطلبات الدراسات المسحية في اختيار حجم العينة وتحديداتها. انظر الجدول (2).

الجدول (2): التوزيع الديمغرافي لأفراد العينة وفقًا لمتغيراتها

المتغير	الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	الذكور	179	51.7%
	الإناث	167	48.3%
المؤهل العلمي	البكالوريوس	202	58.4%
	الدراسات العليا	144	41.6%
الخبرة العملية	<10 سنوات	150	43.4%
	>10 سنوات	196	56.6%
العدد الكلي		346	100.0%

أداة الدراسة:

طوّرت الاستبانة وتألفت من جزأين، الجزء الأول لتقييم درجة القيادة الاستشرافية، والجزء الثاني لتحديد مستوى الرقابة الذاتية للمعلمين. وذلك باتباع الخطوات الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الاستشرافية لدى مديري المدارس الثانوية، ومستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء؟

هدف الدراسة:

هدفت البحث إلى استكشاف مدى تطبيق المديرين للقيادة الاستشرافية، وتحديد العلاقة بين ذلك ومستوى رقابة المعلمين في محافظة الزرقاء. كما سعت الدراسة إلى الكشف عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية، بين ردود المعلمين المشمولين في الدراسة، وذلك وفقًا للمتغيرات المدروسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية (Top of Form).

أهمية الدراسة:

لهذه الدراسة أهمية نظرية من حيث توضيح التطور بمفهوم القيادة الاستشرافية والرقابة الذاتية، وتقوم الدراسة أيضًا بتوفير مصدر غني للباحثين، من خلال دراسة الأبحاث المتعلقة بالإدارة والقيادة الاستشرافية؛ مما يساهم في إثراء مكتبات المعرفة بالأدب النظري في ميدان الإدارة والقيادة التربوية، باستحضار مفاهيمها الحديثة التي يمكن استكشافها ودراساتها.

بينما تتمثل الأهمية التطبيقية من حيث إنّ الدراسة تقدم إسهامًا قيمًا لمقرري سياسات التعليم، من خلال توفير أساس لاتخاذ القرارات، وصياغة سياسات تقويمية يستند إليها. كما تمنح مديري المدارس ردودًا فعالة حول واقع القيادة الاستشرافية والرقابة الذاتية للمعلمين؛ مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة بناءً على تلك المعلومات، بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد النتائج في تنظيم دورات تدريبية توجه المديرين نحو تبني مبادئ ومفاهيم القيادة الاستشرافية في البيئة المدرسية. ويمكن أن تساعد هذه الدورات في توضيح رؤية الغد لمديري المدارس، وشحذ قدراتهم لملاءمة إدارة التحديات والتكيف التنظيمي.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- القيادة الاستشرافية: تطبق بشكل يتناسب مع حاجات الدراسة من الناحية الإجرائية.
- الرقابة الذاتية: قدرة المعلم على تتبع نموّه الوظيفي والبحث عن كلّ ما هو جديد للرقى بسلم الترقّيات.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تنصّ الدراسة على تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الاستشرافية لدى المديرين، والرقابة الذاتية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وتم ذلك من خلال تحديد عينة تمثل معلمين من المدارس الحكومية الثانوية، واقتصر نطاق التطبيق على مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، حيث اقتصر الزمان لتنفيذ الدراسة على الفصل الدراسي لعام 2024/2023م

- أولاً: ما هي درجة ممارسة القيادة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية؟
حُسبت الأوساط الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (SD) لكافة فقرات مجالات القيادة الاستشرافية، وللمجال بشكل كلي، وذلك حسب ردود أفراد العينة. ورتبت تنازلياً. انظر الجدول (5).

الجدول (5): الإحصاء الوصفي لمجال الرؤية المستقبلية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	Mean	SD الانحرافات	الدرجة
1	1	يمتلك المدير رؤية واضحة تتبثق من أهداف مستقبلية.	4,08	1.16	مرتفعة
3	2	تتسم رؤية الإدارة المدرسية بإمكانية التطبيق والقياس.	3,71	1.21	مرتفعة
5	3	يضع المدير الخطط في ضوء تحديد متغيرات العمل المستقبلية.	3,52	1.30	مرتفعة
7	4	يراعي مدير المدرسة بخططه طموحات الطلبة وأمالهم.	3,42	21.1	مرتفعة
2	5	يعمل المدير على تنفيذ الرسالة بما يتفق مع رؤية المدرسة.	3,26	.960	متوسطة
4	6	تتبنى رؤية المدرسة ورسالتها من خلال إستراتيجية واضحة.	3,26	.960	متوسطة
6	7	ينفذ مدير المدرسة الخطط المستقبلية وفقاً لمبدأ أولويات العمل.	3,22	96.0	متوسطة
		المجموع الكلي	2,47	0.96	مرتفعة جداً

كما هو مبين في الجدول (5)، فإن كل الفقرات حققت درجة مرتفعة باستثناء الفقرات (2،4،6) حيث حققت درجة متوسطة، وتراوح أوساطها لفقرات مجال الرؤية المستقبلية ما بين (3,22 - 4,08)، وانحراف معياري بين (0.96 - 1.30)، وهي بين متوسطة الدرجة ومرتفعة الدرجة، بينما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.47)، وانحراف معياري كلي مقداره (2.47)، وهو يمثل درجة مرتفعة جداً.

الجدول (6) الإحصاء الوصفي لمجال إدارة التحديات المستقبلية

الترتيب	الفقرات	Mean	SD الانحرافات	درجة
1	يمتلك مدير المدرسة رؤية واضحة لدور المدرسة.	3.63	1.16	مرتفعة
2	يبادر مدير المدرسة بتنفيذ البرامج التي تفعل المدرسة وظيفياً.	3.52	1.30	مرتفعة
3	يشكل مدير المدرسة فريق لإدارة المخاطر.	88.2	1.32	مرتفعة

حددت ثلاثة مجالات للقيادة الاستشرافية، هي: الرؤية المستقبلية، وإدارة التحديات المستقبلية، والتكيف التنظيمي. ووضعت (27) فقرة لاختبار القيادة الاستشرافية وفقاً لمجالاتها المحددة في الأداة، كما وضعت (16) فقرة لاختبار مستوى الرقابة الذاتية للمعلمين، فكانت الاستبانة بصورتها الأولى.

صدق أداة الدراسة:

عرضت فقرات الأداة على اثني عشر محكماً من خبراء متخصصين بالجامعات الأردنية، واتخذت مقترحاتهم وتعديلاتهم، حيث احتفظت بفقرات بلغ عددها (21) فقرة؛ لتقييم درجة ممارسة القيادة الاستشرافية لدى المديرين، و(14) فقرة لتقييم مستوى الرقابة الذاتية للمعلمين، وقد ضُمَّت هذه الفقرات في الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

طبقت الأداة على (30) فرداً يمثلون عينة من معلمين ومعلمات في مجتمع الدراسة، ووظف معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم الأداة. انظر الجدول (4).

الجدول (4): معامل الثبات كرونباخ ألفا

المجال	معامل الارتباط
الرؤية المستقبلية	0.98
إدارة التحديات المستقبلية	0.99
التكيف التنظيمي	0.99
القيادة الاستشرافية	0.99
مستوى الرقابة الذاتية	0.98

ترواح كرونباخ ألفا لمجالات القيادة الاستشرافية ما بين (0.98 - 0.99)، ومعامل ثباتها الكلي (0.99)، بينما كان معامل الثبات لرقابة الذاتية (0.98).

متغيرات الدراسة:

- متغيرات تابعة رئيسية: القيادة الاستشرافية، ومستوى الرقابة الذاتية.
- متغيرات مستقلة وهي ثلاثة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أشير إلى نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لترتيب الأسئلة، بعد معالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي وطرقهم، وذلك وفقاً لأهداف هذه الدراسة ومتغيراتها.

4	يرصد مدير المدرسة فريقاً لإدارة المخاطر المحتملة في المدرسة.	3.33	1.36	متوسطة
5	يضع مدير المدرسة خططاً وبدائل للتعامل مع التحديات التي تواجه المدرسة.	3.44	1.38	مرتفعة
6	يبنى مدير المدرسة قاعدة بيانات تحتوي معلومات عن المدرسة.	3.70	1.22	مرتفعة
7	يتنبأ مدير المدرسة بالمخاطر والمشكلات المحتملة وفقاً لمصدرها.	3.25	0.97	متوسطة
المجموع الكلي		2.38	.870	متوسطة

وكما هو مبين في الجدول (6) فقد تراوحت الأوساط الحسابية (Means)، لكافة فقرات مجال إدارة التحديات المستقبلية ما بين (2.88 - 3.70)، وانحراف معياري بين (0.97 - 1.38)، وهي بين متوسطة الدرجة ومرتفعة الدرجة، وقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (2.38)، وانحراف معياري كلي مقداره (0.87).

الجدول (7): الإحصاء الوصفي لمجال التكيف التنظيمي

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	Mean	SD الانحرافات	درجة
1	1	يهتم مدير المدرسة بتنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم.	3.70	1.13	مرتفعة
9	2	يشجع مدير على الانفتاح وبلورته لصالح العمل المدرسي.	3.44	1.31	مرتفعة
6	3	يتكيف مدير المدرسة مع المتغيرات ذات التأثير على العمل.	3.14	1.58	متوسطة
8	4	يوجه المدير للاطلاع على البرامج التدريسية الحديثة.	2.88	1.24	متوسطة
2	5	تتصف خطط المدير بالمرونة وقابلية التعديل.	3.52	1.23	مرتفعة
4	6	يضع المدير خططاً بديلة للمتغيرات المحتملة في العمل.	3.81	1.12	مرتفعة
3	7	يتقن مدير المدرسة الظروف الخاصة للمعلمين.	4.07	1.17	مرتفعة
المجموع الكلي			2.46	.800	مرتفعة

وكما هو مبين في الجدول (7) فإن كافة فقرات مجال التكيف التنظيمي، حققت درجة مرتفعة باستثناء الفقرات (3،4)، حيث حققت درجة متوسطة، وقد تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات مجال التكيف التنظيمي ما بين (2.88-4.08)، وانحراف معياري بين (1.12 - 1.58)، وهي بين متوسطة الدرجة ومرتفعة الدرجة. وقد بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (2.46)، وانحراف معياري كلي مقداره (0.80).

الجدول (8): الإحصاء الوصفي لمجالات والمجال الكلي للقيادة الاستشرافية

ترتيب المجالات	المجالات	المتوسط بدلالة الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة الإجابة	النسبة المئوية %	الدرجة
1	الرؤية المستقبلية	60.3	7	2.47	72.0 %	مرتفعة
2	إدارة التحديات المستقبلية	58.3	7	2.37	71.6 %	مرتفعة
3	التكيف التنظيمي	58.3	7	2.46	70.6 %	مرتفعة
المجموع		3.59	21	2.43	71.0 %	مرتفعة

وبالمجمل فإن ترتيب مجالات القيادة الاستشرافية لدى عينة الدراسة جاء وفقاً للآتي:

أولاً: مجال الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي مقداره (2.47)، ونسبة مئوية بلغت (72.0%). ثانياً: مجال التكيف التنظيمي بمتوسط حسابي مقداره (2.46)، ونسبة مئوية بلغت (71.6%). ثالثاً: مجال إدارة التحديات المستقبلية بمتوسط حسابي مقداره (2.37)، ونسبة مئوية بلغت (70.6%). انظر الجدول (8). وجاءت مجالات القيادة الاستشرافية وبالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (2.43)، ونسبة مئوية بلغت (71.0%). وبالعودة للنتائج السابقة التي تبينها الجداول: (5، 6، 7، 8)، فإن درجة ممارسة القيادة الاستشرافية من وجهة نظر المعلمين لدى مديري محافظة الزرقاء، جاءت في جميع المجالات بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك لأهمية الممارسات القيادية الاستشرافية، التي من شأنها تحديث الأفكار، وتطوير السبل والأساليب والإجراءات التنفيذية للمهام التي تقوم

بها المدرسة، ويقوم العاملون فيها على تأديتها وتحقيقها بكفاءة وفاعلية. كما أن التخطيط المبني على سبل استشرافية، وعملية التحفيز، وإثارة العاملين، وحلّ المشكلات المدرسية، واتخاذ قرارات قائمة على الرؤية المستقبلية التي تدعم سلوكيات المعلمين نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ثانياً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة المديرين للقيادة الاستشرافية وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟ وقد حُسبت الأوساط الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (SD)، واستعمل (T-Test) اختبار "ت" لردود العينة، لكافة متغيرات الدراسة، وذلك وفقاً للآتي: الجنس، ودرجة ممارسة القيادة الاستشرافية.

الجدول (9): الإحصاء الاستدلالي لمجالات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	متغير الجنس	n#	Mean	SD الانحرافات	T-value	P-value
الرؤية المستقبلية	الذكور	127	2.52	2.59	-7.720-	0.000
	الإناث	156	2.88	5.11		
إدارة التحديات المستقبلية	الذكور	127	2.54	4.35	-1.269-	0.000
	الإناث	156	2.63	7.32		
التكيف التنظيمي	الذكور	127	2.63	4.23	-2.102-	0.000
	الإناث	156	2.75	6.57		
المجالات مجتمعة	الذكور	127	2.22	11.04	-3.246-	0.000
	الإناث	156	2.22	19.00		

لا توجد فروق ذات دلالة بين الأوساط الحسابية عند مستوى الدلالة الجنس المؤهل العلمي ودرجة ممارسة القيادة الاستشرافية. انظر الجدول ($\alpha = 0.05$)، لكل مجال وعلى المستوى الكلي للمجالات، وفقاً لمتغير: (9).

الجدول (10): الإحصاء الاستدلالي لمجالات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير المؤهل.

المجالات	متغير المؤهل	n#	Mean	SD الانحرافات	T-value	P-value
الرؤية المستقبلية	البكالوريوس	202	3.59	0.77	1.584	0.114
	الدراسات العليا	144	3.45	0.81056		
إدارة التحديات المستقبلية	البكالوريوس	202	3.66	0.77	1.584	0.114
	الدراسات العليا	144	3.52	0.81		
التكيف التنظيمي	البكالوريوس	202	3.63	0.799	1.245	0.214
	الدراسات العليا	144	3.52	0.84		
المجالات مجتمعة	البكالوريوس	202	3.59	0.71	1.261	0.208
	الدراسات العليا	144	3.4989	0.74		

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة بين الأوساط الكلي للمجالات وفقاً لمتغير: المؤهل، والخبرة العملية، ودرجة الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لكل مجال، وعلى المستوى ممارسة القيادة الاستشرافية

الجدول (11): الإحصاء الاستدلالي لمجالات القيادة الاستشرافية وفقاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	متغير الخبرة	n#	Mean	SD الانحرافات	T-value	P-value
الرؤية المستقبلية	<10 سنوات	63	2.44	3.52	2.225	0.001

		8.38	2.75	187	>10 سنوات	
0.011	2.541	5.03	2.29	63	<10 سنوات	إدارة التحديات المستقبلية
		8.29	2.06	187	>10 سنوات	
0.004	2.036	4.53	2.34	63	<10 سنوات	التكيف التنظيمي
		8.48	2.17	187	>10 سنوات	
0.005	2.286	13.10	2.30	63	<10 سنوات	المجال الكلي
		25.01	2.30	187	>10 سنوات	

أخرى قد تؤدي دوراً في تفعيل دور المعلمين في المدارس، وقد يشير ذلك إلى أنّ المدير محفزاً وذا نظرة مستقبلية بمستوى يراه المعلمين بدرجة واحدة.

ثالثاً: ما هو مستوى الرقابة الذاتية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الزرقاء؟
حُسبت الأوساط الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (SD)، لكافة فقرات الرقابة، ولمجال الرقابة الذاتية الكلي. انظر الجدول (12).

لا توجد فروق ذات دلالة بين الأوساط الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لكل مجال وعلى مستوى الكلي للمجالات وفقاً لمتغير الخبرة العملية. انظر الجدول (11).

وبالعودة للنتائج السابقة التي تبينها الجداول: (9، 10، 11)؛ فلا توجد هناك فروق ذات دلالة بين الأوساط الحسابية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، بين ردود العينة لدرجة ممارسة القيادة الاستشرافية لكل من متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. وقد يعزى ذلك أنّ أفراد العينة على اختلافاتهم، يرون بأن دور المدير القيادي يكون بدعم المعلمين بدرجة واحدة وليس فيها تباين؛ إلى أن هناك مستويات إدارية

الجدول (12): الإحصاء الوصفي وفقاً لفقرات الرقابة الذاتية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	Means	SD	الدرجة
13	1	أقيم سلوكياتي وانضباطها داخل المدرسة وخارجها.	3.44	0.99	مرتفعة
12	2	أراقب مستوى إتقان عملي في السر والعلن.	3.70	1.13	مرتفعة
6	3	أقيم درجة التزامي بتعليمات الدوام الرسمي.	3.44	1.31	مرتفعة
14	4	أتابع التزامي في التوقيع في سجل الحضور والمغادرة في المدرسة في الأوقات المحددة بدقة.	3.14	1.58	متوسطة
8	5	أشعر بتأنيب الضمير إذا لم أنقيد بوقت الحصص الصفية.	2.88	1.24	متوسطة
17	6	أراقب إنجاز مهامى الموكلة إليّ بأمانة.	3.52	1.23	مرتفعة
11	7	أراجع توثيق الأعمال بدقة لغايات متابعتها	3.44	0.99	مرتفعة
19	8	ألوم نفسي إذا لم أتعامل مع الآخرين بمصادقية وأمانة.	4.08	1.17	مرتفعة
5	9	أفكر كثيراً بجودة ممتلكات المدرسة ومرافقها.	3.81	1.12	مرتفعة
7	10	أقيم أدائي الموجه لخدمة المدرسة وتطويرها.	3.61	1.14	مرتفعة
20	11	ألوم نفسي إذا لم أزد المدرسة بالمعلومات المستجدة التي أمتلكها.	3.80	1.11	مرتفعة
1	12	أقيم إنجازاتي اليومية أثناء وقت الفراغ في العمل (إيجابي أم سلبي).	3.80	1.11	مرتفعة
10	13	أشعر بتأنيب الضمير في الحديث عن الغيبة والنميمة أثناء اللقاء مع الآخرين.	3.35	0.98	متوسطة
18	14	أقارن بين مخططاتي اليومية للعمل وبين ما تم إنجازه فعلياً.	4.35	1.15	مرتفعة جداً
		المجموع الكلي	3.5	1.40	مرتفعة

متوسطة ومرتفعة. والوسط الحسابي الكلي لمستوى الرقابة الذاتية بلغ (3.50)، وهي درجة متوسطة من أصل (5) درجات، بناءً على مقياس ليكرت الخماسي المتبع في هذه الدراسة، وقد يعزى الباحث هذه النتيجة إلى العديد من العوامل، بما في ذلك الجوائز التي يمكن للمعلمين الفوز

يبين الجدول (12) الأوساط الحسابية لفقرات مستوى الرقابة الذاتية. حيث إنّ عشر فقرات تمثلت بدرجة مرتفعة، في حين مثلت ثلاث فقرات الدرجة متوسطة، وواحدة حققت درجة مرتفعة جداً. وتراوحت الأوساط الحسابية لمستوى الرقابة الذاتية بين (2.88-4.35)، وهي درجة بين

رابعاً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حول مستوى الرقابة الذاتية وفقاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)؟

حُسبت الأوساط الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (SD)، واستخدام (T-Test) اختبار "ت" لردود العينة، لجميع المتغيرات، وذلك وفقاً للآتي: الجنس ودرجة مستوى الرقابة الذاتية. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتسوى الرقابة الذاتية بين ردود العينة، وفقاً لمتغير الجنس. انظر الجدول (13).

الجدول (13): الإحصاء الارتباطي لمستوى الرقابة الذاتية وفقاً لمتغير الجنس

المجال	متغير الجنس	n#	Mean	SD الانحرافات	T-value	P-value
الرقابة الذاتية	الذكور	127	51.96	5.362	-6.791	.000
	الإناث	156	58.14	9.703		

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لمتسوى الرقابة الذاتية بين ردود أفراد العينة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ودرجة مستوى الرقابة الذاتية. انظر الجدول (14).

الجدول (14): الإحصاء الارتباطي لمستوى الرقابة الذاتية وفقاً لمتغير المؤهل

المجال	متغير المؤهل	n#	Mean	SD الانحرافات	T-value	P-value
الرقابة الذاتية	البكالوريوس	63	4.98	7.055	2.534	.001
	الدراسات العليا	187	4.60	16.756		

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لمتسوى الرقابة الذاتية بين ردود العينة، وفقاً لمتغير الخبرة العملية ودرجة مستوى الرقابة الذاتية. انظر الجدول (15).

الجدول (15): الإحصاء الارتباطي لمستوى الرقابة الذاتية وفقاً لمتغير الخبرة العملية

المجال	متغير الخبرة	n#	Mean	SD الانحرافات	T-value	P-value
الرقابة الذاتية	<10 سنوات	150	3.57	.79	0.715	0.475
	>10 سنوات	196	3.50	.83		

وتشير النتائج أيضاً بأن القيادة الاستشرافية التي يتبعها القادة في بيئة العمل المؤسسية، سواء أكان ذلك ارتباطاً بالمعلمين وأهدافهم أو بأهداف المؤسسة التعليمية ومتطلباتها، تُؤدّي دوراً مهماً. نتيجة لذلك، يظهر دعم المعلمين لتلك السلوكيات بدرجة متجانسة، سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، حاصلين على مؤهلات علمية مختلفة، أو يمتلكون خبرات عمل متباينة.

وبالعودة للنتائج السابقة بيّنت الجداول: (13، 14، 15)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)، بين ردود العينة لدرجة مستوى الرقابة الذاتية لكل من متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. وقد يُعزى ذلك إلى تشابه الظروف في بيئة العمل. ويساهم هذا التشابه في تحقيق مستوى عالٍ من الرقابة الذاتية بين الأفراد، بغض النظر عن الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة العملية.

- دعوة مديري المدارس إلى الاستمرار في ممارسة القيادة الاستشرافية؛ لما لها من انعكاسات إيجابية على نموهم المهني.
- رفع مستوى الممارسات لدى المديرين حول تحقيق الثقة في طرق وأساليب اتخاذ القرارات.

المراجع العربية:

1. الدوسري، صالح بن محمد (2016). تنمية مهارات القيادات الإدارية: مدخل القيادة الريادية. مجلة كلية التربية بطنطا، 63(3)
2. العنبي، بندر (2016). مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في محافظة الأحمدية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الأردن.
3. البنا، عادل السعيد (2015). مدخل للتنمية المهنية للمعلمين والاستثمار البشري. جامعة دمنهور.
4. العتيبي، تركي الحميدي (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية، ع 30، 15-50.
5. الهنائي، موسى بن علي بن محمد (2022). رؤية استشرافية لمدارس المستقبل في سلطنة عمان والمواصفات الواجب توافرها في قاداتها في ضوء النموذجين السنغافوري والماليزي، مجلة التربية، 6(25)، 30-45.
6. المصري، إيهاب (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري. القاهرة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة
7. فيروز، شين (2016). تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات المؤسسية. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
8. عبد الحليم، طارق حسن (2010). "دراسة مقارنة لمدارس المستقبل في بعض الدول الأجنبية ومدى الإفادة منها في مصر". دراسات تربوية واجتماعية، -جامعة حلوان 16(2)، 11 - 76.
9. السيد، أحمد جمال (2018). وعي طلاب كليات التربية في مصر بأدوار المعلم في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، مصر.
10. زهو، عفاف محمد (2017). إعداد معلم مدرسة المستقبل في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية- جامعة المنوفية، ع 1، 329 - 357.

المراجع الأجنبية:

- Donald J Klingborg, Dale Moore Sonya, Varea-Hammond, (2006), "What IsLeadership?", Journal of Veterinary Medical Education 33(2):280-3.
- Svava,J.H.(2008).Strengthening local'government' leadershipandperformance:

خامساً: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الاستشرافية لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء؟

لتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الاستشرافية، ومستوى الرقابة الذاتية؛ قام الباحث بحساب معامل ارتباط (Pearson) لردود أفراد العينة. انظر الجدول (16).

الجدول (16): نتائج معامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجالات	قيمة (R)	مستوى الدلالة
1	الرؤية المستقبلية	0.999	11.443
2	إدارة التحديات المستقبلية	0.956	6.547
3	التكيف التنظيمي	0.973	8.422
	المجالات مجتمعة	0.984	7.936

يبين الجدول (16) وجود علاقة بين القيادة الاستشرافية ومستوى الرقابة الذاتية وهي علاقة موجبة، وأن قيم معامل الارتباط لهذه المجالات جاءت دالة إحصائية. وكذلك العلاقة جاءت موجبة بين جميع مجالات القيادة الاستشرافية ومستوى الرقابة الذاتية، وهذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$ وفقاً لاستجابات العينة.

وقد تفسر هذه النتائج بانعكاس الدور القيادي للمديري المدارس على أداء المعلمين، وهو ما يتوافق مع النظريات الفكرية للإدارة. فهذه الدراسة الوصفية والارتباطية أكدت هذه النظريات بالأرقام. ومن الطبيعي أن شعور المعلم وإحساسه ومعرفته، بأن القيادة الممثلة بمدير المدرسة، لها دور كبير بالرؤية المستقبلية، والتكيف التنظيمي، والقدرة على إدارة التحديات وحلّ المشكلات؛ مما ينعكس إيجاباً على ثقة المعلمين بأنفسهم، وقدرتهم على الرقابة الذاتية والتعلم الذاتي، مع القدرة على التقييم وتتبع النمو المهني لإنجازاته، وذلك لرفع مستوى دافعية المعلم للعمل، وإظهار طاقاته الكامنة والمتعددة. فالمديرون كقادة هم نواة الدعم للمعلمين في مؤسستهم التعليمية؛ وذلك عن طريق التخطيط المناسب، وتحديد الأهداف وأولوياتها، وأبعاد التحفيز وأنواعه، واتخاذ القرارات السليمة، والقدرة على إدارة التحديات، وحلّ المعضلات كبيرها وصغيرها التي تواجه المعلمين في إنجاز أعبائهم المهنية. وأيضاً من خلال التواصل المستمر مع المعلمين؛ لمعرفة مكانهم الضعف لدى المعلمين وتقصيها، وإرشادهم إلى منابر التدريب والتطوير لقدراتهم؛ مما يترتب عليه انضباط داخلي يكون له أثر لدفع المعلمين إلى الرقابة الذاتية.

التوصيات:

- انبثقت عدة توصيات من خلال نتائج الدراسة يمكن توضيحها على النحو الآتي:
- اهتمام المديرين بمجال تدريب المعلمين والعاملين في المدرسة وتمكينهم.

- Yang, Y. (2014). Principals' transformational leadership in school improvement. The International Journal of Educational Management, 28(3), 279-288.
- Reexamining and updating the Winter Commission Goals. Public Administration Review, 68, S37-S49.