

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظة جنين

انشرح عمر يوسف عمران

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ-2018م

السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في
محافظة جنين

إعداد:

انشرح عمر يوسف عمران

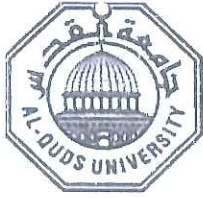
بكالوريوس أساليب تربية إسلامية من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. نهى عطير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من عمادة
الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس

القدس - فلسطين

1440هـ-2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين

اسم الطالبة: انشراح عمر يوسف عمران

الرقم الجامعي: 21612758

المشرف: د. نهى عطير

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2018/11/21 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. نهى عطير
التوقيع:
2. ممتحن خارجياً: د. أشرف أبو الخيران
التوقيع:
3. ممتحن داخلياً: د. إبراهيم الصليبي
التوقيع:

القدس - فلسطين

1440هـ-2018م

الإهداء

إلى وطني فلسطين الذي من ترابه نشأت وتربيت

إلى روح والدي طيب الله ثراه وأسكنه فسيح جناته

إلى والدتي الغالية ألبسها الله لباس الصحة والعافية

إلى روح أخي الشهيد بلال وإلى جميع شهداء فلسطين

إلى من كان سنداً وشمعة تضيء دربي زوجي زاهر

إلى النجوم البيضاء التي أنارت حياتي بناتي غسق ورغد

إلى أهل زوجي وكل من أحبهم أهدي هذا الإنجاز

الإقرار:

أقرّ أنا معدّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاج أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: اشراح عمران

الاسم: اشراح عمر يوسف عمران

التاريخ: 2018/11/21

الشكر والعرفان

"الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته.. واستسلم كل شيء لقدرته.. ودلّ كل شيء لعزته.. وخضع كل شيء لملكه".

ولا يسعني هنا، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة القدس - كلية الدراسات العليا- قسم دائرة التربية التي احتضنتني طيلة هذه الفترة.

كما وأتقدم بالتقدير الخاص إلى جميع المعلمين الأفاضل الذين قطعوا مسافات بعيدة، وتحملوا الصعاب للوصول إلى هذه اللحظة، وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة:

(الدكتورة نهى عطير)

التي لم تبخل عليّ بالعون والإرشاد في كل وقت، والدكتور عفيف زيدان، والدكتور محمود أبو سمرة والدكتور غسان سرحان، الدكتور أشرف أبو خيران.

وأتقدم بالشكر الجزيل لمديري المدارس الذين استجابوا على مقياس الدراسة، وكل من ساعد في توزيع أداة الدراسة.

واشكر السادة الأفاضل الذين حكموا أداة الدراسة، وإلى أخي يوسف الذي لم يتوان عن مساعدتي، وإلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل، وإخراجه إلى حيز الوجود.

والحمد لله رب العالمين

الباحثة: انشراح عمران

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن السيادة الدماغية وعلاقتها بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، واستخدمت الباحثة في تطبيق الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس محافظة جنين، وقد بلغ عددهم (244) مديراً ومديرة. وتم اختيار عينة عنقودية مركبة تمثل (70%) من حجم المجتمع الإحصائي، ومن جميع المدارس الحكومية في محافظة جنين. حيث كان حجم العينة الكلي حسب عدد الاستبانات التي تم استعادتها هو (152) مديراً ومديرة، وتمثل هذه العينة ما نسبته (62.3%) من حجم المجتمع الكلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة والتي تمثلت في استبانة السيادة الدماغية وتكونت من (32) فقرة مقسمة إلى أربعة أنماط فرعية (أنماط السيادة الدماغية) وهي: العقلاني، والمتأكد، والعاطفي، والتجريبي. وأداة الأطر القيادية وتكونت من (32) فقرة مقسمة إلى أربعة أنماط وهي: (الرمزي، والسياسي، والبنوي، والإنساني). وتم التحقق من أداة الدراسة عبر عرضها على المحكمين، وحساب معامل الارتباط بيرسون ل فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، وتم التحقق من ثبات الأداة عبر حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية (69.2%).

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أنماط السيادة الدماغية وأطر القيادة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين، كما اتضح بأن نمط السيادة الدماغية السائد هو النمط العاطفي، وأن الإطار الإنساني كان الإطار القيادي الأكثر ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس السيادة الدماغية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة). كما اتضح وجود فروق في متوسطات استجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على المجال العاطفي لصالح أقل من 5 سنوات، ولصالح أكثر من (10) سنوات. واتضح وجود فروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس السيادة الدماغية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال التجريبي لصالح المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس

كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين على مقياس الأطر القيادية تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة). واتضح وجود فروق في ممارسة الأطر القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك على المجال الإنساني، وأظهرت النتائج وجود فروق في ممارسة الأطر القيادية تعزى إلى متغير التخصص وذلك على المجال (السياسي). وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الإطار (الرمزي) تعزى إلى متغير مستوى المدرسة وكانت النتائج لصالح المدارس الثانوية.

وعلى ضوء النتائج السابقة، أوصت الباحثة بضرورة تبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عقد دورات حول أنماط السيادة الدماغية، وكيفية الكشف عنها وتطويرها، وتفهمها. وتضمنين السيادة الدماغية، وأطر القيادة المدرسية لبرامج القيادة المدرسية لإفادة مديري المدارس.

Brain Dominance and in relation to Leadership Frames Among Government School Principals in Jenin

Prepared by: Inshirah Omar Yousef Omran

Supervision: Dr. Nuha Iter

Abstract:

The study aimed at revealing the brain sovereignty and its relation to the leadership frameworks of the principals of the public schools in Jenin governorate. The researcher used the descriptive approach in this study, and the study society consisted of all directors and principals of Jenin governorate schools. (70%) of the total population of the population, and of all public schools in Jenin Governorate, where the total sample size was 152 managers and managers, representing 62.3% To achieve the objectives of the study, the researcher constructed tools (32) divided into four sub-areas (brain dominance patterns): rational, assertive, emotional, empirical, and the measure of leadership frameworks represented by 32 (a paragraph divided into four areas: symbolic, political , And structural, human). The measure of the stability of the instrument was calculated by calculating the stability of the total degree of stability coefficient for the study domains according to the stability equation of the alpha Kronbach, and the total score was (69.2%).

The results of the study indicate that there is a positive relationship between the patterns of brain sovereignty and the leadership frameworks of the principals of the public schools in Jenin governorate.

The results of the study indicate that there are no differences in the responses of the principals of the public schools in Jenin Governorate on the measure of brain sovereignty due to the variables (gender, years of experience, variable qualification, specialization and school level). There was also a difference in the average response of the principals of the public schools in Jenin governorate to the scale of the brain sovereignty of the principals of the public schools in Jenin governorate due to the variable years of experience in the emotional field for less than 5 years and for more than 10 years. There were differences in the average responses of the principals of the public schools in Jenin governorate on the measure of brain sovereignty due to the variable of scientific qualification on the experimental field in favor of higher education than Bachelor

The results of the study showed that there were no differences in the responses of the principals of the public schools in Jenin governorate on the scale of leadership frameworks due to the variables (gender, years of experience, school level). There were differences in the practice of leadership frameworks due to the variable of scientific qualification on the humanitarian field, and the results showed differences in the practice of leadership frameworks attributed to the

variable of specialization on the field (political). The results of the study indicated that there were statistically significant differences in the (symbolic) frame attributed to the school level variable and the results were in favor of secondary schools.

In the light of the previous results, the researcher recommended that the Palestinian Ministry of Education should adopt courses on patterns of brain sovereignty, how to detect, develop and understand them. Including brain sovereignty, and school leadership frameworks for school leadership programs to benefit school principals

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

تُمثل الإدارة والقيادة التربوية محوراً هاماً من محاور العملية التعليمية التعلمية، حيث يعيش العالم عصرًا تتسارع فيه العلوم المعرفية، والتقنية، وتتقارب فيه المسافات، وتبذل الدول الصناعية الجهود، وتكرس الإمكانيات والثروات، لبناء مجتمعات حضارية، وراقية، تتفاعل مع متغيرات العصر، وتتأهب لمواجهة تحديات المستقبل، وإبراز دور الدولة في تنمية دور مدير المدرسة والمعلم لأجل تخريج طالب قادر على التعامل مع تحديات العصر، وتسعى الدول إلى تطوير كوادرها التعليمية، والإدارية، والتربوية للتنافس مع الدول الأخرى.

فالمدير القادر على قيادة مدرسته، وتلبية حاجات طلابه ومجتمعه، والقادر على تجاوز العقبات التي تعترض سير العملية التعليمية، فهذا المدير، لا بد أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والخبرة والفاعلية في تنظيم وتنسيق جهود العاملين في المدرسة، وهذه القدرة تتطلب من المدير أن يكون عارفاً لدوره، ومدركاً لحجم المسؤولية التي تقع على عاتقه في تحقيق أهداف ومخرجات المدرسة.

وقد أدركت الدول المتقدمة المكانة المتميزة للتربية والتعليم، لذلك أولتها الصدارة في منظومة الاستراتيجيات التنموية؛ لارتباطها بالعنصر البشري، الذي يُعدّ من أهم عناصر التنمية الأساسية، وكذلك لارتباطها بجميع مجالات الحياة المختلفة؛ لذا نجد أن هذه الدول قد عملت وأولت كل جهدها في إصلاح التعليم، ومن أهم تلك الدول: سنغافورة، وماليزيا، وكوريا الجنوبية، وأمريكا، وغيرها من بلدان العالم، (موسى، 2012).

وانفقت الكثير من الدراسات التربوية على أن عملية اصلاح النظام التعليمي تنصب على المعلم أولاً، وعلى المناهج ثانياً، وصلتهما بالعملية التعليمية عبر المراحل الدراسية، فكانت عمليات الإصلاح التربوي تبدأ

بإعادة تأهيل المعلم من حيث أساليب التدريس، وإدماجها في الحياة اليومية للطلاب، وتعد هذه الخطوات الإصلاحية جزءاً رئيساً لإنتاج عمل أفضل، وللوصول إلى لفهم أعمق للعملية التربوية (موسى، 2012). ولكن هناك فجوة تتعلق بتقصي دور ومهام المدير المدرسي، فوظيفة مدير المدرسة تعد من أهم وظائف الإدارة المدرسية، فهو الإداري الأول الذي يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية والتربوية بمدرسته (Clark, 2009).

فيتحمل مدير المدرسة المسؤولية الكاملة تجاه المجتمع المدرسي، وهو خاضع للمساءلة بشأن تعلم الطلبة، واستفادتهم من تعليم عالي الجودة، وعلى أن يكونوا قادرين على المزاجية بين التقييم المدرسي الذاتي وعمليات التقييم الخارجية لتطوير المدرسة، وملتزماً بالمساءلة الفردية والجماعية على مستوى المدرسة عن المخرجات التعليمية للطلبة ومطلعاً على استراتيجيات تشجع ذوي الطلبة، ومقدمي الرعاية على دعم تعلم أبنائهم، ومدركاً لنقاط قوة المدارس الأخرى، وأهدافها والقدرات التي تتمتع بها (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013).

وتواجه الإدارة المدرسية صعوبات تختلف باختلاف المرحلة التعليمية، وباختلاف مجتمع المدرسة وظروفها، لذا أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة، تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، ورؤية حقيقية تعيش في القلوب والعقول والسلوك والأداء اليومي في المدرسة (عساف، 2005). وتعتبر الإدارة المدرسية في النظام التربوي الإدارة التنفيذية في التطبيق الفعال للأهداف والاستراتيجيات والخطط، فهي المسؤولة المباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية من موظفين وإداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين، بهدف تحقيق الأهداف العامة والخاصة لعمليتي التعلم والتعليم (حمدان، 2007).

وبرزت الحاجة إلى نوعية خاصة من مديري المدارس ليتعاملوا مع المستجدات، ومتطلبات تنفيذها وفق الأهداف المرسومة، مما يفرض على مدير المدرسة إرساء جودة عالية للتعليم وبناء ثقافة تشجع على التميز، والتوقعات العالية من جميع الطلبة (أسعد، 2005).

وقد ظهر توجه لدراسة الأطر الأكثر حداثة في القيادة وتمثلت فيما أورده بولمان وديل (Bolman & Deal, 1991) والتي وصفت سلوك القائد التربوي ضمن أربعة أطر أساسية وهي: البنيوي، والإنساني،

والسياسي، والرمزي، حيث أن لكل إطار تصوره في النظرة المستقلة إلى المؤسسة التعليمية، وكيفية عمله (Thompson, 2000).

فنظرة المدير إلى المؤسسة التربوية تختلف باختلاف الإطار القيادي الذي يتبناه، فمثلاً في الإطار البنوي، ينظر المدير إلى المدرسة من خلال أهدافها، وتطوير بنية مناسبة للأهداف والمهام والبيئة، ويركز على المنطق والتفكير العقلاني، فهو مدرك لأهمية التسلسل الإداري والمنسجم مع هيكلية المؤسسة. في حين أن الإدارة المدرسية التي تقع ضمن الإطار السياسي تكون مدركة لحقيقة العمليات السياسية في داخل المؤسسة التعليمية، فتهتم ببناء العلاقات مع التابعين، وتطوير العلاقات مع الجميع، وتكون قادرة على استخدام أساليب التفاوض، والتحالفات وإقناع الأفراد بأهداف المؤسسة التعليمية، أما في حالة الإطار الرمزي، فالإدارة المدرسية تركز على العادات والتقاليد، وشعائر المجتمع وقيمه، فتركز الإدارة المدرسية على ارتباط ثقافة المدرسة بالمجتمع المحيط، فالمدير الرمزي يحمل في شخصيته سمات القائد الجذاب، والمرح، ويمتلك الكاريزما، والاحترام من قبل الآخرين. أما في الإطار الإنساني، فيفترض المدير بأن المؤسسة التربوية قائمة لخدمة المجتمع، فيهتم بحاجات الطلبة، والمعلمين، وأيضاً يفترض بأن الجميع بحاجة إلى بعضهم البعض، وعليه فالإطار الذي يتبناه المدير المدرسي يسهم في تقوية ودعم المعلم ومهنته، وأيضاً يهتم بصفات المدرسة التنظيمية، والروح المعنوية، وأيضاً على التزام الطلبة في المدرسة، وحسن أدائهم (حرحش، 2003).

ونظراً لأهمية إعداد وتأهيل المدير المدرسي، فلا بد من الاهتمام بدراسة المواضيع التي يبني عليها التعلم، والتعليم، والتدريب، وذلك فيما يتعلق بتدريب المدير والمادة التدريبية، وبيئة التدريب، وطرق التدريب وأساليبه، ومن المواضيع الحيوية اللازمة لإعداد المدير المدرسي تلك المرتبطة بعلم الأعصاب، والفسولوجيا، والتشريح، وعلم النفس، والعلوم الأخرى التي لها علاقة بالدماغ البشري. والسيادة الدماغية Brain Dominance تعد من المواضيع القديمة الحديثة، والتي شغلت العاملين في المجال التربوي بهدف الاستخدام الأمثل للدماغ في مجالات التعلم والتعليم والتدريب، والتي نحن في أمس الحاجة للتدريب في ضوءها لتحقيق الأهداف المرجوة والفكرة الرئيسية لها تتمحور حول استخدام أحد نصفي الدماغ (أيسر، أيمن) أكثر من الآخر، ويطلق عليه "النصف المسيطر" أو "النصف القائد" وذلك لأنه يوجه سلوك الأفراد، أو استخدام كليهما، ويكون النمط التكاملية هو السائد (Dennis, 2007).

استُخدم مصطلح السيادة الدماغية لأول مرة من قبل جاكسون (Jackson, 1886) في تعبيره عن فكرته عن الجانب القائد في الدماغ (The Leading Hemispheres) حيث قال: "إن نصفي الدماغ لا يكونان مجرد تكرار لبعضهما بعضاً، وأن التلف الذي يحدث لأحد نصفي الدماغ يفقد الفرد القدرة على الكلام، وهي الوظيفة الأرقى في الإنسان، فلا بد أن يكون أحد نصفي الدماغ هو الذي يتولى أرقى هذه الوظائف". وهذا النصف هو النصف "القائد" (Springer & Deutsch, 2003).

وأشارت هيلين وآخرين (Helene, et al., 2015) إلى أن النصف الأيسر من الدماغ أكثر كفاءة من النصف الأيمن في معظم المهام التي ترتبط بالكلام، وفيما يتعلق بالأسباب الفسيولوجية ذات العلاقة لغاية الآن لم تحدد بعد، كما أن الجانب الأيسر من الدماغ يختص باللغة (Elena, et al., 2015).

وهناك اختلافات بين النصفين الكرويين للدماغ في الذاكرة، حيث أشارت دراسة مورمان وألستر (Moorman & Alister, 2015) إلى أن الجانب الأيمن يختص بتذكر الموسيقى، والجوانب المكانية، بينما يختص الجانب الأيسر في تذكر الجوانب المتعلقة باللغة، من هنا، فعملية تعلم اللغة المصحوبة بالموسيقى، تسهم في تنمية النمط التكاملية من السيادة الدماغية. والاتجاه الحديث يسعى لتنمية السيادة الدماغية الكلية على أساس التدريب للنمط في جانب الضعف لذلك النمط.

في ضوء ما سبق فإن السيادة الدماغية تؤثر في سلوك الأفراد بغض النظر عن المهام التي يقومون بها، وقد تعرّف هيرمان (Herman) في نظريته عن نصفي الدماغ، على أنماط السيادة الدماغية وطرق قياسها. وتتبع أهمية السيادة الدماغية بسبب ارتباطها بالبعد العاطفي والانفعالات، والتفكير، والتعلم، والتعليم، والتدريب، عند مختلف المهن والأعمار. فيما يتعلق بالبعد العاطفي لدى الأفراد، فإنه حالياً وفي ظل تطور تقنيات القياس في مجال علم الدماغ باستخدام الرنين المغناطيسي الوظيفي (Functional MRI) Magnetic Resonance Imaging تم دراسة البعد القيادي وعلاقته بالدماغ.

وأشارت دراسة إلسا وآخرين (Elsa, et al., 2015) إلى أن الحزن ينشط النصف الأيمن أكثر من النصف الأيسر من الدماغ. ولهذه الدراسات دور في دراسة سلوكيات وانفعالات الأفراد مستقبلاً. أما علاقتها مع التفكير، فيظهر ذلك من خلال المقاييس التي استخدمت لقياس أساليب التفكير في ضوء أنماط السيادة الدماغية كمقياس هيرمان (Dennis, 2007)، ومقياس تورانس (Torans) لأنماط التفكير. وتسعى هذه

الدراسة إلى الكشف عن علاقة السيادة الدماغية بالأطر القيادية لدى مديري المدارس، إذ ترى الباحثة أن المدير القائد هو المسؤول عن قيادة المدرسة، والقادر على التعامل مع المشكلات التي تعترض عمله، مما يترتب عليه استثمار أطر التفكير والأطر القيادية التي تمكنه من تطوير ذاته، والتعامل مع مجتمع المدرسة بشكل فاعل، ويتوقع أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس بالدرجة الأولى، كونها تعرفهم بتأثير النمط الدماغى السائد على الممارسات القيادية داخل المدرسة.

2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثة في أكثر من مدرسة، لاحظت التفاوت في أطر قيادة المدرسة، والعلاقات بينها وبين المعلمين تبعاً لتغير المدير، وهو ما أثار في ذهنها الكشف عن العلاقة بين نمط السيادة الدماغية للمدير والأطر القيادية التي يستخدمها، ومن خلال دراسة الباحثة لمساق علم النفس التربوي أدركت أن الأسس النفسية للإنسان تؤثر في سلوكه، وأنه لا بد من وجود علاقة بين عمل الدماغ وسلوك القائد التربوي، والذي يتمثل في أنماط وأطر قيادية مختلفة، وهناك عدد قليل من الدراسات - على حد علم الباحثة- التي تربط بين الأطر القيادية لمدير المدرسة، ومفاهيم أخرى ترتبط بعلم النفس والدماغ البشري، وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة السيادة الدماغية بالأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن مستوى السيادة الدماغية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.
2. التعرف إلى درجة ممارسة الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين.
3. الكشف عن اختلاف أنماط السيادة الدماغية لدى مديري المدارس في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة).
4. التعرف إلى اختلاف الأطر القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين باختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ومستوى المدرسة).