

THE EDUCATIONAL FIRST FIELD SUPERVISORS' PRACTICE OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SUPERVISION SKILLS: TEACHERS' PERSPECTIVES IN THE SULTANATE OF OMAN

درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول لمهارات الإشراف القيادي التحويلي: دراسة
من وجهة نظر المعلمات بسلطنة عمان

Khulood Ahmed Amur Alobaidani¹, Noorhayati Hashim² & Mohammad Najib Jaffar³

¹ (Corresponding author). Ph.D Candidate, Faculty of Major Languages Studies, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). alobaidania.khulood@gmail.com

² Senior Lecturer, Faculty of Major Languages Studies, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). drnoorhayati@usim.edu.my

³ Associate Professor, Faculty of Major Languages Studies, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). najib@usim.edu.my

Article Progress

Received:

19th October 2018

Revised:

15th November 2018

Accepted:

2nd December 2018

Vol. 3. No. 1
December Issue
2018

Abstract

This quantitative study is to investigate the degree of the educational supervisors' practice of the first field to the educational supervision transformational leadership skills, from the teachers' perspective. The problem is that the educational supervisor does not practice transformational leadership. The objectives included: the extent of the first field educational supervisors' practice of the transformational leadership behavior, which includes four areas: ideal effect, mental arousal, inspirational motivation and individual considerations. The researcher adopted the analytical descriptive method, a random sample of (65) first field teachers was selected. A questionnaire of (16) paragraphs was used to measure the extent of the educational supervisors' practice of transformational leadership, by (4) paragraphs to measure each area. For data analysis, the statistical package (SPSS) and the Pearson correlation coefficient were used to measure the interconnections of the scales and axes of the scale, and the Cronbach alpha coefficients. The findings showed that the degree of practice of the educational supervisor of supervisory leadership was (medium) with an average of (3.33) and a standard deviation of (1.311). The results of the sample responses varied between the large and middle grades. The mean ranged between (3.46) and (2.92).

Keywords: Educational, supervisors, practice, leadership, teachers.

ملخص البحث

هذه دراسة كمية لتقصي درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول لمهارات الإشراف التربوي القيادي التحويلي من وجهة نظر المعلمات. وتكمن المشكلة في أن

المشرف التربوي لا يمارس أثناء عمله الإشراف القيادي التحويلي. شملت الأهداف: مدى ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول للسلوك القيادي التحويلي الذي يتضمن أربعة مجالات للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، الاستشارة العقلية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمات المجال الأول البالغ عددهن (٦٥) معلمة. تم استخدام مقياس من (١٦) فقرة صممت لقياس مدى ممارسة المشرف التربوي للقيادة التحويلية، بواقع (٤) فقرات لقياس مل محال. لتحليل البيانات؛ تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) ومعامل ارتباط بيرسون، لقياس ترابط فقرات ومحاور المقياس، ومعامل كرونباخ ألفا. دلت النتائج أن درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٣) وانحراف معياري قدره (١,٣١١). حيث تراوحت نتائج إجابات العينة بين الدرجة الكبيرة وبين الدرجة المتوسطة؛ وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٤٦) و(٢,٩٢).

الكلمات المفتاحية: المشرف، الممارسة، القيادي، المعلمة.

مقدمة

تحسين فرص التعلم للتلاميذ (دواني، ٢٠١٤).
ينبغي للمشرف التربوي اتباع أسلوب إشرافي وفق مهارات وكفايات المشرف القائد ويختار الأساليب المناسبة في الإشراف والأسلوب الأمثل الذي يناسب كل معلم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، فكلما حاز المشرف للاتجاهات التربوية الحديثة كلما كانت أساليبه جيدة ومتطورة بعيداً عن الأساليب التقليدية التي تنعكس سلباً على العملية التعليمية. لذا يميل بعض الباحثين إلى تغيير الاسم المشرف ليكون "قائداً تربوياً" (الطعاني، ٢٠٠٧).
ومن أجل تحسين العملية التربوية ومساعدة المعلم على النمو المهني وتحسين مستوى أدائه عن طريق الإرشاد والتوجيه،

نتيجة لتطور الفكر التربوي، وفلسفة التربية وأهدافها، وعلاقتها بمراحل النمو ونظريات التعلم، وبالأصول في العلاقات الإنسانية وفاعلية الجماعة، وبسائر أساليب الاتصال في علم التربية وعلم النفس والعلوم الاجتماعية والسلوكية الأخرى؛ فقد طرأ تغيير جديد على مفهوم الإشراف التربوي، وتطورت أهدافه وأساليبه.
ليصبح عملية فعالة قادرة على تحسين نوعية التعليم والتعلم. فالنظريات التربوية أجمعت على أن الغرض الرئيسي للإشراف هو تحسين التدريس، وأن السلوك الإشرافي التدريسي هو سلوك رسمي توفره المنظمة التربوية لغرض التفاعل مع نظام سلوك المعلم بطريقة يعمل فيها على

مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة. كما يعرف الحربي (٢٠٠٧) القيادة التحويلية على أنها مقدرة القائد التربوي على استشارة أفراد جماعته داخل المدرسة وزيادة مقدرتهم على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء المجتمع المدرسي ورفع من مستواهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية.

كما تم تعريف القيادة التحويلية من الناحية التربوية أن القيادة التحويلية تعني مقدرة القائد التربوي على استشارة أفراد جماعته في داخل مدرسة المستقبل وزيادة مقدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء المجتمع المدرسي ورفع مستواهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية (الحربي، ٢٠٠٧).

وعرفت أيضاً على أن القيادة التحويلية هي مقدرة مدير المدرسة على مخاطبة العاملين معه بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم لتحريكهم ك فريق عمل متعاون نحو رؤية قيمة مستقبلية مشتركة يقودون بها المدرسة، وتعديل السلوكيات الخاطئة بغرس القناعات التحويلية لدى المخطئين وتفهم مواقفهم المختلفة، وذلك بهدف إحداث تغييرات جوهرية داخل المدرسة وذلك من أجل أن يسود مناخ مدرسي إيجابي (الأغا، ٢٠١١).

التعريف إجرائياً: بأنها العملية التي ترفع العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية وفي الدراسة يقصد بالإشراف القيادي التحويلي أسلوب قيادي يطبقه المشرف التربوي من أجل رفع درجة رضا المعلمين في المجال الأول، وإقناعهم وتحفيزهم على العمل

والمشاركة والتعاون بينه وبين المعلم باتباع أسلوب ديمقراطي تعاوني لتحقيق الأهداف التربوية. ينبغي على المشرف التربوي الاهتمام بالنمو المتكامل للتلميذ والمساعدة على إطلاق قدراته ومواهبه، وتمكينه من التكيف بنجاح مع ظروف الحياة المحيطة لكي يسهم بفاعلية في تقدم مجتمعه. وبهذا يتضح أن دور الإشراف التربوي ووظائفه أصبحت لا تنحصر على إتقان المادة التعليمية وكيفية أدائها، بل أصبحت تهتم بجميع نواحي العملية التربوية (البستان وآخرون، ٢٠١٠).

ويتمثل الدور التقليدي للمشرف التربوي في الزيارات الصفية وتقييم أعمال المعلم ومحاسبته، ويركز بعض المشرفين التربويين على مراقبة أعمال المعلم، عن طريق الزيارات المفاجئة للفصل، ويمكن القول أنّ بعض المعلمات يعانين من الأساليب الإشرافية (التفتيشية) التي يمارسها المشرفون؛ حين يركزون على كشف العيوب والأخطاء، ومدى تنفيذ المعلم للتعليمات، فيبذل المعلم جهداً مضاعفاً داخل الصف أمام المشرف التربوي (المفتش) ليرضي أداؤه ميول المشرف، بغض النظر عما يشعر به المعلم من متاعب ومشكلات حقيقية جزاء خوفه من الحصول على تقدير سيء (العبد الكريم، ٢٠٠٥).

عرف خيري (٢٠١٢) القيادة التحويلية (transformational leadership) على أنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، وواضحة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم

جديدة للتعليم والتعلم (عماد الدين، ٢٠٠٤).
إن ضعف الكفايات الإشرافية لدى
المشرف التربوي ينعكس بشكل مباشر على أداء
المعلم وتلاميذه فالمعلم يحتاج من يدرجه على
الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس.
وقال الحسين (٢٠٠٨) إن ضعف عملية
الإشراف التربوية يرجع سببها إلى ضعف
الكفايات عند المشرفين التربويين في مختلف
المجالات (المجال المعرفي، المجال الشخصي،
أساليب الإشراف التربوي، والتقييم). وهذا ما
أكدته العلوية (٢٠١٤) في دراسة استطلاعية
تهدف إلى التعرف على آراء المعلمين حول واقع
الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين، حيث
كشفت عن وجود مشكلات في أساليب
الإشراف المتبعة مثل عدم مراعاة الفروق الفردية
بين المعلمين في الأسلوب الإشرافي المتبع
والاعتماد على تقييم أداء المعلم بالدرجة الأولى
عند الزيارة الإشرافية وعدم التنوع في الأساليب
الإشرافية.

وجد المشيخي في دراسته (٢٠١٢) أن
المعايير المتعلقة بالتنمية المهنية للمشرفين جاءت
في معظم مستوياتها بالمستوى السليبي بما يوضح
أن تطبيق معايير الجودة الشاملة من قبل المشرف
التربوي فيما يتعلق بهذا المحور يحتاج إلى زيادة
تفعيله وإعطائه قدر أكبر من الأهمية في التطبيق
لتحقيق معايير الجودة الشاملة في المجال التربوي،
وحاجة العديد من المشرفين التربويين إلى التدريب
والتنمية. لذا يجب تنمية المعارف والمهارات
والخبرات اللازمة للمشرفين التربويين العاملين في

الجداد وتعميق درجة استعدادهم ويثير المهام
والمهارات القيادية المطلوب إنجازها في مجال
القيادة التحويلية وكما تقاس باستجابات المشرف
التربوي على المقياس الوارد في الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

إن واقع الإشراف التربوي يشير إلى وجود
ممارسات لا تعكس التطور الحاصل في المنظومة
التعليمية، حيث توجد قصور في المهارات
الإشرافية، حيث أكدت الدراسات التي أجريت
في مجال الإشراف التربوي كدراسة الهنائي
(٢٠١٢) ودراسة الحجري (٢٠١٤)؛ إن
الإشراف الممارس على المعلمين عمل روتيني، لا
جديد فيه، وأن نمط التفتيش وتصيد الأخطاء من
أكثر الأساليب الإشرافية تفعيلاً من قبل القائمين
على الإشراف التربوي. فلم يعد دور المشرف
التربوي في المفهوم الحديث مقتصرًا على متابعة
المعلم أثناء تنفيذه للموقف التعليمي وتنفيذه
للخطط والمناهج، وإنما يقع عليه عبء مساعدة
المعلم، وتهيئة أفضل الفرص لنجاحه، وتحسين
أدائه، وتزويده بالخبرات التربوية اللازمة، والحديث
المتجددة (العبد الكريم، ٢٠٠٥).

وأن يقدر كل ما يبذله من مجهود وأن
يدعم مواهبه ومهاراته ويعزز الثقة بنفسه، من
أجل رفع أداءه وتفاعله في العملية التعليمية، أن
تحقيق هذه الفعالية يتطلب وجود عدة مهارات
من قبل المشرف التربوي حتى يمكن المعلم من
التفكير العلمي وأكسابه المنهجية في حل
المشكلات وتخفيفه على التفكير في أساليب

التربوي أن تكون له القدرة على تقدير جهود المعلمين والاهتمام بتطورهم ورفع مستوى أداءهم، بهدف تحسين التحصيل التعليمي للطلاب. فإذا كان الطالب محور العملية التعليمية والمعلم هو محركها وباعث الروح فإن المشرف التربوي هو رائد وقائد العملية التعليمية (يعقوبي، ٢٠٠٤م).

دلت الدراسة الاستطلاعية التي طبقت على عينة الدراسة الحالية عن السلوك الإشرافي القيادي السائد لدى المشرف التربوي للمجال الأول، لقياس درجة ممارسة المشرف التربوي لأبعاد الإشراف القيادي، أكدت الدراسة على أن درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية من وجهة نظر المعلمات للمجال الأول قد تراوحت بين الدرجة المتوسطة، وبين الدرجة الضعيفة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحجري (٢٠١٤) التي أوصت إلى توعية القيادات التربوية الإشرافية للاهتمام بتحسين فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وذلك من خلال زيادة الوعي لديهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

من خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي ارتبطت بموضوع الدراسة، فإن المشكلة ما تزال قائمة؛ وهي أن المشرف التربوي لا يستخدم الإشراف التربوي القيادي، لذا ومن خلال هذه الدراسة نقدم الحل الذي نأمل أن يؤثر على سلوك المشرف وتغيير أسلوبه إلى أسلوب الإشراف إلى أسلوب تربوي قيادي تحويلي، من خلال تنمية برنامج تدريبي لمهارات الإشراف القيادي التحويلي. فأن مشكلة

مجال الإشراف التربوي المكلفين بعمليات التخطيط والمتابعة والتقويم، وتوجيه العملية التعليمية التربوية، من خلال التدريب حتى يتعرف على أهم الأساليب الإشرافية الحديثة، التي تزيد من تمكنه في تقديم أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها، وتجنبه الوقوع في الأخطاء، ليصل مع معلميه إلى المستويات المنشودة في العملية التعليمية.

اتضح غياب البرامج التدريبية الخاصة بتدريب المشرف التربوي على الأساليب الحديثة في الإشراف القيادي خاصة الإشراف القيادي التحويلي، مما أدى إلى تركيز المشرف التربوي على الأساليب الإشرافية التفتيشية التي تركز على جانب العمل فقط متناسي التطوير والإبداع والتغيرات الحديثة.

إن الإشراف القيادي له من الإسهامات الواضحة في تطوير أداء المشرف التربوي كقائد تحويلي، حيث أن تطبيق نمط القيادة التحويلية والتشجيع عليه والاستفادة منه، وجعله أسلوب إشرافي تربوي قيادي من الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي، الذي يسعى من خلاله إلى رفع مستوى المعلمين وتنشيطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني أبعاد ومهارات القيادة التحويلية.

وهذا ما تعنى به العملية الإشرافية بكونها عملية تربوية قيادية هدفها الرئيسي هو تحسين عمليتي التعلم والتعليم، والعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وعلى المشرف

التربوي في ضوء نموذج الإشراف المتنوع؛ الذي يستند على النظرية البنائية ونظرية الممارسة للتأمل، ونظرية تمكن المعلمين. حيث تقوم النظرية البنائية على أن الفرد يبني المعرفة داخل عقله، فيستقبل المعلومات الجديدة ويبني ما لديه من معلومات سابقه حتى تكتمل لديه.

إن الإشراف المتنوع يجعل المعلم مع تلاميذه يبني المعارف وفقاً لأنماط التعلم ومن خلال تفاعله مع البيئة التعليمية، ويقوم بإعطاء المعلمين السلطة في اتخاذ القرار حيال أداءهم التدريسي والنمو المهني لديهم وإشعارهم بالمكانة الاجتماعية والمهنية، مع تحملهم مسؤولية ما يقومون به من أعمال، ويوفر للمعلمين فرص تحسين وتطوير التعليم، ورفع مستوى الدافعية.

تشير النظرية التأملية في الإشراف المتنوع؛ إلى إعطاء المعلمين الفرصة لمراجعة وتوجيه أنماط السلوك لديهم، وإعادة النظر في قناعات وفرضيات التدريس، وتعودهم على النظر بشكل مستمر فيما تم تحقيقه من أهداف في العملية التعليمية. ويرى العبد الكريم (٢٠٠٥) أن المعلم المتأمل يتميز بسمات من حيث أنه يختبر الحلول التي يضعها في حل المشكلات التي تتعرض إليه إثناء التعليم مما يجعله يمتلك الحلول المناسبة التي تساهم في حل المشكلات الصفية. أن الإشراف المتنوع يركز على المعلمين وتلبية حاجاتهم والنظر إلى قدراتهم على الإنجاز، وتشجيعهم على المشاركة في التطوير المهني وإعطاءهم الفرص في اتخاذ القرارات التي تساهم في مواجهة المشكلات التدريسية.

الدراسة تسعى للتحقق من الفرضية الرئيسية التالية: لا يوجد تأثير جوهري للبرنامج التدريبي عند مستوى الدلالة الإحصائية بين أفراد المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة على مقياس الإشراف القيادي التحويلي، ولكل بعد من أبعاده في المقياس البعدي تعزى إلى البرنامج التدريبي.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة: التعرف على درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول للسلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر المعلمات. ويتفرع عن هذا الهدف، الأهداف الفرعية الآتية:

- أ. الكشف عن درجة ممارسة المشرف لأبعاد محور الأول التأثير المثالي.
- ب. الكشف عن درجة ممارسة المشرف لأبعاد محور الثاني الاستشارة العقلية.
- ت. الكشف عن درجة ممارسة المشرف لأبعاد محور الثالث التحفيز الإلهامية.
- ث. الكشف عن درجة ممارسة المشرف لأبعاد محور الرابع الاعتبارات الفردية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي

هناك اتجاهات تدعو إلى ضرورة تغيير النمط الإشرافي ومراعاة احتياجات المعلمين وعدم التقيد بأسلوب معين في التوجيهات والإرشاد وإعطاء التعليمات. بينت الدراسة التي قامت بها العلوية (٢٠١٤) التصور المقترح لتفعيل الإشراف

يشجع بذل الجهود لتطوير الإمكانيات والقدرات للعلماء على مستوى المدرسة. ويلقى هذا النوع من الإشراف القيادي مسؤولية القيادة التربوية على نطاق المدرسة المكلف بالإشراف عليها. وتقاس فاعلية هذه القيادة من خلال ما يحدثه في المعلمين من تغيرات تسير التطورات في مجال التربية والعملية التعليمية (الغرنوسي وآخرون، ٢٠١٣).

يلقى على عاتق المشرف مسؤولية القيادة التربوية، وذلك أثناء ممارسته للأدوار الإشرافية المختلفة على المعلمين والعاملين في العملية التعليمية، فالمشرف يعمل مع المعلمين كفريق عمل مشترك لتحقيق رؤية وأهداف واضحة، وذلك من خلال إيجاد البيئة المناسبة لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو وتطوير للمعلم وبين مصلحة الجماعة التي ينتمي إليها، يعمل المشرف كقائد على تشكيل عوامل البيئة التعليمية المناسبة وحل المشكلات التي تتعرض لها من أجل تحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

فالإشراف القيادي التربوي جاء نتيجة لما تتميز به القيادة التربوية، فهو ليس بالاستبدادي أو التفتيشي أو التسلطي أو العاطفي وأن ما هو بالديمقراطي الذي يتصف بالنظرة العلمية، ويستغل الطرق والمبادئ العلمية لتحسين عملية التعلم، وهو مبدع يحافظ على مهارة التدريب والبحث والنمو المهني (أمر الله، ٢٠١٣).

وتتفق دراسة العلوية (٢٠١٤) مع دراسة العبد الكريم (٢٠١٤) من حيث أن الإشراف المتنوع وسيلة لتحسين القيادة الإشرافية وأنه يساعد على تحسين التعليم والبيئة المدرسة ويعزز دور المشرف التربوي في الجانب التعليمي كما يعزز القيادة التربوية المحفزة. وأشار Kono (٢٠١٢) أن الإشراف المتنوع يعتمد على توظيف تقييم متعددة التي تستخدم لتحسين التدريس داخل الصف وتشجيع التنمية المهنية وتساعد على الفهم العميق للمعلمين ومعرفة مستوى معلوماتهم وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كما يقوم الإشراف المتنوع بتطوير مراحل ومستويات التعليم. وتتفق الدراسات السابقة التي تتحدث عن الإشراف المتنوع مع الإشراف القيادي في أن ممارسة الإشراف يتمثل في السلوكيات القيادية التي يتبعها المشرف التربوي في توجيه للمعلمين أثناء الزيارات المدرسية.

الإشراف القيادي

يعد مفهوم الإشراف القيادي من المفاهيم المعاصرة الذي حظي بقبول كبير من المختصين والمهتمين في مجال الإشراف التربوي. حيث يشجع هذا النوع من الإشراف على الاستقلالية في التفكير، ويعنى بالنشاط التعاوني في تطوير البرامج وحل المشكلات، يأخذ كل شخص دوره في تحقيق ما يخص المصلحة العامة، وتشجيع التعاون بين المشرفين والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المشرفين ومديري المدارس. كما

تعريف القيادة التحويلية

عرف الصليبي عن Wren القيادة التحويلية بأنها: "نوع من القيادة تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم البعض بأسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي" (الصليبي، ٢٠٠٨).

وعرفت بأنها: "نمط قيادي ييسر معاودة تحديد رؤية الناس ورسالتهم وتجدد التزامهم بروح المهنة، ومعاودة تعديل بنية الأنظمة التي يعملون في ظلها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (الصيداوي، ٢٠٠٠).

وعرفها خيربي (٢٠١٢) عن Burns على أنها: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (خيربي، ٢٠١٢).

كما تم تعريف القيادة التحويلية من الناحية التربوية أن القيادة التحويلية تعني مقدرة القائد التربوي على استشارة أفراد جماعته في داخل مدرسة المستقبل وزيادة مقدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء المجتمع المدرسي ورفع مستواهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية (الحرابي، ٢٠٠٧).

وعرفت أيضاً على أن القيادة التحويلية هي مقدرة مدير المدرسة على مخاطبة العاملين معه بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم لتحريكهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية قيمة مستقبلية مشتركة يقودون بها المدرسة، وتعديل السلوكيات

الخاطئة بغرس القناعات التحويلية لدى المخطئين وتفهم مواقفهم المختلفة، وذلك بهدف إحداث تغييرات جوهرية داخل المدرسة وذلك من أجل أن يسود مناخ مدرسي إيجابي (الأعما، ٢٠١١). يبدو من التعريفات السابقة أن القيادة التحويلية عبارة عن نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد التآلف والقبول وأثارة الدافعية في نفوس التابعين مع توحيد الجهود من أجل تحقيق الرؤية والسعي إلى التطوير من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل.

أثر القيادة التحويلية في العملية التربوية

قام كل من Rosenthal & Jacobson بدراسة التأثير الذي يحدثه سلوك القائد التحويلي التربوي في المرؤوسين العاملين في المؤسسات التربوية، ونتيجة هذه الدراسات التي قاما بها وجد أن التأثير الإيجابي للقائد التحويلي التربوي عليهم يترك تأثيراً إيجابياً على نفوسهم أولاً وعلى عدة جوانب من العملية التربوية التعليمية ومن أهم هذه الجوانب:

١. البيئة التعليمية: عندما يتفاعل القائد التربوي مع المعلمين أو العاملين في المؤسسات التعليمية تكون لهم توقعات عالية، فيستخدموا السلوك اللفظي والإيجاعات الإيجابية مثل نبرات الصوت الحبيبة والكلمات المحفزة والابتسامات، يؤدي ذلك إلى بناء مناخ يتميز بروح الفريق الواحد والصدقة والقبول فيقبلون

تنطلق من تقدير ذواتهم لتحريكهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية قيمة مستقلة مشتركة وتعديل السلوكيات الظاهرة لديهم لغرس القناعات التحويلية، وذلك بهدف إحداث تغيرات جذرية داخل المدرسة ليسود فيها مناخ مدرسي إيجابي.

إن أكساب المشرف التربوي المهارات الأساسية للإشراف القيادي التحويلي تكون من خلال تدريبه على خصائص ومهارات القائد التحويلي ووضع البرامج التدريبية لتدريبهم وفق أسس واضحة المعالم والمهارات والمعارف ومن قبل مختصين في القيادة التحويلية. ومن الخصائص المشرف التحويلي والتي تتفق مع أبعاد القيادة التحويلية ما يلي:

١. امتلاك المشرف التحويلي رؤية ورسالة مشتركة وأهداف واضحة مع معلميه.
٢. تشجيع النمو الذاتي للمعلمين بعد تشخيص حاجاتهم الفردية.
٣. إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع منح الاستقلالية في التنفيذ.
٤. رفع مستوى المعلمين في الإنجازات المحققة والتطوير الذاتي.
٥. يستخدم استراتيجيات متنوعة مبتكرة ومبدعه لتحقيق الأهداف المشتركة.
٦. التمكن من الاتصال والتواصل الفعال مع جميع المعلمين والاداريين.
٧. امتلاك طاقة رفع عالية من التفاؤل تجعل من حوله يعمل في حالة انخفاض طاقتهم.
٨. امتلاك المصادقية التي تغرس في نفوس الأتباع الثقة العالية مع الإقناع التام.

على العمل بإتقان وجودة وهم يشعرون بالراحة.

٢. المدخلات التعليمية: توقعات القائد العالية اتجاه المعلمين والعاملين في المؤسسات التعليمية، يجعلهم يقدروا المصادر المختلفة والوقت، والمواد المكتوبة، والتدريب وفرص التطوير والتعزيز، فيساعدهم على تنمية المهارات لديهم وتمكينهم من إنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة وفاعلية.

٣. المخرجات التعليمية: القائد الذي يؤثر في معلميه تأثيراً إيجابياً يشجعهم على المحاولة والتجريب والاستمرار، واستخدام مداخل تتميز بالإبداع، والابتكار كما يتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون إليها في أثناء التجريب حتى وإن كانت لا تتميز بالنجاح الكامل، فيقدم لهم الدعم في إيجاد الحلول لمشاكلهم.

٤. التغذية الراجعة: يقدم القائد التغذية الراجعة الفورية من أجل تصحيح أو تحفيز وتشجيع المتميز من المعلمين، حيث تساعد التغذية الراجعة على تحقيق المهام بكفاءة، ويصبحوا في الوقت ذاته أكثر منافسة ونجاحاً وثقة بالنفس (خيري، ٢٠١٢).

المهارات والمعارف التحويلية الأساسية اللازمة لتحقيق الإشراف القيادي التحويلي

عرف الإشراف القيادي التحويلي على أنه مقدرة المشرف التربوي على التعامل مع المعلمين بلغه

يظهرون الرغبة في القيام بمغامرات لتغيير ما هو
مألوف، كما يقوم القائد بتقديم احتياجات
التابعين قبل الاحتياجات الشخصية له، ويحظى
أيضا بدرجة عالية من الاحترام والثقة فضلاً عن
الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد
أ نموذج للمثل والسلوك المشترك ويحرص القائد أن
تكون سلوكه معهم بعيداً عن التسلط
والاستبدادية، موظفاً سلطته لكل ما فيه الخير
العام والمصلحة العامة (خيرى، ٢٠١٢).

فالتأثير المثالي عبارة عن مقدرة القائد
على جذب الأفراد نحو الهدف والرؤية المشتركة،
والتأكيد على أهمية ذلك ببلوغ الهدف وعلى
النتائج الأخلاقية للقرارات، والتزامه بالقيم
الجوهرية، يظهر المعتقدات الراسخة في تعامله مع
المرووسين ويمتلك القدرة على اتخاذ موقف في
القضايا الصعبة بحيث يكون مثلاً يحتذى به.

البعد الثاني: الحافز الإلهامي Inspirational Motivation

ويقصد به قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية
إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود
والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة، وفيه
يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم
بالأهداف المرغوبة المتبادلة، إذ أفعالهم تؤثر في
التابعين فتدفعهم إلى تمثل خطواتهم، فتشبه بهذا
الدور الجاذبية الشخصية أو الكاريزما (الصليبي،
٢٠٠٧).

القائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز
التابعين، وإثارة روح الفريق عندهم والتحدي نحو

٩. الحضور الواضح بين العاملين من خلال
المشاركة البدنية الفاعلة لحل مشكلاتهم.

١٠. التعامل مع المواقف المعقدة بحكمة
وحنكة.

١١. توجيه العاملين بالقيم الأخلاقية في
تعامله.

١٢. يثق في نفسه وقدراته كما انه يثق
بقدرات معلميه (خيرى، ٢٠١٢).

أبعاد القيادة التحويلية

حول Bass مفهوم القيادة التحويلية من Burns
إلى عمل أكثر واقعية من خلال إعداد استبانة
متعددة العناصر بنيت عليها نظرية القيادة
التحويلية حيث تقوم النظرية على تبني أربعة أبعاد
أساسية تم تعريفها في كتابه (منظور القيادة
التحويلية) وهذه الأبعاد هي (التأثير المثالي أو
الكاريزما، والحافز الإلهامي، والاستشارة الفكرية
والاهتمام بالمشاعر الفردية) وقد تم الاستعانة في
الدراسة الحالية بهذه الاستبانة لقياس مدى تطبيق
القيادة التحويلية من قبل المشرف التربوي في
الإشراف التربوي القيادي.

البعد الأول: التأثير المثالي أو الكاريزما Idealized Influence

يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة
العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم، حيث يصف
في هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب
واحترام وتقدير التابعين له، ويؤثر سلوك القائد
الذي يقوم بأدوار نموذجية لأتباعه الذين بدورهم

القوة ونقاط الضعف للمؤسسات ومن ثم توليد الأفكار وعليه فالمشاكل تدرك وتحل بحلول عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين (السكرارونه، ٢٠٠٩).

لذا يمكن القول إن الاستشارة العقلية تعني مدى قدرة القائد التحويلي على حث وتحفيز العاملين معه لتكون جهودهم دوماً ابتكارية تجديدية، والبحث عن أفكار ووسائل جديدة لإنجاز العمل بجملة ونشاط.

البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية Individualized Consideration

تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف واهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، يحرص القائد التحويلي على العناية بواجبات العاملين معه وتقديرهم واحترامهم ويحرص على النمو المهني وتمكن كل منهم من متطلبات أداء دورهم وفق أقصى مقدراتهم وإمكاناتهم بهدف تحقيق بعد الابتكارية في إنجاز المهام الموكلة لكل منهم (الطويل، ٢٠٠٦).

يعطى القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لكل فرد من أفراد أتباعه وذلك من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم حيث يعامل كل فرد قائماً بذاته ومستقلاً عن الآخرين ولكن بعدالة وبدون محاباة (السعود، ٢٠١٢).

وذكر الصليبي عن Northhouse أن عناصر القيادة التحويلية الأربعة السابقة هي

تحقيق الرؤية. كما يضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس والتفاؤل كما يوفر لهم التحديات حتى يصلوا إلى أعلى المستويات من الإنجاز، والقائد التحويلي معني بإثارة الدافعية للتابعين بهدف تحقيق بعد الاستغرافية في العمل وتعميق روح الفريق بينهم. (الطويل، ٢٠٠٦)

لذا يعبر الحافز الإلهامي عن مقدرة القائد على إثارة حب التحدي في نفوس العاملين وإثارة الدافعية في نفوس أتباعه ودفعتهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال توضيح توقعاته لهم واستشارة روح الفريق لديهم وإظهار التفاؤل وتوقعات عالية من الأداء من قبلهم.

البعد الثالث: الاستشارة العقلية (الفكرية)

Intellectual Stimulation

استشارة الفكر هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.

عرف Bass بأنها مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً ليملكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل. ويعني بذلك قراءة المشكلات في العمل وفهمها بطريقة جديدة، يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة وتنفيذها بجودة واثقان. فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتحديات ونقاط

عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي تمثل المجتمع وتؤدي إلى إحراز معلومات عن سمّة المجتمع بشكل دقيق يتناسب مع التكلفة والجهد المستعملين (أبو صالح، ٢٠١٠). تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٦٥) معلمة مجال الأول في أربع مدارس مختاره عشوائية لكل محافظة في العام ٢٠١٧/٢٠١٨م.

أداة الدراسة

تم بناء المقياس من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تتحدث عن أهم الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي، وبالاستعانة على المقياس الوارد في دراسة البلوشي (٢٠١٤) والمقياس الوارد في دراسة المنذرية (٢٠١٥)، حول درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي. تم بناء المقياس في الدراسة الحالية في صورته الأولية حيث تكون من (١٦) فقرة للقيادة التحويلية، تتضمن أربعة أبعاد أساسية هي:

أ. التأثير المثالي (Idealized Influence)،

يتكون من ٤ فقرات.

ب. الاعتبار الفردي (Individualized

Consideration)، يتكون من ٤

فقرات.

ت. الدافعية الإلهامية (Inspirational

Motivation)، تتكون من ٤ فقرات.

ث. الإثارة العقلية (Intellectual

Stimulation)، تتكون من ٤ فقرات.

العناصر الأساسية التي تتركز عليها القيادة التحويلية وأن استخدام هذه العناصر في القيادة يؤدي إلى مستوى عال من الفاعلية تتجاوز التوقعات التنظيمية والذي يسمى بالتأثيرات المضافة للقيادة التحويلية (الصليبي، ٢٠٠٨).

منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت هذه الدراسة الميدانية على المنهج الكمي، لمعرفة درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول للسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات. وذلك من خلال استخدام مقياس مكون من (١٦) عبارة تغطي الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وزع على عينة عشوائية من معلمات المجال الأول.

مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يشتمل على مجموعة من العناصر أو الأفراد الذي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، أو مجموعة المشاهدات أو القياسات التي تم جمعها عن تلك العناصر (أبو صالح، ٢٠١٠).

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات

المجال الأول القائمات على رأس عملهن في

مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في

سلطنة عمان. وتم تحديد مجتمع الدراسة الحالية

من خمس محافظات هي محافظة شمال وجنوب

الباطنة ومحافظة الداخلية ومحافظة الظاهرة

ومحافظة مسقط.

إجراءات صدق وثبات المقياس

الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٥) معلمة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ليتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة. بلغ معامل الثبات بدرجة كلية (0.967) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على العينة. والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لجميع عبارات المقياس والثبات الكلي.

الصدق الظاهري للمقياس: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستطلاعية (الاستبانة) تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال التربية والتعليم من أكاديميين في الجامعات ومن ممارسين في الحقل التربوي، وذلك من أجل الحكم على مناسبة المحاور لأهداف الدراسة وسؤالها، ووضوح العبارات ومدى انتمائها لكل محور من المحاور الأربعة، وتم تعديله وإضافة فقرات حسب الملاحظات من المحكمين. ثبات المقياس: قامت الباحثة بتطبيق

جدول (٣،١) معامل الثبات لجميع عبارات المقياس بطريقة ألفا-كرو نباخ

م	العبارات	Cronbach's Alpha
١	يتمتع المشرف التربوي برؤية واضحة لما يعزم القيام به خلال ممارسة عملية الإشراف.	0.964
٢	يحرص المشرف التربوي على تحقيق الاحتياجات والرغبات في العملية التعليمية.	0.964
٣	يستخدم المشرف التربوي أسلوب حل المشكلات واستثمار الأفكار لتحقيق الإبداع.	0.964
٤	يشجعك المشرف التربوي على إبراز مواهبك الإبداعية في العمل.	0.963
٥	يمتلك المشرف التربوي مهارات قيادية فعالة تعزز الثقة بالنفس.	0.966
٦	يساعد المشرف التربوي في دعم نقاط القوة لديك.	0.962
٧	يقترح المشرف التربوي حلول للمشكلة من جوانب مختلفة.	0.964
٨	يتحدث المشرف التربوي بحماس وتفاؤل في توجيهاته.	0.965
٩	يؤكد المشرف التربوي على أهمية وجود حس جماعي بين المعلمين للمجال.	0.964
١٠	يتقبل المشرف التربوي الاقتراحات الناقدة على عمل ما قام به.	0.966
١١	يقدم المشرف التربوي طرقاً جديدة لتنظيم كيفية إتمام المهام المطلوبة.	0.965
١٢	يغرس المشرف التربوي قيم الاعتزاز في الآخرين لتوثيق العلاقة بهم.	0.968
١٣	ينمي المشرف التربوي الشعور بالرضا والثقة بالنفس لديك.	0.965
١٤	يهتم المشرف التربوي بالمعلمين لأن لديه قدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	0.964
١٥	يؤكد المشرف التربوي على أهمية وجود حس جماعي في المجال.	0.965
١٦	يسمح المشرف التربوي بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	0.968

0.967	الثبات الكلي	
-------	--------------	--

جدول (٣،٢) المعيار المعتمد في تفسير النتائج

حسب المتوسط الحسابي	
الدرجة	المتوسط الحسابي
كبيرة جدا	٥,٠٠ - ٤,٢٠
كبيرة	٤,١٩ - ٣,٤٠
متوسطة	٣,٣٩ - ٢,٦٠
قليلة	٢,٥٩ - ١,٨٠
قليلة جداً	١,٧٩ - ١,٠٠

نتائج الدراسة

لغرض الإجابة عن درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول لأبعاد القيادة الإشرافية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات الاستبانة. كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (٣،٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين للقيادة الإشرافية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	العبارات
			أبعاد التأثير المثالي
متوسطة	1.364	3.28	يتمتع المشرف التربوي برؤية واضحة لما يعزم القيام به خلال الإشراف
كبيرة	1.273	3.42	يمتلك المشرف التربوي مهارات قيادية فعالة تعزز الثقة بالنفس
كبيرة	1.370	3.46	يتحدث المشرف التربوي بحماس وتفاؤل في توجيهاته
كبيرة	1.381	3.45	ينمي المشرف التربوي الشعور بالرضا والثقة بالنفس لديه.
كبيرة	1.347	3.40	معدل البعد الأول
			أبعاد الاستشارة العقلية

المعالجات الإحصائية

من أجل التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس وكذلك لتحليل نتائج الدراسة تستخدم الباحثة الحزمة الإحصائية SPSS وكذلك الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن العلاقة بين المتغيرات، والمتوسط الحسابي.

ب. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

كبيرة	1.235	3.40	يستخدم المشرف أسلوب حل المشكلات واستثمار الأفكار لتحقيق الإبداع
متوسطة	1.376	3.37	يقترح المشرف التربوي حلول للمشكلة من جوانب مختلفة
متوسطة	1.195	3.38	يقدم المشرف التربوي طرقاً جديدة لتنظيم كيفية إتمام المهام المطلوبة
متوسطة	1.163	2.92	يسمح المشرف التربوي بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات
متوسطة	1.242	3.27	معدل البعد الثاني
			أبعاد التحفيز الإلهامي
كبيرة	1.412	3.40	يشجعك المشرف التربوي على إبراز مواهبك الإبداعية في العمل
كبيرة	1.423	3.40	يؤكد المشرف التربوي على أهمية وجود حس جماعي بين المعلمين للمجال
متوسطة	1.442	3.37	يغرس المشرف التربوي قيم الاعتزاز في الآخرين لتوثيق العلاقة بهم
متوسطة	1.427	3.20	يؤكد المشرف التربوي على أهمية وجود حس جماعي في المجال.
متوسطة	1.426	3.34	معدل البعد الثالث
			أبعاد الاعتبارات الفردية
كبيرة	1.322	3.42	يحرص المشرف على تحقيق الاحتياجات والرغبات في العملية التعليمية.
متوسطة	1.302	3.26	يساعد المشرف التربوي في دعم نقاط القوة لديك
متوسطة	1.206	3.28	يتقبل المشرف التربوي الاقتراحات الناقدة على عمل ما قام به.
متوسطة	1.424	3.31	يهتم المشرف التربوي بالمعلمين لأن لديه قدرات تختلف عن الآخرين
متوسطة	1.314	3.32	معدل البعد الرابع
متوسط	1.311	3.33	المعدل الكلي للأبعاد

الحسابي بين (3.46) و(2.92)، والانحراف المعياري (1.442) و(1.206). ولم تحصل أية فقرة من فقرات المقياس على تقدير كبير جداً من وجهة نظر أفراد العينة.

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول

ما درجة ممارسة المشرف لمحور (التأثير المثالي)؟ من خلال الجدول السابق، كانت درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية في بعد التأثير المثالي؛ بدرجة كبيرة حين بلغ معدل

الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة

ما درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول لأبعاد القيادة الإشرافية من وجهة نظر المعلمات؟ حسب الجدول أعلاه، يتضح أن درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية من وجهة نظر معلمات المجال الأول؛ قد كانت بدرجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي بانحراف معياري (1.311). تراوحت نتائج تقديرات أفراد العينة بين الدرجة الكبيرة، وبين الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط

دلت النتائج أنّ درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية في بعد التحفيز الإلهامي؛ كانت بدرجة وسط. حيث بلغ معدل المتوسط الحسابي للمحور (3.34) والانحراف المعياري (1.426). وقد حصلت فقرتان على تقدير كبير، وفقرتان على تقدير متوسط. وحازت عبارتا "يشجعك المشرف التربوي على إبراز مواهبك الإبداعية في العمل" و"يؤكد المشرف التربوي على أهمية وجود حس جماعي بين المعلمين للمجال" على تقدير كبير، بمتوسط حسابي قده (3.40) وحازت عبارة "يؤكد المشرف التربوي على أهمية وجود حس جماعي في المجال" على أقل تقدير في هذا المحور بدرجة متوسط.

الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع

ما درجة ممارسة المشرف لمحور الاعتبارات الفردية؟ كانت درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية في هذا البعد من وجهة نظر المعلمات؛ بدرجة متوسطة، وكان معدل المتوسط الحسابي للمحور (3.32) ومعدل الانحراف المعياري (1.314). وقد حصلت ثلاث فقرات على تقدير متوسط. حصلت عبارة "يحرص المشرف على تحقيق الاحتياجات والرغبات في العملية التعليمية" على أعلى فقرات المحور بتقدير كبير بمتوسط حسابي قدره (3.42). في حين جاءت عبارة "يساعد المشرف التربوي في دعم نقاط القوة لديك" على تقدير وسط وكانت أدنى فقرات هذا المحور.

المتوسط الحسابي (3.40) أي بمقدار درجة واحدة فقط أعلى من تقدير متوسط، ومعدل الانحراف المعياري لهذا المحور (1.347). حين حصلت ثلاث فقرات على الجود الدنيا من الدرجة الكبيرة. وقد نالت عبارة "يتحدث المشرف التربوي بحماس وتفاؤل في توجيهاته" أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة. بينما حصلت عبارة "يتمتع المشرف التربوي برؤية واضحة لما يعزم القيام به خلال الإشراف" على تقدير متوسط، وشكلت أقل تقدير في هذا المحور.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني

ما درجة ممارسة المشرف للمحور الثاني (الاستشارة العقلية)؟

تشير النتائج أنّ درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية في بعد الاستشارة العقلية؛ كان بدرجة متوسط، حيث بلغ معدل المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.27) ومعدل الانحراف المعياري (1.242). وقد حصلت ثلاث فقرات على تقدير متوسط. وجاءت عبارة "يستخدم المشرف أسلوب حل المشكلات واستثمار الأفكار لتحقيق الإبداع" بدرجة كبيرة وأعلى تقدير في المحور. في حين كانت فقرة "يسمح المشرف التربوي بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات" أقل فقرات المحور بتقدير وسط.

الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث

ما درجة ممارسة المشرف لمحور التحفيز الإلهامي؟

نزوى.
الحري، قاسم عائل. ٢٠٠٧. التنمية المهنية
للقيادة التربوية لإدارة مدرسة المستقبل
بدول الخليج العربي في ضوء القيادة
التحويلية. عدد ١٥. مجلة دراسات في
التعليم الجامعي.
خيري، أسامه. ٢٠١٢. القيادة الإدارية. الأردن:
دار الريبة للنشر والتوزيع.
دواني، كمال. ٢٠١٤. الإشراف التربوي مفاهيم
وآفاق. الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع.
السعود، راتب سلامة. ٢٠١٢. القيادة التربوية
مفاهيم وآفاق. الأردن: دار صفاء للنشر
والتوزيع.
السكرارونه، بلال خلف. ٢٠٠٩. التطوير
التنظيمي والإداري. الأردن: دار المسيرة
للتنشر والتوزيع.
الصلبي، محمود عبد المسلم. ٢٠٠٨. الجودة
الشاملة وأنماط القيادة التربوية. الأردن: دار
الحامد للنشر والتوزيع.
الصيداوي، أحمد. ٢٠٠٠. القيادة التربوية
التحويلية. بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم
التربوية.
الطعاني، حسن أحمد. ٢٠٠٧. الإشراف التربوي
مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. الأردن:
دار الشروق للنشر والتوزيع.
الطويل، هاني عبد الرحمن. ٢٠٠٦. أبدال في
إدارة النظم التربوية وقيادتها الإدارية.
الأردن: مطبعة الجامعة الأردنية.
العبد الكريم، راشد الحسين. ٢٠٠٥. الإشراف

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة
دراسة الحجري (٢٠١٤) التي أوصت بضرورة
توعية القيادات التربوية الإشرافية للاهتمام
بتحسين فاعلية الممارسات الإشرافية لدى
المشرفين التربويين، وذلك من خلال زيادة الوعي
لديهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

أبو صالح، محمد صبحي. ٢٠١٠. مبادئ
الإحصاء. الأردن: دار اليازوري العلمية
للتنشر والتوزيع.
الأغا، بلال فوزي. ٢٠١١. تصور مقترح لتنمية
مهارات القيادة التحويلية لدى مديري
المدارس الإعدادية بوكالة الغوت بمحافظة
غزة. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة
الإسلامية.
أمر الله، سهام محمد. ٢٠١٣. الإشراف التربوي.
مصر: مؤسسة حورس الدولية.
البيستان، أحمد عبد الباقي وآخرون. ٢٠١٠.
الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث
والممارسة. الكويت: مكتبة الفلج للنشر.
البلوشي، حسن علي. ٢٠١٤. القيادة التحويلية
وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس
التعليم الأساسي. رسالة ماجستير. سلطنة
عمان: جامعة نزوى.
الحجري، ناصر سلطان. ٢٠١٤. نموذج مقترح
لتحسين الممارسات الإشرافية لدى
المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم.
رسالة ماجستير. سلطنة عمان: جامعة

REFERENCES

- Al-^cAbd al-Karim, Rashid al-Husayn. 2005. *Al-Ishraf al-Tarbawiy al-Mutanawwi^c Ru'yah Jadidah Li Tatwir Ada' al-Mu'allimin*. Al-Sa^cudiyyah: Matba'ah Safir.
- Abu Salih, Muhammad Subhiyy. 2010. *Mabadi' al-Ihsa'*. Al-Urdun: Dar al-Yazuriyy al-^cIlmiyyah Li al-Nashr Wa al-Tawzi^c.
- Al-Agha, Bilal Fawzi. 2011. *Tasawwur Muqtarah Li Tanmiyah Maharat al-Qiyadat al-Tahwiliyyah Lada Mudiri al-Madaris al-^cdadiyyah Bi Wakalat al-Ghut Bi Muhafazah Ghazzah*. Risalah Majistir. Ghazzah: al-Jami^cat al-Islamiyyah.
- Al-^cAlawiyyah, Muna Khamis Rashid. 2014. *Tasawwur Muqtarah Li Taf'il al-Ishraf al-Tarbawiy Bi Madaris al-Ta^clim Ma Ba^cda al-Asasiyy Bi Muhafazah Masqat Fi Daw' Namudhaj al-Ishraf al-Mutanawwi^c*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Sultanah ^cUmman: Jami^cah Nizwa.
- Amrullah, Siham Muhammad. 2013. *Al-Ishraf al-Tarbawiy*. Misr. Mu'assasah Hawras al-Dawliyyah.
- al-^cArnusiyy, Diya'; al-^cAjrash Haydar; al-Jaburiyy, ^cArif & al-Jaburiyy, Mushrif. 2013. *Al-Idarah Wa al-Ishraf al-Tarbawiy*. Al-Urdun: Dar al-Ridwan.
- Al-Balushiyy, Hasan ^cAliyy. 2014. *Al-Qiyadat al-Tahwiliyyah Wa ^cAla^cqatuha Bi al-Sihhat al-Tanzimiyyah Fi Madaris al-Ta^clim al-Asasiyy*. Risalah Majistir. Sultanah ^cUmman: Jami^cah Nizwa.
- Al-Bustan, Ahmad ^cAbd al-Baqiyy Wa Akaharun. 2010. *Al-Idarah Wa al-Ishraf al-Tarbawiy al-Nazariyyah Wa al-Bahth Wa al-Mumarasah*. Al-Kuwayt: Maktabat al-Falaj Li al-Nashr.
- Dawaniyy, Kamal. 2014. *Al-Ishraf al-Tarbawiy Mafahim Wa Afaq*. Al-Urdun: Dar al-Rayah Li al-Nashr Wa al-Tawzi^c.
- Al-Hajariyy, Nasir Sultan. 2014. *Anmudhaj Muqtarah Li Tahsin al-Mumarasat al-Ishrafiyyah Lada al-Mushrifin al-Tarbawiyin Bi*
- التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين. السعودية: مطبعة سفير.
- عماد الدين، منى مؤتمن. ٢٠٠٤. أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العلوية، منى خميس راشد. ٢٠١٤. تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع. رسالة ماجستير غير منشورة. سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- العرنوسي، ضياء والعجرش، حيدر والجبوري، عارف والجبوري، مشرف. ٢٠١٣. الإدارة والإشراف التربوي. الأردن: دار الرضوان.
- المشيخي، محمد علي. ٢٠١٢. مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. سلطنة عمان: جامعة ظفار.
- المنذرية، فائزة ناصر. ٢٠١٥. مدى ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المدراء. رسالة ماجستير. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.
- الهنائي، فاطمة عامر. ٢٠١٢. الإشراف التربوي ودوره في تطوير الإنماء المهني. رسالة دكتوراه. ماليزيا: الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.
- يعقوبي، عبد المؤمن. ٢٠٠٤. التدبير الإداري التربوي ومشروع المؤسسة. سلسلة علوم التربية. العدد الرابع. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

- Anmat al-Qiyadat al-Tarbawiyah*. Al-Urdun: Dar al-Hamid Li al-Nashri Wa al-Tawzi'.
- Al-Sa'ud, Ratib Salamah. 2012. *Al-Qiyadat al-Tarbawiyah Mafahim Wa Afaq*. Al-Urdun: Dar Safa' Li al-Nashri Wa al-Tawzi'.
- al-Ta'aniyy, Hasan Ahmad. 2007. *Al-Ishraf al-Tarbawiyah Mafahimuhu Ahdafuhu Ususuhu Asalibuhu*. Al-Urdun: Dar al-Shuruq Li al-Nashri Wa al-Tawzi'.
- al-Tawil, Hani 'Abd al-Rahman. 2006. *Abdal Fi Idarat al-Nuzum al-Tarbawiyah Wa Qiyadatuha al-Idariyyah*. Al-Urdun: Matbacat al-Jami'at al-Urduniyyah.
- Ya'qubiyy, 'Abd al-Mu'min. 2004. *Al-Tadbir al-Idariyy al-Tarbawiy Wa Mashru' al-Mu'assasah*. Silsilah 'Ulum al-Tarbiyah. Al-'Adad al-Rabi'. Al-Jaza'ir: Dar al-Gahrb Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Wizarat al-Tarbiyah Wa al-Ta'lim. Risalah Majistir. Sultanah 'Umman: Jami'ah Nizwa.
- Al-Hana'iyy, Fatimah 'Amir. 2012. *Al-Ishraf al-Tarbawiy Wa Dawruhu Fi Tatwir al-Inma' al-Mihniyy*. Risalah Dukturah. Maliziya: al-Jami'at al-Islamiyyah al-'Alamiyyah Bi Maliziya.
- Al-Harbiyy, Qasim 'A'il. 2007. *Al-Tanmiyat al-Mihniyyah Li al-Qiyadat al-Tarbawiyah Li Idarah Madrasat al-Mustaqbal Bi Duwal al-Khalij al-'Arabiyy Fi Daw' al-Qiyadat al-Tahwiliyyah*. 'Adad 15. Majallah Dirasat Fi al-Ta'lim al-Jami'iyy.
- 'Imad al-Din, Muna Mu'tamin. 2004. *Afaq Tatwir al-Idarah Wa al-Qiyadat al-Tarbawiyah Fi al-Bilad al-'Arabiyyah*. 'Amman: Markaz al-Kitab al-Akadimiyy. Khayriyy, Usamah. 2012. *Al-Qiyadat al-Idariyyah*. Al-Urdun: Dar al-Rayah Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Kono, C.D. 2012. *Differentiated supervision: Alternatives for Professiona growth And Development For All Teachers Las Vegas International, Nevada, USA*. N.pl: N.pb.
- Al-Mashikhiyy, Muhammad 'Aliyy. 2012. *Mada Tatbiq Ma'ayir al-Jawdat al-Shamilah Fi al-Ishraf al-Tarbawiy Min Wijhat Nazar al-Mu'allimin*. Risalah Majistir. Sultanah 'Umman: Jami'ah Zafar.
- Al-Mundhiriyyah, Fayizah Nasir. 2015. *Mada Mumarasat al-Qiyadat al-Tahwiliyyah Fi al-Idarat al-Madrasiyyah Min Wijhat Nazar al-Mudara'*. Risalah Majistir. Sultanah 'Umman: Jami'ah al-Sultan Qabus.
- Al-Saydawiyy, Ahmad. 2000. *Al-Qiyadat al-Tarbawiyat al-Tahwiliyyah*. Beirut: al-Hay'at al-Lubnaniyyah Li al-'Ulum al-Tarbawiyah.
- Al-Sakarunah, Bilal Khalaf. 2009. *Al-Tatwir al-Tanzimiy Wa al-Idariyy*. Al-Urdun: Dar al-Masirah Li al-Nashri Wa al-Tawzi'.
- Al-Salabiyy, Mahmud 'Abd al-Salam. 2008. *Al-Jawdat al-Shamilah Wa*

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.