

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

٥،١ التمهيدي

تناول البحث أهم سمة في شخصية المشرف التربوي ألا وهي السمة القيادية، التي تعددت زوايا النظر لها كمفهوم قيادي تربوي يستطيع المشرف التربوي ممارسته كأسلوب إشرافي يتمثل في الأنماط الإشرافية فكلما نظر لها من اتجاه، وزاوية يرى منها، ولكن الجميع يجمع على اتجاه واحد أن القيادة حظت باهتمام الباحثين والكتاب والعلماء بمختلف التخصصات، فقد كتب التربويون مباحثهم عن القيادة التربوية وتناولوها من زاوية أثر القائد، ومدى تأثيره وتوجيهه للأفراد الذين يقودهم، أما السياسيون، والأمنيون تناولوا القيادة من وجهة نظرهم أنها تمثل مدى المقدرة على التغيير الكبير الحادث في الأمة، وصناعة الأحداث المؤثرة في تاريخها.

إن الاختلاف في المفاهيم بين البشر وفهم الأشياء وتصورها ينشأ التنوع في نواتج الأفكار، حيث يدلوا كل باحث بما عنده من مميزات ومنهجيات في التفكير والسلوك فينشأ الأدب التربوي المتنوع، فالقيادة حسب ما ذكر تعريفها حسين (٢٠٠٦) القيادة هي مقدرة شخص ما على التأثير على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، بدون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، كونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له المقدرة على قيادة الأفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، أما القيادة التحويلية التربوية كما عرفها الحربي (٢٠٠٧) مقدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته في داخل مدرسة المستقبل، وزيادة مقدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء مجتمع

المدرسة، ورفع مستواهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية. ويشير التعريف الإجرائي الذي ورد في البحث بخصوص الإشراف القيادي التحويلي بأنه أسلوب قيادي يطبقه المشرف التربوي من أجل رفع درجة رضا المعلمين في المجال الأول، وإقناعهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتنفيذ المهام والمهارات القيادية المطلوب إنجازها في القيادة التحويلية.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله حاول أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً منه للتوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة حول موضوع القيادة الإشرافية التحويلية، وقد اعتمد البحث على استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما المصادر الثانوية حيث كان الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث في البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وجاءت المصادر الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية من خلال جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت من أجل تحقيق أهداف البحث، حيث هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل المشرفين التربويين في المجال الأول، وكشف العلاقة الارتباطية بين ممارسة الإشراف القيادي التحويلي وعناصر الإشراف التربوي، واختبار الفروق في كل الخصائص الديموغرافية، النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، وذلك من خلال مقياس الإشراف القيادي التحويلي.

أظهرت نتائج البحث عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة المشرفين التربويين في المجال الأول لعناصر الإشراف التربوي تعزى للخصائص الديموغرافية النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي في جميع المقياس. كما أشارت نتائج البحث أن درجة ممارسة المشرفين

التربويين في محور عناصر الإشراف التربوي، مبدأ الشورى، وتنمية العلاقات الإنسانية، وتطوير العملية التربوية، ومرونة العمل في الإشراف التربوي جاءت بدرجة عالية في جميع أبعاد المقياس.

وأكدت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية وممارسة عناصر الإشراف التربوي تساعد على التنبؤ باتجاه القيادة التحويلية الإشرافية بشكل عام. بينما كشفت نتائج البحث أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة في المستوى العام، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الخصائص الديموغرافية، النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي يعزى لصالح عينة مؤهل الدبلوم.

تعتبر خطوة مناقشة النتائج التي جمعت من خلال المصادر الأولية هي خطوة مهمة وامتمة لكل عمل علمي بحثي أنتهج منهجية الوصف والتحليل كأسلوب بحثي، فإن من الأهداف التي يسعى لها العلم تتمثل في فهم الخلفية النظرية للموضوع، ثم الوصف العلمي للظاهرة ومن ثم التفسير الواقعي والعلمي المنطقي والعقلاني للنتائج التي تبني عليه التنبؤ بالسلوك وتعميمه وأخيراً الضبط للظاهرة والسلوكيات المنبثقة عنها (ملحم، ٢٠٠٠)، وقد اتبع البحث في تفسير ومناقشة النتائج منهجية تقع أولها في الأمانة العلمية في تقديم النتائج بالصورة التي توصلت إليها نتائج البحث مع التعبير عن النتائج بدلالة فرضيات البحث وأسئلتها وتفسيرها في ضوء المنطقي العلمي والواقعي السليم، ومناقشة النتائج بالمنطق العقلاني الواقعي، والتأكيد على أن التفسير ليس قائماً على تبرير النتيجة بقدر ما هو قائم على فهم القيادة التحويلية وأثرها بعمق، ودرجة ممارستها في الواقع وكذلك المقارنة والارتباط بعوامل وأبعاد أخرى نفسية واجتماعية وبيئية تؤثر على درجة ممارسة المهارات الإشرافية القيادية التحويلية، ومن هنا جاء هذا الفصل ليتضمن مناقشة تحليل نتائج

أهداف البحث التي تم التوصل إليها والتوصيات وآفاق البحث المستقبلية، وسيتم مناقشة نتائج البحث

على النحو التالي:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الأول وهو درجة ممارسة الإشراف لأبعاد القيادة التحويلية لدى مشرفي المجال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الثاني وهو درجة ممارسة الإشراف لعناصر الإشراف التربوي لدى مشرفي المجال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الثالث والذي يقوم على تحليل طبيعة الفروق في أبعاد القيادة التحويلية، والتي تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي).
- مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الرابع والذي يعتمد على تحليل طبيعة الفروق في أبعاد عناصر الإشراف التربوي والتي تعزى للخصائص الديموغرافية؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالهدف الخامس والذي يبين العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد عناصر الإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين في المجال الأول.

٥،٢ مناقشة النتائج التحليلية لأهداف البحث

القيادة التحويلية كما جاء اتفاق أغلب الباحثين فيها على أنها عملية تحويلية تسعى إلى أحداث التغيير، ويسعى القائد والتابعون من خلالها إلى النهوض بكل منهما للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والتحفيز

والسمو في الأخلاق وأحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم الحاجات والاهتمام والمساعدة باستخدام طرق واستراتيجيات جديدة محفزة للوصول إلى تحقيق الأهداف والرؤية المشتركة بينهما؛ وما جاء في الإشراف التربوي القيادي وتعرف الأدبيات له على أن الإشراف التربوي القيادي عملية قيادية تتمثل في المقدرة على التأثير في المعلمين والتلاميذ ومن لهم علاقة بالعملية التعليمية لتنسيق جهودهم من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق أهدافها وبالإضافة إلى أنه عملية تفاعلية تتغير ممارستها بتغيير المواقف والحاجات التي تقابلها ومتابعة كل جديد في مجال الفكر التربوي والتقدم العلمي (الخطيب، ٢٠٠١).

سعى البحث إلى إيجاد رابط مشترك بين القيادة التحويلية والإشراف التربوي القيادي والدمج بينهما لتكوين إشراف قيادي تحويلي وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة التحويلية والدمج بين عناصر الإشراف التربوي وأبعاد القيادة التحويلية، فأظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي حسب ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جاء "بدرجة ممارسة متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٧) وبانحراف معياري (٠,٢١) وهذا يشير إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي المجال الأول متوسطة، وربما تعود الأسباب في ذلك إلى وجود قصور في إعداد وتأهيل المشرفين التربويين، وتدريبهم على البرامج والورش التدريبية في القيادة التحويلية. ومن الأسباب أيضاً قلة البحث والاطلاع من قبل المشرفين على آخر المستجدات والتطورات التي تساعدهم في تطوير أدائهم الإداري والفني. وكذلك وجود مجموعة من العقبات الإدارية والفنية السائدة في النظام التعليمي، مع وجود مركزية في اتخاذ القرارات ونفوذ تعارض التغيير. وقد يرجع أيضاً إلى افتقاد الرؤية الواضحة المشتركة بين المشرفين والمعلمات في المجال الأول حول ماهية القيادة التحويلية والنواتج المتوقع تحقيقها، وقد يرجع السبب إلى مقاومة بعض المعلمات للتغيير وإعاقة الجهود

المبدولة لإحداث التحويل نحو الرؤية والأهداف المراد تحقيقها وفق الفريق الواحد. وربما يعود السبب أيضا إلى الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي لبعض المشرفين وحدوث نوع من التراخي في أداء العمل فالتحويل في القيادة يتطلب جهد وإحساس بأهمية وضرورة سرعة الإنجاز، وقد يمتلك المشرف التربوي حسب النظريات المختصة بالقيادة بعض الصفات الشخصية مثل الثقة بالنفس والذكاء والمقدرة على المبادرة والمقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة، إلا أن هذا لا يضمن له النجاح في القيادة فقد يمتلك الصفات ولا يحققون صناعة النجاح أو التأثير المثالي حيث لا يوجد هناك أسلوب معين ومحدد للقيادة يصلح لجميع المواقف أو يصلح لكل زمان ومكان وحسب ما ورد في القيادة التحويلية يشير العامري (٢٠٠٢) على أن القيادة التحويلية التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، مع تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال تنظيم قيمة الراسخة كالعدالة والاستقامة ومن خلال ذلك يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم فالتحويلي يغلب عليه المعنى الإقناع والتغيير وتحويل القنوات وتعميق الفكر والقناعة بها، وجاءت نتيجة البحث تتفق مع مشكلة البحث من حيث وجود قصور في ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي كما تتفق النتائج مع ما أوصت به نتائج دراسة الحجري (٢٠١٤) إلى توعية القيادات التربوية الإشرافية للاهتمام بتحسين فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وذلك من خلال زيادة الوعي لديهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو أداء أفضل وبالتالي تحسين العملية التعليمية والتعلمية. كما أوصت إلى تبني نموذج مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية. كما تتفق نتائج البحث مع الدراسة السابقة في تحسين فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين من خلال تبني وزارة التربية والتعليم

للمنموذج المقترح كما في دراسة الحجري (٢٠١٤). لذا يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة كونه

يقدم برنامج تدريبي للمشرفين التربويين في نوع من أنواع القيادات التربوية التحويلية، ليستطيع المشرف

التربوي من خلاله تحسين فاعلية ممارسة الإشراف التربوي وتطبيقه في العملية التعليمية.

جاء في ترتيب الأبعاد حسب أوزانها النسبية فقد كانت المرتبة الأولى: البعد الأول "التأثير المثالي"

بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٣٨) بدرجة ممارسة عالية وتعزو أسباب ذلك

إلى الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة وحرص المشرفين التربويين لتقدير واحترام المعلمات وكذلك

الاعتراف بالأداء الجيد والتميز للمعلمات، كما أن القائد الكاريزما (المشرف التربوي) مصدر تأثير

وإلهام عميق للمعلمات اللاتي يشرف على توجيههن من أجل الإنجاز في العملية التعليمية فهو لا يمارس

دوره فقط في إعطاء التوجيهات والإرشادات، وإنما يقوم بتطبيق الأعمال التربوية المطلوب إنجازها،

والتدريب على كيفية القيام بها، ويساهم في التحفيز من أجل تحقق الرؤية والأهداف المشتركة في العملية

التعليمية، وقد يتفق هذا مع ما أشارت إليه النظرية الكاريزمية التي توضح أن القائد يتبنى نمطاً قيادياً

يتناسب لكل مرحلة من مراحل القيادة، فالقائد ذو التأثير المثالي يجذب الأفراد عن طريق توفير روابط

وعلاقات اجتماعية بينهم كما أنه لديه القدرة على استخراج الطاقات الكامنة لدى معلميه من خلال

مراعاة مشاعرهم وظروفهم وتقديم احتياجاتهم فالمشرف التربوي يمتلك الرؤية الكلية للمصلحة العامة

في العمل.

وجاء في المرتبة الثانية: البعد الرابع "الاعتبارات الفردية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وانحراف

معياري (٠,٣٤) بدرجة ممارسة متوسطة، تظهر الاعتبارات الفردية في حرص المشرف التربوي على

العناية بحاجات المعلمين وتقديرهم واحترامهم، كما تظهر في حرصه على النمو المهني وتمكين معلميه

من المتطلبات في تطبيق أنواع مختلفة من استراتيجيات التدريس، وتظهر كذلك الاعتبارات الفردية في أن يعطي المشرف التربوي اهتماماً خاصاً لشخصية كل معلم وذلك من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، ويعزو السبب في حصول الاعتبارات الفردية على درجة متوسطة في ذلك إلى قلة اهتمام المشرفين التربويين بمراعاة الفروق الفردية بين المعلمات وقلة تشجيعهم على التجديد في الأفكار المبتكرة وسرعة استماعهم إلى إنجازات المعلمات، وقد يرجع السبب أيضاً إلى قلة تشجيع بعض المشرفين التربويين معلمهم على التعبير عن أفكارهم وخصوصاً التي قد تتعارض مع أفكاره الخاصة، وكما يمكن إضافة سبب آخر في حصول الاعتبارات الفردية على الدرجة المتوسطة في قلة تحفيز المشرفين التربويين معلمهم على التعليم الذاتي المستمر.

وفي المرتبة الثالثة جاء البعد الثالث "الاستشارة الفكرية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) وانحراف معياري (٠,٥٥) وبدرجة ممارسة متوسطة، وتظهر الاستشارة الفكرية في مقدرة المشرف التربوي وحرصه على زيادة وعي المعلمين فكرياً من خلال تشجيعهم على توليد الأفكار حول المشكلات التي يتعرضون إليها وفهمها بطرق جديدة مع دعم النماذج للحلول الإبداعية والجديدة من أجل تنفيذها فالمشرف التحويلي يحدد الفرص والتحديات ونقاط الضعف ونقاط القوة، ويحث معلميه على إيجاد حلول عالية الجودة وتنفيذها بالالتزام الكامل منهم، فالمشرف التحويلي يوضح الرؤية بطريقة جاذبة ويعمل على بناء الثقة والتفاهل بين معلميه، كما أنه يمكن معلميه من إنجاز أكبر قدر من الأفكار ويحفزهم على الديمومة في إعادة تبصيرهم للأمور فالباحث الدائم عن الأفكار والوسائل الجديدة يبت في نفوسهم الهمة والنشاط، وتشير النتائج في البحث على حصول الاستشارة الفكرية على درجة متوسطة في ممارسة المشرفين التربويين وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة اهتمام بالأفكار الجديدة من خلال تبادل الزيارات

بين المشرفين أنفسهم وقلة حضورهم للمؤتمرات والورش التدريبية الخارجة عن نطاق العمل، وحصر أفكارهم فقط في التلقي من المرؤوسين لديهم لتنفيذ الأفكار مما قد يصيبهم بالتبدل في الفكر. وقد تعود الأسباب أيضاً إلى قلة تحفيز المشرفين التربويين المعلمين على التفكير بعمق حول ما ينجزوه لأجل طلبتهم، وذلك الضعف في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد التحديات والفرص في المشكلات التي قد يتعرض إليها المعلمون في المدرسة، وقد تعود الأسباب أن ليس هناك اهتمام من بعض المشرفين التربويين في تحديث أساليب واستراتيجيات تعليمية عند المعلمين وقلة رفع المستويات المهنية للمعلمين، وقد يعود السبب كذلك في عدم وجود مبادرات للتغيير والتطوير من المشرفين أنفسهم.

وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الثاني "الدافعية الإلهامية" بأقل درجة ممارسة حيث بلغ متوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٠) وتظهر الدافعية الإلهامية في مقدرة المشرف التحويلي على إثارة حب التحدي في نفوس معلميه وتشجيعهم نحو الإنجاز لتحقيق أكبر قدر من النجاحات سواء على المستوى الجماعي أو الذاتي. كما تظهر في مقدرة المشرف التحويلي على إيصال توقعاته العالية حول معلميه من أجل إنجاز الأهداف والمهام بطرائق وأساليب ذات جودة عالية، مع إظهار المعنى والتحدي الحقيقي وتعزيز الثقة بالأداء. وقد يعود حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة ربما يعود السبب في ذلك إلى قلة الاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها من المشرفين التربويين ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة التي تحقق التقدم في القيادة، وقد يعود أيضاً إلى قلة تركيز المشرفين التربويين على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي، وقد يعود أيضاً إلى أنهم لا يمتلكون رؤية واضحة عن فلسفة القيادة التحويلية، مع قلة وجود مناخ تنافسي بين المعلمين والمشرفين أنفسهم. وتتفق نتيجة البحث مع ما توصلت إليها دراسة العبيدانية (٢٠١٨) حيث أشارت إلى درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية من وجهة نظر

المعلمات في المجال الأول والتي كانت بدرجة ممارسة متوسطة، كما تتفق مع دراسة الحراشنة (٢٠١٥) من حيث النتائج التي أشارت فيها بتدريب القادة المشرفين على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وتتفق أيضاً مع دراسة مسكين (٢٠١٤) التي أظهرت أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للسلوك القيادي كانت بدرجة ممارسة متوسطة. بينما تختلف مع نتائج دراسة عبد العال (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها في الأبعاد الأربعة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت عالية، وبوجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية. جاءت الفرضية الصفرية على أن "لا يطبق المشرف التربوي أبعاد القيادة الإشرافية التحويلية أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية". وبناء على ما سبق من نتائج ومناقشة لهذا الهدف فأنا نقبل الفرضية الصفرية فدرجة ممارسة المشرف التربوي للأبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة.

وأما من حيث مناقشة النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان من وجهة نظر أفراد عينة البحث جاءت درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي حسب أبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي، جاءت بدرجة ممارسة "عالية" في المستوى العام لجميع أبعاد عناصر الإشراف التربوي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٣٢) وقد يكون السبب من وجهة نظر البحث إلى الأسباب التالية: أن المشرفين التربويين يولون اهتماماً كبيراً بفقرات عناصر الإشراف التربوي لما له من آثار إيجابية على سير العملية التعليمية حيث يقوم المشرف التربوي بدوره الإشرافي المتميز على المعلمات. وقد يتمسك المشرفون التربويون بمبادئ وتعليمات الدين الإسلامي وإيمانهم بالقيم السامية أثناء تأديتهم بالمهام الوظيفية وقناعتهم بمبدأ تطبيق الشورى بين المعلمات في اتخاذ القرارات المتاحة لهم. ومن ضمن الأسباب قد تكون مشاركة المشرفين التربويين في تطوير العملية التعليمية التعليمية من خلال دراسة المشكلات التي قد تواجه المعلمات في المناهج التعليمية وتقديم الحلول

العلمية المناسبة لهم. ومع وجود برامج تأهيلية تدريبية للمشرفين التربويين في الجانب الإشرافي التربوي أداء إلى إسهام في الحصول على درجة عالية، وقد تعود الأسباب إلى إدراك المشرف التربوي بأهمية ممارسة عناصر الإشراف التربوي كونه عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة تعني بالموقف التعليمي التعليمي الذي تجميع عناصره من وسائل وأساليب تدريسية وبيئة ومناهج تعليمية، ومعلم وتلاميذ وإدارة مدرسية إلى تقييم العمل والسعي إلى تحسينه وتطويره وتنظيمه من أجل تحقق أهداف فلسفة التعليم. وبالإضافة إلى السبب في وجود تصنيفات للإشراف التربوي بحسب الغايات والوسائل منه الإشراف التصحيحي والإشراف العلاجي والإشراف الوقائي والبنائي والإشراف العلمي وأهمها الإشراف الإبداعي. ضرورة الإشراف التربوي تحتمه وجود حاجات المعلمين من حيث تطوير أساليبهم الحديثة في التدريس للوصول إلى الأداء الجيد التي تحقق أهداف المنظومة التعليمية، وكذلك ندرك أهمية الإشراف التربوي في مساعدة المعلمين في إيجاد الحلول لمشكلاتهم المتعلقة بالتلاميذ والإدارة المدرسية والمجتمع فنجد الإشراف التربوي يزيل العقبات والصعوبات التي تواجههم، وهذا ما أكدت دراسة الهنائي (٢٠١٢) على الأسلوب الإشرافي السائد الذي يهتم بالعمل وأن عملية التطوير في جانب الإنماء المهني جاء فقط في تفعيل الزيارات الصفية، وقد وضح الحصيني (٢٠٠٠) أن كفاية وقدرة المشرف التربوي في تمكنه من أداء مهارات وسلوكيات مرتبطة بمهام تربوية ومهنية في توجيه المعلمين وتنمية قدراتهم المعرفية والوجدانية. لذا تنفق البحث الحالية مع دراسة الهنائي (٢٠١٢) أن يهتم المشرف التربوي بتفعيل أساليب إشرافية متنوعة وعدم اقتصرها فقط على الزيارات الصفية، وتختلف البحث الحالية عن البحث السابقة في تدريب المشرفين التربويين على أسلوب إشرافي يهتم بجانب العمل إلى جانب الاهتمام بالاعتبارات الفردية والتحفيزية والتأثير الكاريزما والتشجيع الإبداعي.

وجاء في ترتيب أبعاد عناصر الإشراف التربوي وحسب أوزانها النسبية فقد كانت في المرتبة الأولى:

البعد الثالث "تطوير العملية التربوية" بأعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٤٩) وجاءت جميع فقرات البعد بمتوسطات حسابية عالية، حيث جاءت الفقرة (١٢) والتي تنص على "أشجع المعلمين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٥٣)، وتعزو السبب في ذلك إلى ثقة المشرفين التربويين بقدرات المعلمات في المواقف التعليمية، واهتمامهم بتطوير أداء المعلمات وتحسينه لما في ذلك من دور إيجابي وفعال في تطوير المنظومة التعليمية، وأن من أهم وأبرز مهام المشرف التربوي تحسين وتطوير العملية التعليمية، وهذا ما جاءت تأكيد عليه الفقرة رقم (١٨) التي تنص على "أقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للمعلمين" حيث ارتبطت بالفقرة السابقة من حيث تشجيع المشرف التربوي المعلمين على تجريب الاستراتيجيات ونعني بهذه النتيجة أن المشرف التربوي يولي عناية عالية في تحسين وتطوير جوانب الانماء المهني للمعلمين مع السعي إلى التعرف على إمكانيات المعلمين وقدراتهم فيعمل على تحسينها، واتفقت نتيجة هذا البحث مع ما أكدت عليه نتائج دراسة قطاف (٢٠١٧) إن للمشرف التربوي دور في تحسين مهارات واستراتيجيات التدريس، بينما جاءت الفقرة (١٦) ونصها "أحفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٦)، وهو مستوى عالي وهذا يدل على ارتباط فقرات الأداة و قد يتصور بعض المشرفين التربويين أن هذا الجانب يحتاج إلى وقت وجهد ومهارة مضاعفة على المعلمات وأن قد يكون ليس بمقدور كل المعلمات القيام بإعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية. وقد يكون وصول هذه الفقرة إلى المرتبة الأخيرة أن هذا الجانب يركز المشرف التربوي إلى على المعلم من خلال تعزيز جوانب الزيارات الصفية فقط والتركيز على ما يقوم به المعلم في الغرفة الصفية.

أما في المرتبة الثانية جاء "البعد الثاني تنمية العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١) وبدرجة انحراف معياري (٠,٤٢) وبدرجة ممارسة "عالية" حيث جاءت جميع فقرات البعد بمتوسطات حسابية عالية، حيث تؤكد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي على تعزيز العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والمعلمين من أجل مساعدة المعلم على النمو والتطوير، فيشعر جميع المعلمين باهتمام المشرف التربوي بهم وبآرائهم وأفكارهم مع توفير الأجواء المناسبة للعمل بروح الفريق الواحد فيكسر الحواجز بينهم مع البقاء على الاحترام والتقدير فيسهل على المعلمين التواصل المباشر بينهم وبين المشرف التربوي فيؤثر إيجابياً على الحالة النفسية لهم فشعرهم بالانتماء والارتياح فيدفعهم ذلك لبذل المزيد من العمل والحرص على الجودة في الاتقان، وترتبط الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "أحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع المعلمين" بالفقرة رقم (٦) والتي تنص على "أدعم العلاقة بين المعلمين على أساس الجدية في العمل لحفز الإبداع" فالمشرف التربوي يحرص على أن تكون علاقته بمعلميه إيجابية فيعطي جل اهتمامه في تكوين علاقات إنسانية لتحفيزهم على الإبداع والتطوير في تحقيق الرؤية المشتركة بينهم من أجل تحقيق الأهداف فهو يدرك تأثير العلاقات الإنسانية على العمل، وأما ما جاء في الفقرة (٧) ونصها "أؤجل التعبير عن الإداء الجيد للمعلمين من أجل التحفيز لعمل أفضل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٩) وانحراف معياري (١,١٣) وبدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يكون السبب أن دور المشرف التربوي حريص على رفع الروح المعنوية التي تساعد ظهور المعلمين بقدرات ومهارات ذات جودة عالية، ومن ضمن الأسباب في ذلك أن المشرف التربوي حريص على تشجيع المعلمين ومقدر لجهودهم المبذولة في التعليم من أجل خلق روح التنافس في العمل ورفع الشعور بأهمية التعزيز الإيجابي، ورفع الحواجز بين المشرف والمعلم، وتكوين علاقات اجتماعية مع المعلمين من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة بينهما، ومن أجل زيادة في تحسين الأداء. تتفق نتائج البحث مع ما أشارت إليه نتائج دراسة الأشقر (٢٠١٢) ونتائج دراسة

داير 2002 Dyer أن العلاقات الإنسانية ينبغي أن تبقى على اتصال دائم بينهم بحيث تدعم العمل الجماعي والمشاركة في تحقيق أكبر قدر من الأهداف والخطط المشتركة.

أما في المرتبة الثالثة جاء "البعد الأول التأكيد على مبدأ الشورى" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٤٠) ودرجة ممارسة عالية في جميع فقرات البعد، حيث جاءت الفقرة (٥) والتي تنص على "أشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٣٨)، بينما جاءت الفقرة (٢) ونصها "أواجه الشدائد بمفردى للحفاظ على مستوى أفضل مع المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٣)، ويعزو السبب في ذلك تطبيق المشرفين التربويين لمبادئ الدين الإسلامي في التشاور قال الله تعالى لنبيه صلى الله عليه وسلم: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران، ١٥٩). فهم يتشاورون بينهم في الأمور المهمة وذلك من أجل الوصول إلى ما فيه خير العام والخاص، ويتشاورون لإنجاز المهام الوظيفية مما يجعل المعلمات يشعرن بالتساوي والتشارك بشكل فعال في بناء وإجماع على الرأي حول تحقيق أهدافهم. كما يتيح المشرف التربوي باتخاذ مبدأ الشورى الفرص للمعلمين للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحات تنفيذ وتؤثر على العملية التعليمية وكذلك تطبيق مبدأ الشورى يفيد في تطبيق القرارات المتفق عليها. أما سبب حصوله على المرتبة الثالثة من بين الأبعاد لعناصر الإشراف التربوي فقد يكون السبب أن بعض المشرفين قد يعارض مبدأ التشاور مع المعلمين في اتخاذ بعض القرارات التي تخص العملية التعليمية كون أن المعلم من وجهة نظر المشرف التربوي لا يمتلك الخبرة الواسعة المهارة الكافية في صنع القرار، وقد تكون هناك قرارات وأنظمة إدارية لا يمتلك المشرف التربوي نفسه اتخاذ القرار فيها، وقد يكون السبب في ذلك أن بعض المشرفين التربويين يلجئون بالاستعانة في اتخاذ القرار

بمشاورة المعلمين القدامى فيكون لهم القرار فيكون هنا القرار بفكر متحيز مسبق، ومن بين الأسباب التي قد نفكر فيها قد تكون هناك الثقة الزائدة بالنفس من قبل بعض المشرفين في اتخاذ القرارات بدون مشاورة بينهم وبين المعلمين.

كما جاء في المرتبة الرابعة "بعد الرابع مرونة العمل في الإشراف التربوي" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٧) وانحراف معياري بلغ (٥,٤٢) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث جاءت الفقرة (٢٥) والتي تنص على "أمدح علنا التزام أي معلم بالقيم وتقدمه في الإنجاز والأداء" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٤٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢٤) ونصها "أطلع المعلمين على إنجازات زملائهم للاستفادة منها" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٤)، بينما جاءت الفقرة (٢٣) ونصها "أحرص على تحقيق جميع الاحتياجات ورغبات المعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٦) بدرجة ممارسة ضعيفة، وقد يعزو السبب في ذلك إلى أن المشرف التربوي لا يقوم باطلاع المعلمين على ما يستجد ويستحدث من مستجدات تربوية تتعلق بطرق واستراتيجيات حديثة في التدريس، كما بين القصور فيما يتعلق بأعمال المعلمات ومدى تطور وتحسن في الأداء، وقد يتوافق سبب حصول الفقرة "أجرب وأخاطر ولا يقلقني احتمال الفشل" بدرجة ممارسة ضعيفة حيث بلغ متوسط حسابي لها (٢,٠٦)، مع ما أشارت إليه نظرية المرونة المعرفية في عملية التعليم أن الشخص المرن يجب أن يمتلك عمليات الانتباه والتمثيل المعرفي لكيفية سلوكه وحسب ما يمر عليه من تغيرات في المواقف التعليمية، وإن أي شخص يكلف بإداء مهمه ما فإن سلوكه يكون متكيف مع الظروف البيئة غير أن هذه الظروف قد تتغير أثناء أداء المهمة. واختلفت نتيجة هذا البحث مع دراسة المشيخي (٢٠١٢) حيث أظهرت معايير الجودة الشاملة أن درجة ممارسة الإشراف التربوي للعملية التعليمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع نتيجة دراسة مرتجي (٢٠٠٩) حيث

أظهرت أن درجة قيام المشرف التربوي بدوره في التنمية القيادية لدى معلمي كانت بدرجة عالية. وتتفق نتائج هذا البحث مع دراسة الحسين (٢٠٠٨) التي كشفت عن واقع الإشراف التربوي في الجزائر حيث جاءت نتائجه بضعف عملية الإشراف التربوي وضعف الكفايات عند المشرفين التربويين، وكذلك تتفق أيضاً مع دراسة الزدجالي (٢٠١٠) التي أظهرت نتيجتها أن محاور الأساليب الإشرافية جاءت بدرجة ضعيفة. جاءت الفرضية الصفرية على أن "لا يطبق المشرف التربوي أبعاد عناصر الإشراف التربوي أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية". وبناء على ما سبق من نتائج ومناقشة لهذا الهدف فأنا رفض الفرضية الصفرية فدرجة ممارسة المشرف التربوي للأبعاد عناصر الإشراف التربوي جاء بدرجة مرتفعة.

كما أظهرت نتائج البحث المتمثلة في اختبارات "ت" المستقلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث افترضت البحث بأن "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة البحث حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان تعزى للمتغيرات؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة" وبناء على النتائج الظاهرة تم رفض الفرضية الصفرية وذلك بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي بين عينة مؤهل الدبلوم وعينة مؤهل الدراسات العليا لصالح عينة مؤهل الدبلوم.

وفيما يلي مناقشة الهدف الثالث حول تحليل طبيعة الفروق في مقياس الإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عمان تعزى للخصائص الديموغرافية؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإشراف مرتبة كالتالي:

أ. متغير "النوع الاجتماعي"

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الإشراف القيادي التحويلي يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث يبين الجدول (٤،٢٢) أن متوسط استجابات المشرفين التربويين (الذكور) في البعد الأول "التأثير المثالي" بلغ (٣،٧١) بانحراف معياري (٠،٣٢) مما يدل على أن درجة الاستجابة إيجابية، وجاء المتوسط الحسابي لدرجة استجابة المشرفات (الإناث) لنفس البعد استجابة إيجابية أيضا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣،٧٦) بانحراف معياري (٠،٤١) ، وبغلت قيمة (ت) (-٠،٤٥٥) بدلالة إحصائية بلغت (٠،١٥٠) حيث نجد أن عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq a$ ٠،٠٥) وهذا يشير إلى أن درجة استجابة المشرفين والمشرفات التربويات للإشراف القيادي التحويلي إيجابي ولا توجد فروق بينهما.

وتعزو هذه النتيجة إلى أن المشرف التربوي يسلك وفق خاصية "التأثير المثالي" طريقة تجعل منه نموذجا يحاكيه المعلمين ومع مرور الوقت يصبح أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة ومن ضمن الأشياء التي يفعلها المشرف التربوي حتى يحقق بالقدوة والمثالية أن يأخذ في اعتباره حاجات المعلمين وأن يكون على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح المعلمين، وأن يكون أكثر واقعية وغير تسلطي في تصرفاته مع التمسك بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، ويرى أفوليو (٢٠٠٣) إن استخدام التأثير المثالي كقوة من أجل تحقيق مصالح الجماعة وتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم وأن توفر هذه الصفات المثالية في المشرف التربوي يصبح المعلمين أكثر تمسكاً بالأهداف والمعايير في العملية التعليمية مما يجعلهم يعملون بأقصى طاقتهم. وبالإضافة إلى الأسباب أن من أهم متطلبات النجاح في القيادة وجود علاقات إنسانية جيدة تجمع بين المشرفين التربويين والمعلمات، وأن يكون الاحترام المتبادل والتعاون

في تحقيق الأهداف. وكما يعود أيضا إلى حرص المشرفين التربويين على أن يتمثلوا بالأخلاق والقيم التي تجعل منهم كاريزما يحتذى به.

أما بخصوص البعد الثاني "الدافعية الإلهامية" قد بلغت درجة استجابة المشرفين (الذكور) بمتوسط حسابي (٣,١٨) وبانحراف معياري (٠,٣٥) وأما المشرفات التربويات بلغ درجة استجابتهن بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٢٧) وهذا دليل على أن الاستجابة إيجابية حيث بلغت قيمة (ت) (-) (١,٢٨٤) وبدلالة إحصائية (٠,١٣٥) أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\geq a$ في تقدير عينة البحث وقد يعود السبب في ذلك أن تصرفات وسلوكيات المشرفين التربويين وتمثلهم بالكاريزما تولد عند المعلمين حب الاثارة والتحفيز من أجل العمل وتحدى الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال. وكذلك إدراك المشرف القائد أن حماس القائد يدفع ويولد في نفوسهم الرغبة من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها، و"الدافعية الإلهامية" أحد مظاهر القيادة التحويلية التي تتمثل في القدرة على التحفيز حيث يعمل المشرف التربوي على تحفيز وإلهام المعلمين لإنجاز العمل بمصداقية حيث يتصرف المشرف التربوي وفق الخاصية بطريقة تعمل على تحفيز المعلمين بإعطائهم المعنى والمحتوى لما يقوم به حيث يظهر الحماس والتفاؤل مع إتاحة الفرص لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

أما البعد الثالث "الاستشارة الفكرية" جاءت أيضا بدرجة ممارسة إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المشرفين (الذكور) (٣,٣٣) بانحراف معياري (٠,٦٧) وكذلك جاءت استجابة المشرفات (الإناث) بمتوسط حسابي (٣,٢١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٥٠) وهذا يدل على أن الاستجابة لدرجة الإشراف القيادي التحويلي إيجابية حيث بلغت قيمة (ت) (٠,٩٤٨) بدلالة إحصائية (٠,١٦٣) أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية وقد تعزو السبب في ذلك أن يسلك المشرفين والمشرفات سبلاً متنوعة من أجل جعل

المعلمين يحركون جهودهم لكي يكونوا أكثر أبداعاً وتجديداً وابتكاراً، ويتجنبوا النقد المباشر للأفكار الجديدة ويشجعوا على تنمية روح التنافس والإيجابي والاختلاف البناء بين المعلمين بالإضافة إلى العمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم للمبادرات الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير العملية التعليمية. وكذلك بالإضافة إلى حرص المشرفين والمشرفات على تحقيق الأهداف التربوية من خلال اظهار روح التنافس المنظم واهتمام المشرفين التربويين أيضاً بتحديث الأساليب الإشرافية الجديدة التي تعمل على رفع مستوى المعلمات مهنيًا.

وجاء في البعد الرابع "الاعتبارات الفردية" بدرجة استجابة إيجابية للممارسات الإشرافية حيث بلغ المتوسط الحسابي لذي المشرفين (الذكور) (٣,٥٨) بانحراف معياري (٠,٣٦)، كما جاءت درجة استجابة المشرفات (الإناث) بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٣٣) كما بلغت قيمة (ت) (-١,٣١٣) بدلالة إحصائية (٠,٣٨٥) أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى درجة ممارسة الإشراف القيادي، وقد تكون السبب وفق هذه السمة يعطي المشرف التربوي اهتماماً خاصاً بمحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل المشرف كمدرب وناصح ومستمع حيث يهتم بالنواحي الشخصية لكل معلم وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم والنظر إلى المعلم كشريك في اتخاذ القرارات مع تعظيم الثقة والاطمئنان وكذلك يقوم المشرف التربوي بتفويض بعض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع مع المراقبة المباشرة للأعمال المفوضة لهم، وقد يعزو سبب ذلك إلى وجود ترابط بين المعلمات والمشرفين التربويين يشبع حاجة الانتماء لديهم مما يؤدي هذا إلى اندماجهم والتزامهم بالخطط والأساليب الإجرائية المتفق على تحقيقها ،

كما يحرص المشرفين التربويين على التميز بالسلوك المثالي من خلال مراعاة مشاعر وظروف المعلمات التي قد تتعرض إليها.

ويتفق البحث الحالية مع دراسة الحراشة (٢٠١٥) التي أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الإداريين على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بما يناسب تلك المواقف المختلفة. كما تتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة الغامدي (٢٠١١) ودراسة أبو هدف (٢٠١١) من حيث ما توصلت إليه من نتائج تقديرية عالية كما تتفق مع دراسة شقوارة (٢٠١٢) التي أظهرت أن درجة تطبيق القيادة التحويلية بشكل عام في أبعادها الأربعة جاءت مرتفعة. ولم تتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة الأغا (٢٠١١) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المهارات القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث، ومن الدراسات السابقة يستفيد البحث في معرفة انعكاس وقوة وكفاية النوع الاجتماعي في ممارسة القيادة التحويلية.

ب. متغير "المؤهل العلمي"

أظهرت النتائج كما تبين في الجدول (٤،٢٣) والجدول (٤،٢٤) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عمان يعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث أظهر الجدول (٤،٢٣) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث بلغ متوسط استجابات جميع المشرفين من المؤهلات العلمية (الدبلوم ، والبكالوريوس، والماجستير) في البعد الأول "التأثير المثالي" بلغ المتوسط الحسابي (٣،٧٤) بانحراف معياري (٠،٣٨)، وجاءت استجاباتهم في

البعد الثاني " الدافعية الإلهامية" بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٣٠) أما استجابتهم في البعد الثالث "الاستشارة الفكرية" جاء بمتوسط حسابي (٣,٢٤) وبانحراف معياري(٠,٥٥)، وجاءت استجابتهم لدرجة الممارسة في البعد الرابع "الاعتبارات الفردية" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري(٠,٣٤)، وللتأكد من دلالة الفرق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخراج التحليل الأحادي (ANOVA) حيث دل من خلال الجدول(٤,٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة (a ٠,٠٥) ≥) بين عينة المؤهل العلمي الدبلوم وعينة مؤهل العلمي الدراسات العليا جاءت الفروق لصالح عينة مؤهل الدبلوم، ولبين الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية ، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) مما دل على وجود الفروق الإحصائية وربما يعود السبب في ذلك إلى أهمية وجود المهارات وسنوات الخبرة التي يمتلكها المشرف التربوي و أن الأمر طبيعي بسبب زيادة عدد الخبرات في مجالات التعليم بنسبة لمؤهل الدبلوم، وأن المشرفين التربويين يؤدون دورهم بفعالية كما أنهم يتعاملوا مع كل مستجدات العملية التعليمية وأنهم يستخدموا الأساليب الإشرافية التربوية المتنوعة ، ونعول على وزارة التربية والتعليم في السلطنة الاستفادة من خبرات حملة مؤهل الدبلوم في التخصصات المختلفة.

تتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة العسكر (٢٠١٤)، ودراسة الغامدي (٢٠١١) التي أظهرت نتائج دراستهما أنه يوجد فروق دالة احصائياً حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وفق لمتغير المؤهلات العلمية لصالح الذين يحملوا مؤهلات أقل من البكالوريوس التربوي. ولم تتفق مع نتيجة دراسة خلف (٢٠١٠)، ودراسة مرتجي (٢٠٠٩) التي أظهرت نتائج دراستهما عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وفق لمتغيرات الديموغرافية من المؤهلات العلمية. ويستفيد

البحث من اتفاق واختلاف الدراسات السابقة في معرفة وجود التأثير المباشر للمؤهل العلمي والخبرة في ممارسة المشرف التربوي للقيادة التحويلية وانعكاسه على قوة الشخصية في المواقف القيادية.

ج. متغير " سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي "

بالنظر إلى جدول (٤،٢٦) يتبين أن النتائج الظاهرة لهذا البحث تبين أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة من سنة إلى ١٠ سنوات ومن ١١ سنة فأكثر لجميع أبعاد مقياس القيادة التحويلية، حيث بلغ متوسط الحسابي للبعد الأول "التأثير المثالي" (٣،٦٩) و (٣،٧٨) وبانحراف معياري (٠،٣٨) و (٠،٣٨)، وقيمة (ت) (-٠،٩٧٣) وجاء البعد الثاني "الدافعية الإلهامية" بمتوسط حسابي (٣،٢٥) و (٣،٢٤)، وبانحراف معياري (٠،٣١)، و (٠،٢٩) وقيمة (ت) (٠،٠٧٨)، وجاء البعد الثالث "الاستشارة الفكرية" بلغ المتوسط الحسابي (٣،١٣)، و (٣،٣١)، وبانحراف معياري (٠،٥٧) و (٠،٥٣) وقيمة (ت) (-١،٤٥٩). كما جاء في البعد الرابع "الاعتبارات الفردية" بمتوسط حسابي (٣،٦٦)، و (٣،٦٥) وبانحراف معياري (٠،٣١) و (٠،٣٦)، وقيمة (ت) (٠،٢٢٢)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في جميع تقديرات عينة البحث حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المشرفين يتميزون بخبرات متقاربة في درجة الممارسة للقيادة التحويلية، وقد يعود السبب أن أغلب المشرفين التربويين تربطهم علاقات إنسانية تقوم على الاحترام المتبادل في تنفيذ الخطط المشتركة بينهم ودعم العمل نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كما يتم تقبل الأفكار الجديدة بينهم والاقتراحات البناءة من أجل إنجاز المزيد من الأهداف والتطور والعملية التعليمية. وتتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة

دراسة الرقيب (٢٠١٠) ودراسة الغامدي (٢٠١١) التي أشارت نتائجهما بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة. ولم تتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة أبو هذاف (٢٠١١) ودراسة العسكر (٢٠١٤) التي أشارت نتائجهما إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة. وعلى ما سبق من الدراسات السابقة يستفيد البحث الحالي في تأكيد أن للخبرة تأثير واضح على ممارسة القيادة التحويلية.

أظهرت نتائج البحث المتمثلة في اختبارات "ت" المستقلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث افترضت البحث بأن ". لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة البحث حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان تعزى للمتغيرات؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة." وبناء على النتائج الظاهرة تم قبول الفرضية الصفرية وذلك بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للخصائص في جميع أبعاد محور عناصر الإشراف القيادي.

وفيما يلي مناقشة الهدف الرابع حول تحليل طبيعة الفروق في مقياس الإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عمان تعزى للخصائص الديموغرافية؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإشراف مرتبة كالتالي

أ. متغير "النوع الاجتماعي"

أظهرت النتائج كما أشار إليها الجدول (٤،٢٧) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقدير عينة البحث حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي

في سلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكور/ الإناث) في جميع أبعاد المحور لعناصر الإشراف التربوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول "التأكيد على مبدأ الشورى" للمشرفين (الذكور) بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٣٥) بينما جاء المتوسط الحسابي للمشرفات (الإناث) بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٤٢) وقيمة (ت) (-٠,١٦٥) ويدل على أن درجة ممارسة المشرفين التربويين جاءت إيجابية حيث نجد الفروق غير داله احصائياً، وقد يكون السبب إلى أن أغلب المشرفين التربويين يحرصون على تفعيل القيم الإسلامية داخل مدارسهم ويلتزم بالأخلاق الحميدة لكي يكونوا قدوة للمعلمين والتلاميذ في التعامل كما أنهم يركزوا على تنمية مبدأ الشورى بين المعلمين والتلاميذ من خلال إدراكهم بأهمية هد المبدأ في تحقيق رسالة التعليم. وقد يعزو ذلك إلى أن المشرف التربوي يتمسك بمبدأ تطبيق الشورى الذي حث عليه دينه الإسلامي من أجل تحقيق الإنجاز باتخاذ قرارات صائبة، وقد يعود السبب في ذلك أيضا إلى ارتباط البعد بالبعد الأول "التأثير المثالي" من صفة القائد أن يكون أكثر ديمقراطي في تنفيذ الأوامر والتعليمات التي ترتبط بالعملية التعليمية.

أما البعد الثاني "تنمية العلاقات الإنسانية" أيضا جاء بدرجة ممارسة إيجابية حيث لا توجد فروق دالة احصائياً إذ بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين (الذكور) (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٤١) وجاء المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة المشرفات (الإناث) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٤٢) وقيمة (ت) (-١,١١٥)، وبدلالة إحصائية (٠,٨٧٠) أي لا توجد فروق إحصائية بين درجات ممارسة المشرفين الذكور والمشرفات (الإناث) وقد يكون السبب ذلك إلى حرص المشرفين التربويين على تنمية العلاقات الإيجابية وتعزيز الفعاليات والأنشطة التي تساعدهم على تكوين علاقات اجتماعية إنسانية، وقد يكون السبب كذلك حرص المشرفين التربويين على تحقيق التفاعل بينهم وبين معلمهم كون أن الإشراف

التربوي عملية تفاعلية إنسانية اجتماعية تهدف إلى رفع المستوى المهني من خلال توثيق العلاقات الإنسانية مع احترام قدرات المعلم وإمكانياته وتقبله كما هو مع احترام الفروق بين المعلمين. وتتفق نتيجة دراسة الخشلان (٢٠١٧) مع نتيجة البحث الحالية حيث أشارت دراسته أن درجة ممارسة المشرف التربوي للعلاقات الإنسانية كانت عالية وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين تطبيق المشرفين أو المشرفات للعلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي.

وجاء البعد الثالث "تطوير العملية التربوية" بدرجة ممارسة إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين (الذكور) بلغ (٤,٢٨) وبانحراف معياري (٠,٥٥) وبلغ المتوسط الحسابي للمشرفات (٤,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٤٧) ، وقيمة (ت) (-٠,٠٦٩) وبدلالة إحصائية (٠,٦٦٧) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في هذا البعد من أبعاد عناصر الإشراف التربوي، وقد يكون السبب في ذلك إلى حرص المشرفين على تشجيع وتحفيز ومشاركة المعلمين في تجريب استراتيجيات جديدة، والعمل على تطور المعلمين وإلهامهم وتمكنهم من القيام ببعض المهام وتوليهم بعض المسؤوليات، وقد يعود السبب إلى تقديم المشرفين التربويين لبعض التسهيلات من أجل دعم النمو المهني، وكذلك حرص المشرفين التربويين على تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي لممارساتهم الصفية للمواقف التعليمية ومساعدتهم على تحديد الأهداف وتقوم مدي تحققها، ويعود السبب في قدرة المشرفين التربويين على استثمار الطاقات الكامنة لدى المعلمين وتشجيع روح البحث والابتكار، ويمكن أن نضيف من ضمن الأسباب حرص المشرفين التربويين على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى المعلمين من أجل تنفيذ أهداف العملية التعليمية والتربوية في تطوير العملية التربوية.

وأما البعد الرابع "مرونة العمل في الإشراف التربوي" جاء بدرجة ممارسة إيجابية أيضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للمشرفين (الذكور) بلغ (٣,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٣٣) وبلغ المتوسط الحسابي للمشرفات (٣,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٤٥) ، وقيمة (ت) (-٠,٥٣٤) وبدلالة إحصائية (٠,١٢٤) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين في هذا البعد من أبعاد عناصر الإشراف التربوي، وقد يكون السبب في ذلك إلى حرص المشرفين التربويين على تأكيد من أن المعلمين يتقدمون في المستويات التعليمية، ومتابعة البعض منهم في ما يقومون به من تطوير وتقديم في تطوير المهارات والمعارف اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، كما يحرص بعضهم على تحقيق بعض من رغبات والاحتياجات التي لا تتعارض مع المصلحة العامة للمنظمة التعليمية، وربما يعود السبب أيضاً في اهتمام المشرفين التربويين بمشكلات المعلمين وتشجيعهم على عرضها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك الإيمان بالعمل التعاوني والحرص على تماسك المجموعة وانسجامها وتجنب التهديدات والمخاوف بينهم، ومن ضمن السبب قد تكون مراعاة المشرف التربوي للفروق الفردية بين المعلمين ووضع كل معلم في المكان المناسب لقدراته الشخصية.

جاءت نتيجة هذا البحث في المتغير الاجتماعي تتفق مع دراسة كل من الهنائي (٢٠١٢) ودراسة كونو (Kono,2012) التي أظهرت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي. بينما لم تتفق نتيجة هذا البحث مع دراسة الحجري (٢٠١٤) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وما سبق يستفيد البحث من النظر في نتائج الدراسات السابقة إلى أن النوع الاجتماعي في الإشراف التربوي له تأثير في القيادة لأن المشرفين والمشرفات يخضعون لنفس الأنظمة واللوائح والأساليب التدريسية في القيادة التحويلية في المنظمة التعليمية التي يعملون بها.

ب. متغير "المؤهل العلمي"

أظهرت النتائج كما تبين في الجدول (٤،٢٨) عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عمان يعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث أظهر الجدول تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بلغ متوسط استجابات جميع المشرفين من المؤهلات العلمية (الدبلوم ، والبكالوريوس ، والماجستير) في البعد الأول "التأكد على مبدأ الشورى" بلغ المتوسط الحسابي (٣،٧٤) بانحراف معياري (٠،٤٠)، وجاءت استجاباتهم في البعد الثاني "تنمية العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (٤،١١) وبانحراف معياري (٠،٤٢) أما استجاباتهم في البعد الثالث "تطوير العملية التربوية" جاء بمتوسط حسابي (٤،٢٩) وبانحراف معياري (٠،٤٩)، وجاءت استجاباتهم لدرجة الممارسة في البعد الرابع "مرونة العمل في الإشراف التربوي" بمتوسط حسابي (٣،٥٧) وانحراف معياري (٠،٤٢)، وللتأكد من دلالة الفرق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخراج التحليل الأحادي (ANOVA) حيث دل من خلال الجدول (٤،٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات عينة البحث حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان تعزى إلى المؤهل العلمي في جميع أبعاد المقياس، وقد يعزو السبب في أن المؤهل العلمي لا يعد عاملاً مؤثراً على درجة ممارسة المشرفين التربويين للمهارات القيادة، فالمشرف التربوي المتمكن من المعارف والمهارات يقوم بممارسة مهارات القيادة التحويلية بشكل متميز بغض النظر عن امتلاك المؤهل العلمي. وقد يضاف سبب أن القيادة بالمواقف قد تنجح في تحقيق الأهداف المراد إنجازه وأن القائد التحويلي سينجح في كل الأحوال وتتفق هذه النتيجة مع نظرية القيادة التحويلية التي تعتبر أن القائد التحويلي هو الذي يصنع النجاح لمجموعته. كما تتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة العمرات

(٢٠١٣) ونتيجة دراسة السلمي (٢٠١٤) التي أشارت إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث يعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولم تتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة بريك (٢٠١١) ودراسة عطا الله (٢٠١١) التي أشارت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وعلى ما سبق من اتفاق واختلاف الدراسات السابقة مع نتائج البحث الحالي يؤكد على وجود تأثير مباشرة وكفايات تطويرية يمارسه المشرف التربوي بالإضافة إلى قوة الجوانب العلمية لديه

ج. متغير "سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي"

بالنظر إلى جدول (٤،٣٠) يتبين أن النتائج الظاهرة لهذا البحث تبين أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة من سنة واحدة إلى (١٠) سنوات ومن (١١) سنة فأكثر لجميع أبعاد مقياس عناصر الإشراف التربوي، حيث بلغ متوسط الحسابي للبعد الأول "التأكيد على مبدأ الشورى" (٣،٧٦) و(٣،٧٢) وانحراف معياري (٠،٤٦) و(٠،٣٧)، وقيمة (ت) (٠،٤٣١) وجاء البعد الثاني "تنمية العلاقات الإنسانية" بمتوسط حسابي (٤،٠٨) و(٤،١٣)، وانحراف معياري (٠،٤٥)، (٠،٤٠) وقيمة (ت) (-٠،٥٤٥)، وجاء البعد الثالث "تطوير العملية التربوية" بمتوسط الحسابي (٤،٣١)، (٤،٢٧)، وانحراف معياري (٠،٥٠)، (٠،٤٩) وقيمة (ت) (-٠،٣٨٩). كما جاء في البعد الرابع "مرونة العمل في الإشراف التربوي" بمتوسط حسابي (٣،٥٩)، (٣،٥٧) وانحراف معياري (٠،٤٠) و (٠،٣٤)، وقيمة (ت) (٠،٢٤٩)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في جميع تقديرات عينة البحث حول درجة ممارسة المشرفين

التربويين لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان حسب متغير سنوات الخبرة من سنة واحدة إلى (١٠) سنوات، (١١) سنة فأكثر في جميع أبعاد المقياس. وقد يعود السبب في ذلك من الجانب الإيجابي إلى أن المشرفين يتميزون بخبرات متقارنة في درجة الممارسة، وقد يكون من جانب عدم تأثير المشرف التربوي من أجل تسخيرها فيما يواجه من مشكلات في العمل المدرسي، وهذه النتيجة قد تؤثر سلباً فخبرة المشرف التربوي بالتأكيد لها أثر قد يكون إيجابي أو سلبي على أعماله ويمكن تسخيرها لما فيه مصلحة عامة تتعزز من مكانة المشرف التربوي وتقديره لذاته، وتقدير لسنوات عمره التي قضاها في التعليم.

وتتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة الرقيب (٢٠١٠) ودراسة الغامدي (٢٠١١) التي أشارت نتائجها بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة. كما أنها لا تتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة دراسة أبي هذاف (٢٠١١) ودراسة العسكر (٢٠١٤) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة. وعلى ما سبق من اتفاق واختلاف الدراسات السابقة مع نتائج البحث الحالي يؤكد على أن الإشراف القيادي التحويلي يتطلب فهم عميق وتطور سريع يتلاءم مع سنوات الخبرة للمشرفين، مع إيجاد المبادئ التي تساعدهم على تقبل هذا النوع من الإشراف التحويلي، لأن التغيير يحتاج له قنوات قوية تؤثر على بعض من ممارس العمل بشكل روتيني يومي، وهذا ما يميز البحث الحالي في أنه يقدم برنامجاً تدريبياً للمشرفين التربويين في نوع من أنواع القيادات التربوية التحويلية.

جاء في الهدف الخامس من البحث تحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتطبيق عناصر الإشراف التربوي. فنص السؤال على ما يلي: ما مدى ارتباط درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان بدرجة ممارستهم لعناصر الإشراف التربوي؟ حيث افترض البحث بأن

"لا توجد ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين للمجال الأول". وبناء على النتائج الظاهرة تم رفض الفرضية الصفرية وذلك بوجود ارتباط قوى ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$). بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي.

اوضح من الجدول (٤,٣١) لتحليل تباين الانحدار، تبين وجود تأثير دال إحصائيا، لمتغير أبعاد ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارستهم لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان، وما يؤكد أنه النسبة الفائية بلغت (١٢,٦١٥) بدلالة (٠,٠٠٠)، وهي دالة عند ($\alpha = 0,05$). وهذا يدل على ارتباط موجب بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي. كما يوضح الجدول (٤,٣٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي مجتمعة في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي، فإنه يمكن معرفة ما تفسره أبعاد ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارستهم لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٦٢٢)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (٠,٣٨٧)؛ أي بقدر تفسيرية (٣٥,٦%) من درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي. ويوضح الجدول (٤,٣٣)، نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي، حيث أن الدلالة الاحصائية في بُعدي؛ التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية من أبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي هي أصغر من مستوى الدلالة؛ وهذا يعني أن هذين البعدين يمكن التنبؤ بهما في ممارستهم لعناصر الإشراف التربوي. كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل بيتا (β) فيهما جاءت موجبة، وهذا يؤكد مساهمتهما بشكل ايجابي نحو ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي، كما يلاحظ من قيمة معامل بيتا (β) أن البعد الرابع: الاعتبارات الفردية، هو أكثر الأبعاد تأثيرا نحو زيادة درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر

الإشراف التربوي، في حين أن البعد الأول: التأثير المثالي هو أقلها تأثيراً في زيادة درجة ممارسة عناصر الإشراف التربوي.

بينما يتضح من الجدول (٤،٣٣) أن الدلالة الإحصائية في بُعدي؛ الدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية من أبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي هي أكبر من مستوى الدلالة؛ وهذا يعني أن هذين البُعدين لا يمكن التنبؤ بهما في ممارستهم لعناصر الإشراف التربوي. ومع ذلك، قد تشير قيم معامل بيتا (β) فيهما والتي جاءت موجبة إلى ثمة مساهمة إيجابية نحو ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي ما لو كانت دالة إحصائية. كما أظهر الرسم البياني (٤،٢) المدرج التكراري، والرسم البياني (٤،٣) الانحدار الخطي، وجود علاقة طردية قوية بين عناصر الإشراف التربوي وأبعاد القيادة التحويلية، ويمكن أن تعزو هذه النتيجة إلى الأسباب التالية: أن المشرف التربوي يرى في الإشراف التربوي القيادي التحويلي القدرة على التخطيط والتنظيم والالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف، والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف الذي يمكن أن يتحقق بممارسة القيادة التحويلية، ومما لا شك فيه أن العلاقة بين القيادة والإشراف تؤكد على تنظيم العمل الإشرافي في الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الجماعة من الأفراد والتنسيق بينهم في سبيل تحقيق أهداف محددة أي أن القيادة ترجمة لاستراتيجية العمل في بناء نظم التخطيط التعليمية. كما أن الاتفاق بين النظريات التي تناولت القيادة التحويلية والإشراف التربوي القيادي والقيادة التربوية على أن هناك ترابط بين فلسفة القيادة التحويلية والإشراف القيادي للمنظمات التعليمية، وهنا نستخلص إن نتيجة هذا البحث تتفق مع نتائج دراسة الراقب (٢٠١٠) التي أشارت بوجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإشراف للقيادة العاملين في الجامعات الفلسطينية. كما تتفق مع نتيجة دراسة موجلنر (Moglenaar,2010) الذي أشار فيها أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والعلاقات الاجتماعية

بين القادة التربويين. كما أنها لم تتفق نتيجة هذا البحث مع نتيجة بريك (٢٠١١) التي أشار فيها بعدم وجود علاقة بين الإشراف التربوي ومهارات القيادة. كما أن النتائج لم تتفق مع دراسة أقيز (Aqez2010) التي أظهرت النتائج ضعف العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفكري مع بعض مدرء المدارس.

٥،٣ التوصيات

البحث العلمي لا يتوقف فهو مستمر، لتحقيق المزيد من النجاحات وفتح مسارات جديدة للانطلاق من خلالها لتطوير وتحسين الدراسات العلمية. وفي هذا المبحث نسطر بعض من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي أوضحتها الجدول الخاصة بالتكرارات والنسبة المئوية لاستجابات المشرفين والمشرفات التربويات عن مدى تطبيقهم للإشراف القيادي التحويلي حيث أظهرت النتائج إلى أن درجة تطبيق المشرف التربوي للإشراف القيادي التحويلي كانت بدرجة متوسطة لذا يوصي البحث بضرورة عقد ورش تدريبية يشارك فيها جميع المشرفين التربويين بشكل عام، ومشرفي المجال الأول بشكل خاص من أجل التعرف على فلسفة القيادة التحويلية. وكيفية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية أثناء العمل الإشرافي، وتبني كل من شأنه المساعدة في تفعيل دور القيادة التحويلية، ونشر آثارها الإيجابية على بيئة العمل في المدارس وخصوصاً بين إداريات المدارس والمعلمين والمشرفين التربويين.

أظهرت نتائج البحث أن البعد الرابع من عناصر الإشراف التربوي وهو "مرونة العمل في الإشراف التربوي" جاء بدرجة ممارسة متوسطة لذا يوصى البحث على حث المشرفين التربويين على عقد لقاءات فردية وجماعية مع أقرانهم من المشرفين لتقديم وطرح نماذج متميزة لأفكار إبداعية في ممارسة وتطبيق الإشراف القيادي التحويلي لاهتمام بمشكلات المعلمين وإيجاد الحلول لهم لما يعود ذلك بالفائدة على العملية

الإشرافية. مع تفعيل وتحسين مفهوم العلاقات الإنسانية والاعتبارات الفردية بين المشرفين التربويين والمعلمين لما في ذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الانتماء المهني لديهم.

تشير النتائج قوة العلاقة بين درجة ممارسة الإشراف التربوي ودرجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل المشرفين التربويين لذا يوصي البحث ببحث أصحاب القرار لوضع الإمكانيات المادية المناسبة ومن خلالها إفادة عدد من المشرفين التربويين للمشاركة في المؤتمرات التربوية العربية والدولية من أجل نقل خبرات وتجارب تربوية تفيد المسيرة التعليمية داخل السلطنة. وكذلك من ناحية أخرى ضرورة اهتمام المشرفين التربويين بأسلوب الإشراف القيادي التحويلي لتطوير أداءهم، ومعلميهم من خلال تطبيق أبعاد القيادة التحويلية. والعمل على أن تكون هناك رؤية مشتركة بين المشرف التربوي وأسسة المدرسة عامة والمعلمين خاصة لإيجاد الثقة المتبادلة بينهم في ضوء الإيمان بقيمة الفرد، وقدراته، وإمكانياته، واستعداداته المهنية والموهبة.

وأشارت نتائج الخصائص الديموغرافية النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإشراف بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما عدا في متغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم لذا توصى البحث بضرورة وعي المشرف التربوي بالمفاهيم الصحيحة لتطبيق الإشراف التحويلي والقيادة التحويلية في الإشراف التربوي، وعقد الندوات والحوارات بين كل من المشرفين التربويين من مختلف التخصصات لمناقشة المفاهيم الصحيحة في تطبيق الإشراف التحويلي وطرح بعض من الأفكار القابلة في التطبيق في الواقع والتي تساهم في تطوير الإداء.

بناء على ما جاء في نتائج البحث من أن درجة تطبيق المشرف التربوي للإشراف القيادي التحويلي كانت بدرجة متوسطة حيث جاءت فقرات بدرجة تطبيق بين المتوسطة والضعيفة كالفقرة رقم (١٣) والتي تنص على "انسجم قولاً مع خططي القيادية" والفقرة رقم (١٧) "أعطي للمعلمين مساحة ضيقة من صلاحيات اتخاذ القرار في كيفية أدائهم لأعمالهم" وكذلك الفقرة (٢٢) "اشجع على التنمية الذاتية الآتية" وكذلك حصول البعد الرابع من عناصر الإشراف التربوي "مرونة العمل في الإشراف التربوي" على درجة ممارسة متوسطة أيضاً وغيرها من الفقرات التي تدل على وجود تحبط في تطبيق وممارسة القيادة الإشرافية التحويلية أثناء الزيارات الإشرافية، لذا يوصي البحث بتطبيق برنامج تدريبي لجميع المشرفين التربويين في المجال الأول وفق التصور التالي لتفعيل الإشراف القيادي التحويلي وهو كما موضح في النموذج التالي:

٤،٥ تصور لتفعيل الإشراف القيادي التحويلي

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة عن الإشراف التربوي والقيادة التحويلية من حيث أهمية تطبيق الإشراف التحويلي وفعاليته في تطوير وتحسين إداء كل من المشرف التربوي والمعلم، وكذلك في ضوء ما أظهرت عنه نتائج البحث الميداني حول مدى تطبيق ودرجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة التحويلية حيث بينت النتائج أن درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة مع وجود صعوبات في المفهوم العام للقيادة التحويلية وطريقة تطبيقها في الحقل التربوي، الأمر الذي يستدعي منا وضع تصور لتطوير وتحسين الممارسات الإشرافية، نحو تفعيل الإشراف التحويلي في الحقل التربوي بسلطنة عمان بتطبيق برنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي على المشرف التربوي للمجال الأول. ويشمل التصور على المحاور الآتية:

أولاً: منطلقات التصور لبرنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

ثانياً: أهداف التصور لبرنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

ثالثاً: أسس التصور لبرنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

رابعاً: مراحل تطبيق التصور لبرنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

خامساً: الصعوبات المتوقعة عند تطبيق برنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي المقترح والحلول للتغلب عليها.

أولاً: منطلقات برنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

يعتمد التصور لبرنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي على عدد من المنطلقات النظرية والتطبيقية، ويعتمد أيضاً على ما أظهرته نتائج البحث النظرية والميدانية من درجة ممارسة للقيادة التحويلية بمفهوم المشرف التربوي الخاص حيث أتضح غياب البرامج التدريبية التي تدرب المشرف التربوي على الأساليب الحديثة في الإشراف القيادي وخاصة الإشراف القيادي التحويلي، مما أدى إلى تركيز المشرف التربوي على الأساليب الإشرافية المعتادة والتي قد يمارس فيها القيادة من خلال معرفته وتصوره واتجاهات الخاصة بعيداً عن التدريب الأكاديمي لذا يعد التدريب من متطلبا حتميا لنجاح وتطور المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها ويعتبر ركن أساسي في عملية تطوير العاملين، يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط له يهدف إلى أحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي تدرب من حيث معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية (باداود، ٢٠١٠). وأما التدريب أثناء

الخدمة فيعرف على أنه كل عمل يبدأ بتصنيف الحاجات التدريبية للعاملين في الخدمة بناء على أهداف مخطط لها، ثم ينتقل إلى تصميم البرامج التدريبية التي تلي هذه الاحتياجات ومن ثم تنفيذها، وتنتهي إلى تقويم البرامج والمتدربين لتحديد المخرجات الناجمة عن التدريب والاستفادة من هذا التقويم في اعداد برامج تدريبية لاحقه (أبو الوفا، ٢٠٠٦)، وتؤكد الدراسات إلى أهمية التدريب من أجل اكتساب المهارات وتحسين القدرات للفرد حيث يشر العمري (٢٠١٢) في دراسته التي تهدف إلى تحديد أفضل البرامج التي تساعد على اكتساب المهارات القيادية أن البرامج التدريبية تؤثر في اكتساب الفرد للمهارات القيادية بنسبة عالية وأن أهم مكونات تلك المهارة هي القدرة على تنظيم العمل وتحمل المسؤولية. أما العنزي (٢٠١٩) أكد في دراسته التي هدف إلى تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة للقيادات التربوية أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية، أن فعالية هذه البرامج التدريبية جاءت بدرجة كبيرة لذا أوصيت الدراسة باستمرار العمل على البرامج التدريبية لاسيما أنها تعمل على زيادة الكفاءات التربوية.

ثانياً: أهداف برنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

الهدف العام للبرنامج يتمثل في تحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المجال الأول من خلال تدريبهم على الإشراف القيادي التحويلي، الذي يسهم بشكل كبير في الاهتمام بالجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين المعلمين والمشرف التربوي، وتطور الفكر والمعرفة لديهم ومن ثم تساعدهم على تحسين أداءهم في المواقف التعليمية. ويتحقق هذا الهدف من خلال:

الهدف النمائي: تعزيز مهارات القيادة الإشرافية وزيادة وعيهم حول أبعاد القيادة التحويلية ووعيهم في

قدراتهم ومهاراتهم.

الهدف الوقائي: تنمية قدرات المشرفين التربويين على مواجهة المشكلات الإدارية والفنية واتخاذ القرارات فيما يخص نظام العملية التعليمية.

الهدف العلاجي: دعم المشرفين التربويين بأسلوب إشرافي متطور وجديد يساعدهم على تقديم حلول مناسبة وسريعة للمعلمين ذو المهارات والقدرات الضعيفة.

والأهداف الخاصة يسعى البرنامج إلى أن يصبح المشارك (المشرف التربوي) قادراً على:

- أن يُعرّف مفهوم القيادة التحويلية من حيث المفهوم، والأبعاد، والأهداف، والأهمية.
- أن يكتسب المهارات المناسبة لزيادة قدراته على تطبيق الإشراف القيادي التحويلي.
- أن ينمي قدراته على التعامل مع أبعاد القيادة التحويلية والتي تتمثل في التأثير المثالي والاعتبار الفردي والدافعية الإلهامية والاثارة العقلية والأداء الإبداعي.
- أن يطبق أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي والاعتبار الفردي والدافعية الإلهامية والاثارة العقلية والأداء الإبداعي أثناء ممارسة الإشراف التربوي.

ثالثاً: أسس برنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

القيادة التحويلية نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن وذلك من خلال تعريف الأتباع بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة ولتحقيق الأهداف المشتركة الحالية وعن الوضع المثالي الذي سيكون عليه المنظمات الجديدة (الصليبي، ٢٠٠٨). وقد استند البحث في تصميم البرنامج التدريبي إلى نظرية القيادة التحويلية التي تتضمن

أربعة أبعاد أساسية هي: (التأثير المثالي Idealized Influence)، (الاعتبار الفردي Individualized Consideration)، (الدافعية الإلهامية Inspirational motivation)، (الأثارة العقلية intellectual stimulation).

جاء عنوان البرنامج التدريبي بمسمى تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي، وجاءت عدد جلسات تتكون من ستة أيام تدريبية بحيث في كل أسبوع يوم تدريبي، يتم تنفيذ الجلسات التدريبية بواقع خمس ساعات في اليوم التدريبي كل جلسة ساعتان تسبق الجلسة تمهيد للبعد وتخللها الاستراحة ثم غلق البرنامج وإعطاء الواجبات للبرنامج وإجراءاته؛ مع الاستفادة من المصادر العلمية والنظريات في القيادة والإشراف التربوي والدراسات السابقة في مجال بناء البرامج التدريبية، والاطلاع على الأدب النظري المتعلق بتصميم الحقائق التدريبية. وكذلك الاستفادة من آراء المختصين في التدريب وفي مجال علم النفس الإرشادي في سلطنة عمان وخارجها. حيث عرض البرنامج على عدد من المحكمين المختصين في مجال التدريب والإرشاد النفسي والأخذ بأجرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

رابعاً: مراحل تطبيق برنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

مخطط البرنامج يتكون البرنامج التدريبي في هذا التصور من أربع مراحل أساسية هي، مرحلة البدء، ومرحلة الانتقال، ومرحلة البناء والعمل، ومرحلة الانتهاء، بالإضافة إلى مرحلة ما قبل البرنامج الجلسة التمهيدية، ومرحلة ما بعد البرنامج جلسة المتابعة والتقييم؛ ويوضح الجدول التالي هذه المراحل وإجراءات كل مرحلة وجلساتها.

جدول مراحل تنفيذ البرنامج التدريبي (تنمية مهارات أبعاد القيادة التحويلية)

أيام التنفيذ	إجراءات المرحلة	المرحلة
اليوم الأول خمسة ساعات	<ul style="list-style-type: none"> ● التعرف بالهدف العام والأهداف الخاصة من برنامج تنمية مهارات أبعاد القيادة التحويلية. ● إتاحة الفرصة للتعارف بين المشاركين وتكوين علاقات إيجابية. ● مناقشة عوامل نجاح البرنامج التدريبي والاتفاق على القواعد. ● تطبيق المقياس القبلي . 	مرحلة البدء Initial Stage
اليوم الثاني خمسة ساعات	<ul style="list-style-type: none"> ● التعرف على ماهية القيادة والقيادة التربوية والقيادة التحويلية. ● التعرف على نظريات القيادة التحويلية. ● التعرف على نظريات القيادة الإدارية والسلوكية. ● التركيز على الكفاءات الأساسية للقيادة. ● تطبيق تمرين عملي عن سمات الشخصية القيادية. 	مرحلة الانتقال Transition Stage
اليوم الثالث والرابع والخامس خمسة ساعات لكل يوم	<ul style="list-style-type: none"> ● التعرف على الإشراف القيادي. ● التركيز على أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية. ● التعرف على القيادة من منظور إسلامي. ● التعرف على وظائف ومهام القائد التحويلي. ● التفريق بين القيادة التحويلية الحقيقية والقيادة التحويلية المزيفة. ● التعرف على خصائص القائد التحويلي. ● التعرف على القيادة التربوية وأثرها. ● تدريب المشاركين على وضع رؤية ورسالة وأهداف واقعية. ● تطبيق تمرين عملي عن سمات الشخصية القيادية. 	مرحلة البناء والعمل Working Stage

اليوم السادس خمس ساعات	<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم التغذية الراجعة من قبل الباحثة ومن قبل المشاركين حول تحقيق أهداف البرنامج التدريبي. ● تقييم البرنامج. ● إعادة تطبيق المقياس البعدي للتعرف على مدى فاعلية البرنامج في اكساب السلوك القيادي التحويلي للمشرفين. 	مرحلة الإنهاء Ending Stage
---------------------------------	--	-------------------------------

المدة الزمنية لتنفيذ البرنامج التدريبي (تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي).

يتوقع تنفيذ البرنامج التدريبي خلال ستة أسابيع بواقع كل أسبوع يوم تدريبي وذلك كما هو مبين

الجدول الزمني لتنفيذ جلسة البرنامج التدريبي اليوم الأول

الأهداف: يتوقع من المشاركين تحقيق الأهداف التالية:

- أن يتعرف على البرنامج التدريبي تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.
- أن يطبق المقياس القبلي لبرنامج تنمية مهارات الإشراف القيادي التحويلي.

برنامج الجلسة الثانية	الاستراحة	برنامج الجلسة الأولى	
تطبيق المقياس القبلي مناقشة النتائج المتوقعة من تطبيق المقياس غلق اليوم التدريبي (الخاتمة)	نصف ساعة	<p>التمهيد: لعرض الدورة برسم خريطة ذهنية لسير الدورة التدريبية خلال ساعات التدريب مناقشة عوامل نجاح البرنامج التدريبي والاتفاق على القواعد.</p> <p>التعريف بالهدف العام والأهداف الخاصة من برنامج تنمية مهارات أبعاد القيادة التحويلية. إتاحة الفرصة للتعارف بين المشاركين وتكوين علاقات إيجابية.</p>	محاور البرنامج
ساعتان وربع		ساعتان وربع	الفترة الزمنية

الحوار والمناقشة الملاحظة المباشرة	تمرين تنشيطي + أساليب التعلم النشط (بناء المعنى)	الأنشطة والأساليب التدريبية
أوراق وأقلام + حاسوب جهاز العرض + مجسمات حسية		الأدوات المستخدمة

الجدول الزمني لتنفيذ جلسة البرنامج التدريبي اليوم الثاني

الأهداف: يتوقع من المشاركين تحقيق الأهداف التالية:

- أن يتعرف على ماهية القيادة والقيادة التربوية والقيادة التحويلية.
- أن يتعرف على نظريات القيادة التحويلية، والإدارية والسلوكية.
- أن يطبق تمرين عملي عن سمات الشخصية القيادية.

برنامج الجلسة الثانية	الاستراحة	برنامج الجلسة الأولى	
<ul style="list-style-type: none"> • نظريات القيادة الإدارية والسلوكية. • نظرية القيادة المحمدية. • الكفاءات الأساسية للقيادة. • خطوات عملية للقيادة التربوية التحويلية. • غلق اليوم التدريبي (الخاتمة) 	نصف ساعة	<ul style="list-style-type: none"> • التمهيد، لعرض الدورة برسم خريطة ذهنية لسير الدورة التدريبية خلال ساعات التدريب. • مفهوم القيادة التربوية. • مفهوم القيادة التربوية • أهداف القيادة التربوية التحويلية. • أنماط القيادة التربوية التحويلية. 	محاور البرنامج
ساعتان وربع		ساعتان وربع	الفترة الزمنية
الحوار والمناقشة وتمثيل الأدوار الملاحظة المباشرة		تمرين ذهني + أساليب التعلم النشط (الخريطة الذهنية)	الأنشطة والأساليب التدريبية
أوراق وأقلام + حاسوب جهاز العرض + مجسمات حسية			الأدوات المستخدمة

الجدول الزمني لتنفيذ جلسة البرنامج التدريبي اليوم الثالث

الأهداف: يتوقع من المشاركين تحقيق الأهداف التالية:

- أن يتعرف على الإشراف القيادي التحويلي.
- أن يتقن صياغة الرؤية والرسالة لدى القائد التربوي التحويلي.
- أن يكتب الرؤية والرسالة باستراتيجية القائد التربوي التحويلي.
- أن يقارن بين نظريات القيادة ونظرية القيادة التحويلية.

برنامج الجلسة الثانية	الاستراحة	برنامج الجلسة الأولى	محاور البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الرؤية والرسالة. • أهمية الرؤية والرسالة الإشرافية. • استراتيجيات عملية على تطبيق الرؤية والرسالة • غلق اليوم التدريبي (الخاتمة) • بقراءات متنوعة في الرؤية والرسالة من قبل المشاركين 	نصف ساعة	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الإشراف التربوي القيادي. • مفهوم التخطيط التربوي. • مفهوم التخطيط الاستراتيجي للقائد التربوي التحويلي. • النظريات القيادة ونظرية القيادة التحويلية 	
ساعتان وربع		ساعتان وربع	الفترة الزمنية
الحوار والمناقشة وتمثيل الأدوار الملاحظة المباشرة		تمرين ذهني + أساليب التعلم النشط (الخريطة المفاهيمية)	الأنشطة والأساليب التدريبية
أوراق وأقلام + حاسوب جهاز العرض + مجسمات حسية + السبورة ولوحات وأقلام ملونة			الأدوات المستخدمة

الجدول الزمني لتنفيذ جلسة البرنامج التدريبي اليوم الرابع

الأهداف: يتوقع من المشاركين تحقيق الأهداف التالية:

- أن يتعرف على أبعاد القيادة التحويلية.
- أن يعي أهمية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية أثناء القيام بعمله الإشرافي.
- أن يحدد خصائص أبعاد القيادة التحويلية.
- أن يذكر أمثلة لكيفية ممارسة القيادة التحويلية.
- أن يطبق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية) من خلال التعليم المصغر.

برنامج الجلسة الثانية	الاستراحة	برنامج الجلسة الأولى	
<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الإلهامية، والاعتبارات الفردية). • استراتيجيات عملية لتطبيق الأبعاد للقيادة التحويلية. • غلق اليوم التدريبي (الخاتمة) 	نصف ساعة	<ul style="list-style-type: none"> • خصائص القائد التربوي التحويلي. • مهام القائد التربوي التحويلي. • أهمية القيادة التحويلية في العمل الإشرافي. • استراتيجية تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية) 	محاور البرنامج
ساعتان وربع		ساعتان وربع	الفترة الزمنية
الحوار والمناقشة وتمثيل الأدوار أساليب التعلم النشط (التعليم المصغر)		تمرين ذهني + أساليب التعلم النشط (الخريطة المفاهيمية)	الأنشطة والأساليب التدريبية
أوراق وأقلام + حاسوب جهاز العرض + مجسمات حسية + السبورة ولوحات وأقلام ملونة			الأدوات المستخدمة

الجدول الزمني لتنفيذ جلسة البرنامج التدريبي اليوم الخامس

الأهداف: يتوقع من المشاركين تحقيق الأهداف التالية:

- أن يقارن بين أنواع من القيادة التربوية من حيث الخصائص والتعريف والمآخذ عليها.
- أن يفرق بين التحفيز والتغيير في ممارسة القيادة التحويلية.
- أن يحدد خصائص القيادة التحويلية والقيادة التحويلية المزيفة.
- أن يربط بين القيادات التربوية (القيادة التبادلية والقيادة الديمقراطية والقيادة بالأهداف والقيادة الإبداعية) بالقيادة التحويلية.
- أن يذكر معوقات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.
- أن يقترح آليه لتطبيق القيادة التحويلية في الإشراف القيادي التربوي.

برنامج الجلسة الثانية	الاستراحة	برنامج الجلسة الأولى	
<ul style="list-style-type: none"> • علاقة القيادات التربوية بالقيادة التحويلية • معوقات تطبيق القيادة التربوية التحويلية. • مقترحات تطبيقية • غلق اليوم التدريبي (الخاتمة) 	نصف ساعة	<ul style="list-style-type: none"> • التفريق بين القيادة التحويلية الحقيقية والقيادة التحويلية المزيفة. • الدافعية والقائد التربوي التحويلي. • التغيير والقائد التربوي. • التحويل والتغيير في القيادة التحويلية. 	محاور البرنامج
ساعتان وربع		ساعتان وربع	الفترة الزمنية
الحوار والمناقشة وتمثيل الأدوار أساليب التعلم النشط (التعليم المصغر)		تمرين ذهني + أساليب التعلم النشط (الخريطة المفاهيمية)	الأنشطة والأساليب التدريسية
أوراق وأقلام + حاسوب جهاز العرض + مجسمات حسية + السبورة ولوحات وأقلام ملونة			الأدوات المستخدمة

الجدول الزمني لتنفيذ جلسة البرنامج التدريبي اليوم السادس

الأهداف: يتوقع من المشاركين تحقيق الأهداف التالية:

- أن يناقش خطوات تنفيذ أبعاد القيادة التحويلية على الواقع العملي بصورة جيدة
- أن يطبق المقياس البعدي.

برنامج الجلسة الثانية	الاستراحة	برنامج الجلسة الأولى	
إعادة تطبيق المقياس البعدي للتعرف على مدى فاعلية البرنامج في أكساب السلوك القيادي التحويلي للمشرفين. غلق اليوم التدريبي (الخاتمة)	نصف ساعة	تقديم التغذية الراجعة من قبل الباحثة ومن قبل المشاركين حول تحقيق أهداف البرنامج التدريبي.	محاورة البرنامج
ساعتان وربع		ساعتان وربع	الفترة الزمنية
استمارة تقييم البرنامج		تمرين ذهني + أساليب التعلم النشط + الحوار والمناقشة	الأنشطة والأساليب التدريبية
		أوراق وأقلام + حاسوب جهاز العرض + مجسمات حسية + السبورة ولوحات وأقلام ملونة	الأدوات المستخدمة

مخطط جلسة البرنامج التدريبي :

تتضمن كل جلسة تدريبيه العناصر الآتية:

- عنوان الجلسة وتاريخها ومدتها.
- أهداف اليوم التدريبي.
- الأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف البرنامج اليومي.
- الأدوات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي
- محتوى الجلسة التدريبية (إجراءات تطبيق الجلسة)، ويتضمن الجلسة
- البدء بالترحيب بالمشاركين مع التهيئة لبدء البرنامج اليومي.
- مناقشة ما تم في الجلسة السابقة والواجب المنزلي، وتقديم التغذية الراجعة.
- عرض الموضوع الرئيس للجلسة.
- ممارسة الأنشطة المختلفة للجلسة.
- تقديم الواجب المنزلي. إنهاء اليوم التدريبي.
- تقييم اليوم التدريبي من خلال الملاحظة المباشرة والتغذية الراجعة واستمارة التقييم.

نموذج للمقياس القبلي والبعدي المراد تطبيقه أثناء الجلسات التدريبية

مقياس الإشراف القيادي التحويلي والذي يتكون من ثلاثة أقسام أساسية هي: البيانات الشخصية، ومقياس السلوك القيادي، ومقياس أبعاد القيادة التحويلية.

اقرأ بدقة كل عبارة ثم أجب وكن معقولاً، فليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، فالصحيح ما ينطبق عليك.

لذا يرجى منك التكرم بالإجابة عن جميع مفردات هذه الاستبانة بحيث تكون الإجابة عن كل عبارة منها ضمن أحد الخيارين (نعم أو لا) وتؤكد الباحثة أن المعلومات المجمعة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي...

شاكره ومثمنه بما تمدونه لي من عون في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي...

أولاً: البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي:

○ الذكر

○ الأنثى

المؤهل العلمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

الخبرة:

○ أقل من ٥ سنوات

○ ٥ - ١٠ سنوات

○ أكثر من ١٠ سنوات

○

ثانياً: فقرات الاستبانة

ممارسة سلوك القيادة التحويلية

العبارات التالية تتعلق ببعض ممارسة السلوك القيادي التحويلي حسب مقياس leadership Model Test، ستجد ثلاثين عبارة تصف سلوكيات قيادية. وتأكد أن الصحيح ما ينطبق عليك.

م	مقياس ممارسة السلوك القيادي LMT	نعم	لا
١	٢	١	٢
١	أحرص أن أكون قدوة وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين.		
٢	أتكلم كثيراً عن توقعاتي للمستقبل وكيف سيكون الواقع آنذاك.		
٣	أبحث عن المشاريع والفرص السهلة التي تمثل قدراتي ومهاراتي.		
٤	أستطيع أن أجعل من حولي يشكلون فريقاً منسجماً ومتعاون.		
٥	أمدح الناس بوضوح وبعاطفة عندما يحققون إنجازاً جيداً.		
٦	أبدل جهداً ووقتاً للتأكد من التزام من حولي بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.		
٧	أرسم لمن حولي صورة ذهنية واضحة ومقنعة لمستقبل منظمنا.		
٨	أحفز من حولي لكي يجربوا طرق مجربه من الآخرين وأن يعملوا على اتقانها.		
٩	أستمع بتفاعل (مع لغة الجسد) لوجهات النظر المختلفة مهما كانت غريبة.		
١٠	أحرص أن يعرف من حولي مدي ثقتي بهم وبقدراتهم وأركز على الإيجابيات .		
١١	ألتزم بتحقيق الوعود التي قطعتها على نفسي واتبعتها إلى أن يتم تنفيذها.		

١٢	لدي رؤية وحلم لمستقبل مثير وواضح تدفع من حولي للرغبة في أن يشاركوني ويعملوا معي لتحقيقها.
١٣	ابحث داخل منظمنا وبلدنا عن حلول وطرق إبداعية لتطوير عملنا داخل منظمنا.
١٤	أعامل الآخرين باحترام وبما يحفظ كرامتهم حتى عندما يتجاوزوا الحدود.
١٥	أتأكد أن كل شخص قد تمت مكافأته بعدالة حسب مساهمته في إنجاز المشاريع.
١٦	أسأل وابحث عن مدى تأثير تصرفاتي على إنجازات من حولي.
١٧	أبين لمن حولي كيف يوازنوا بين طموحاتهم المستقبلية والرؤية العامة للمنظمة.
١٨	عندما نخطئ أو نفشل أركز على (ماذا تعلمنا؟) وهذا أهم عندي من لوم المتسبب.
١٩	أعتبر أن دوري يتلخص في دعم القرارات التي يتخذها من حولي ضمن قيمنا ورؤيتنا ونظمنا.
٢٠	أمدح علنا التزام أي فرد بالقيم وتقديمه على الإنجاز والأداء.
٢١	أحرص على التأكد من أن العاملين معنا يؤمنون حقاً بقيمتنا.
٢٢	أقدم (الصورة الكبيرة) على الإنجازات الفورية والمرحلية.
٢٣	أتأكد من أننا وضعنا أهدافاً وخطط كثيرة .
٢٤	أعطي لمن حولي مساحة ضيقة من صلاحيات اتخاذ القرار في كيفية أداءهم لأعمالهم.
٢٥	أحتفل بنجاحاتي وإنجازاتي مع من حولي في المنظمة بطرق متعددة.
٢٦	لدي فلسفة ومياسات واضحة لكيفية ممارسة القيادة.
٢٧	أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة عن المعنى الأسمى والهدف الحقيقي لعملنا.
٢٨	أجرب وأخاطر ولا يقلقني احتمال الفشل.
٢٩	أتأكد أن من حولي يتقدم في عمله ويطور نفسه ومهاراته.
٣٠	أدعم وأشجع بوضوح الإنجازات الفردية المؤدية للنجاحات الجماعية.

٢. مقياس أبعاد القيادة التحويلية

العبارات التالية تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية حسب نظرية القيادة التربوية التحويلية ستجد أربعون عبارة تصف أبعاد القيادة. وتأكد أن الصحيح ما ينطبق عليك.

م	العبارات	نعم	لا
١	أحوز على احترام المعلمين وثقتهم وإعجابهم في المدرسة.		
٢	حازم في اتخاذ القرارات.		
٣	أشجع المعلمين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة.		
٤	أمارس مظاهر سلوكيه تدل على أسلوب القيادي.		
٥	أدعم العلاقة بين المعلمين والتلاميذ على أساس الجدية في العمل لحفز الإبداع.		
٦	نادراً ما أشارك المعلمين في شؤون المدرسة.		
٧	أدرس المشكلات من جميع أبعادها وأحفز المعلمين على الأسلوب العملي لحلها.		
٨	أمارس دائماً قيادة التغيير قولاً.		
٩	أمتلك رؤية واضحة لما أعزم القيام به.		
١٠	أظهر حماساً مؤقتاً أثناء القيام بمهام العمل.		
١١	أعترف بالأخطاء عند اكتشافها.		
١٢	اعتبر الفشل الذي يقع في المنظمة هدر للوقت.		
١٣	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.		
١٤	أواجه الشدائد بمفردني للحفاظ على مستوى أفضل مع المعلمين.		
١٥	أفوض المعلمين معي لتحقيق الأهداف المتفق عليها في المدرسة.		
١٦	أجل التعبير عن الداء الجيد للمعلمين من أجل التحفيز لعمل أفضل.		
١٧	أعمل على تطوير المعلمين وإلهامهم وتمكينهم.		
١٨	اسعى إلى تحقيق إنتاجية ما يتوقع مني .		
١٩	أعمل على دعم روح الفريق الواحد.		
٢٠	انسجم قولاً مع خططي للمدرسة.		
٢١	أشارك المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية.		
٢٢	احفز المعلمين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.		
٢٣	أثق في قدرات المعلمين معي بشكل كبير.		

٢٤	اسمح بقدر قليل من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار.
٢٥	اطلع المعلمين على مستوى أدائهم ودرجة تراجعهم من أجل التحفيز.
٢٦	اشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدي التلاميذ.
٢٧	اعزز الفعاليات وجميع الأنشطة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.
٢٨	اطلع المعلمين على إنجازات زملائهم للاستفادة منها.
٢٩	اشجع المعلمين على المشاركة في الاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.
٣٠	أشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة.
٣١	أقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للمعلمين.
٣٢	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع المعلمين.
٣٣	استمع سريعاً للمستجدات ورغبات المعلمين حتى نحافظ على وقت التعليم في المدرسة
٣٤	أشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارى.
٣٥	أحرص على تحقيق جميع الاحتياجات والرغبات للمعلمين.
٣٦	أؤمن بأهمية مشاركة للمعلمين في عملية التغيير.
٣٧	أشجع على التنمية الذاتية الآنية.
٣٨	أراعي الفروق الفردية بين المعلمين.
٣٩	أغرس حب الذات والثقة بين العاملين.
٥٠	أوفر التعزيز الإيجابي للعاملين ليشعرهم بأنهم موضع تقدير.

تم بحمد الله، شاكره ومثمنه تعاونكم معنا

تصحيح مقياس الإشراف القيادي التحويلي

مقياس الإشراف القيادي التحويلي كمقياس قبلي وبعدي للمجموعة التجريبية، ويتكون هذا المقياس من ثلاثة أقسام أساسية هي: البيانات الشخصية، ومحور السلوك القيادي، ومحور أبعاد القيادة التحويلية. بحيث تكون الإجابة ضمن خيارين (نعم، لا) ويعبر به عن الأبعاد في محور السلوك القيادي - البعد الأول (القدوة)، البعد الثاني (الوجهة) والبعد الثالث (التحدي) والبعد الرابع (التمكن) والبعد الخامس (التقدير) أما محاور القيادة التحويلية يتكون من البعد الأول (التأثير المثالي)، والبعد الثاني (الاعتبارات الفردية)، والبعد الثالث (الدافعية الإلهامية) والبعد الرابع (الإثارة العقلية).

الفقرات الموجبة إذا أجاب عنها بنعم تعطى درجة واحدة وإذا أجاب ب(لا) تعطى درجة صفر. أما الفقرات السالبة إذا أجاب بنعم تعطى درجة واحدة صفر وإذا أجاب ب(لا) تعطى درجة واحدة.

المحور الأول: ممارسة السلوك القيادي يتكون من ثلاثين فقرة

الأبعاد	فقرات المقياس	عدد الفقرات
القدوة	١-٦-١١-١٦-٢١-٢٦	٦
الوجهة	٢-٧-١٢-١٧-٢٢-٢٧	٦
التحدي	٣-٨-١٣-١٨-٢٣-٢٨	٦
التمكن	٤-٩-١٤-١٩-٢٤-٢٩	٦
التقدير	٥-١٠-١٥-٢٠-٢٥-٣٠	٦

١٥	-٢٨-٢٧-٢٦-٢٠-١٩-١٨-١٧-١٥-١٤-١٣-١٢-١١-١ ٣٠-٢٩	الفقرات الموجبة
١٥	٢٥-٢٤-٢٣-٢٢-٢١-١٦-١٠-٩-٨-٧-٦-٥-٤-٣-٢	الفقرات السلبية

ب- المحور الثاني:

مقياس أبعاد القيادة التحويلية يتكون من أربعين فقرة

عدد الفقرات	فقرات المقياس	الأبعاد
١٠	١٠-٩-٨-٧-٦-٥-٤-٣-٢-١	التأثير المثالي
١٠	٢٠-١٩-١٨-١٧-١٦-١٥-١٤-١٣-١٢-١١	الحافز الإلهامي
١٠	٣٠-٢٩-٢٨-٢٧-٢٦-٢٥-٢٤-٢٣-٢٢-٢١	الاستشارة الفكرية
١٠	٤٠-٣٩-٣٨-٣٧-٣٦-٣٥-٣٤-٣٣-٣٢-٣١	الاهتمام بالمشاعر(الاعتبارات الفردية)
٢٠	-٢٢-١٩-١٧-١٥-١٣-١١-٩-٧-٥-٣-١ ٤٠-٣٨-٣٦-٣٤-٣٢-٣٠-٢٨-٢٦-٢٣	الفقرات الموجبة
٢٠	-٢١-٢٠-١٨-١٦-١٤-١٢-١٠-٨-٦-٤-٢ ٣٩-٣٧-٣٥-٣٣-٣١-٢٩-٢٧-٢٥-٢٤	الفقرات السلبية

إجراءات صدق تصميم البرنامج التدريبي (تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المشرف التربوي) في

البحث الحالية:

الصدق

لتحديد مؤشرات صدق الأداء في البرنامج التدريبي تنمية مهارات القيادة التحويلية استخدمت البحث

صدق المحكمين، وفيما يلي الوصف:

الصدق الظاهري

للتحقق من صدق فقرات البرنامج التدريبي تم عرضه في صورته الأولى (ملحق، د) المكونة من الأهداف العامة والخاصة للبرنامج التدريبي ومخطط الجلسات التدريبية والجدول الزمني لتنفيذ أيام وجلسات البرنامج التدريبي، على مجموعة من المختصين في إدارة البرامج التدريبية من خارج وداخل السلطنة وقد طلب منهم تحكيم البرنامج عنوان البرنامج، وأهداف البرنامج، وخطوات بناء البرنامج، وعدد الجلسات، والأساليب والأدوات المستخدمة، وإجراءات تنفيذ الجلسات، والأنشطة والواجبات المنزلية. وقد اعتمدت نسبة 85% من آراء المحكمين. وبناء على آراء المحكمين قد التغيرات في تصميم البرنامج فإضافات التعديلات والصياغة في كتابة عنوان البرنامج والأهداف والجلسات التدريبية (ملحق، د) يوضح مقترحات بناء البرنامج التدريبي من المحكمين.

خامساً: الصعوبات المتوقعة عند تطبيق المقترح والحلول للتغلب عليها

إن تطبيق التصور لتفعيل الإشراف التحويلي في ضوء نموذج القيادة التحويلية قد يواجه مجموعة من الصعوبات قد تتمثل أولها في مقاومة التغيير من قبل المشرفين التربويين أنفسهم وقلة تقبلهم للقيادة التحويلية فالتغيير من أعظم التحديات التي قد يواجه الفرد أو المنظمة في الوقت الحاضر ولقد اتفق الباحثين في مجال القيادة والتغيير أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير فالقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي وهو ما اطلق عليه مسمى القائد التحويلي، لذا لا بد أن يمتلك المشرف التربوي القناعة لتبني التغيير ومنها يستطيع أن يطبق الإشراف التحويلي، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال نشر ثقافة القيادة التحويلية في الحقل التربوي، وكذلك النشر على موقع البوابة التعليمية، ومن ثم تطبيق الإشراف التحويلي بشكل تدريجي من خلال تدريب مجموعة من المشرفين التربويين على آلية التطبيق وقياس أثر التدريب بعدها لتقييم المجموعة وإعطاء التغذية الراجعة للمشرفين والبرنامج التدريبي وبعدها تعميم البرنامج وتدريب كافة المشرفين التربويين عليه.

ومن ضمن الصعوبات التي قد تواجه المشرف التربوي في تطبيق أسلوب الإشراف التحويلي هو كثرة الأعباء الإدارية أو الفنية التي قد يكلف بها المشرف التربوي أثناء العام الدراسي حيث يتوزع جهوده بين العديد من المهام، واللجان التي يشترك فيها مثل المسابقات، ولجان التقييم، ولجان الاختبارات وغيرها، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال تقليل عدد المهام أو المسابقات وعدد اللجان، وكذلك زيادة أعداد الكوادر الإشرافية في الحقل التربوي، وبناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ الإشراف التحويلي وتعميق مفهومها لدى المشرف التربوي حتى يستطيع ممارسته أثناء القيام بالمهام المطلوبة وتنفيذها.

وقد تكون هناك صعوبة في ضعف قدرة المشرف التربوي على قياس مدى تطبيقه الصحيحة لمعايير الإشراف التحويلي أثناء ممارسة الزيارات الإشرافية، وللتغلب على ذلك تم وضع معايير للمشرف التربوي

تكون على شكل مقياس لقياس مدي ممارسته للقيادة التحويلية في الإشراف التربوي وهو مقياس اعتمدت عليه البحث في بناء أداة البحث الميدانية وهو مقياس النموذج القيادي Leadership Model Test من تعديل وتطوير (السويدان، ٢٠٠٤).

وقد تكون هناك صعوبة في عدم الجدية للعمل لدي بعض المعلمين والمعلمات عند ممارسة المشرف التحويلي لأبعاد القيادة التحويلية كوجود معلمين متذمرين أو معلمين سلبيين ومقاومين للتغيير فيؤثر هذا على القيم الذاتي لدرجة تطبيق الإشراف التحويلي وكذلك عدم القدرة على تقديم التغذية الراجعة للمشرف نفسه، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توضيح المهام والمسؤوليات للمعلمين منذ بداية العام الدراسي مع وضع خطط مشتركة قابلة للتنفيذ بين المشرف ومعلمه وبتخاذ مبدأ التشاور في صنع القرارات المناسبة وذلك بوضع معايير لإدارة التغيير وصنع النجاحات، ويمكن التغلب على الصعوبة من جانب آخر بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في الإشراف التحويلي وذلك من خلال مساعدة هؤلاء المعلمين ومساندتهم في حل بعض المشاكل الخاصة بهم أو المشكلات التي قد يتعرضوا إليها أثناء تطبيق وممارسة العملية التعليمية والمواقف الصفية.

وختاماً يؤكد البحث على أهمية تبني الإشراف التحويلي وتدريب المشرفين التربويين على فلسفة وأصول القيادة التحويلية مع الأخذ في الاعتبار اعتماد معايير محددة ودقيقة في تقييم الإشراف التحويلي في ضوء المتغيرات الحديثة في المنظومة التعليمية والتغيير في الإشراف التربوي.

٥،٥ المقترحات

يعتبر القائد الأكاديمي متغير أساسي يساهم بفعالية في جودة التعليم من خلال ما يقدمه من نماذج في سلوكياته أو ممارساته للقيادة من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة ينعكس على المنظومة الإدارية والتعليمية والتي بدورها تساهم في تطبيق رسالة وفلسفة التعليم وذلك من خلال المهام الأساسية وتطبيق جودة العمل ومدى انسجام كل ذلك مع متطلبات العصر الحالي، وخصوصاً مع التغييرات الهائلة والسريعة في مختلف مجالات الحياة وما يصاحب ذلك من انفجار معرفي و تكنولوجي، فإن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات كبيرة تدفعها إلى العمل على التغيير والتحويل من أجل إحداث هذه المتغيرات وتعتبر القيادة التحويلية من أهم القيادات الحديثة التي تؤكد في أبعادها وبشكل قوى على الأخلاق والقيم وفق نموذج أبعاد القيادة التحويلية الأربعة الأساسية وهي التأثير الكاريزما، والدافعية الإلهامية، والتشجيع الفكري الإبداعي، والاعتبارات الفردية لذا يقترح البحث إجراء دراسات ميدانية تستهدف أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على متغيرات كل من (الثقة بالنفس، وتقدير الذات، وسمات الشخصية) والعلاقة الارتباطية بينهما.

يعد الإشراف التربوي المسؤول عن أبعاد العملية التعليمية فهو بمثابة منهج تطبيقي يجمع بين وظائف الإدارة وبين القيادة فهو عملية تشاركية يشترك فيها كل ذي علاقة بالعملية التعليمية بأسلوب مرن فيه من الديناميكية وآفاق من الحرية والإبداع، فميز البعض الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة تعني بما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفرها الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية أما القيادة فتتعلق بقدرة الفرد على التأثير بالآخرين ليتعاونوا في إحداث التغييرات الحقيقية التي تنعكس على الأهداف التي يردوا تحقيقها، ويتطلب ممكن بهذا الدور أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف طويلة المدى التي يسعى لتحقيقها، فالإدارة تهتم بالوضع الراهن وليس لها دور في التغيير أما القيادة تدعو للتغيير وتحث

التغيير في البناء والتنظيم لذا لا بد للمشرف التربوي أن يجمع بين الاثنين ومن هنا يقترح البحث بإعداد دراسة لمعرفة الممارسات الإشرافية الإدارية من (التخطيط، والتنفيذ، والتقويم) ومقارنتها بالإشراف القيادي التحويلي وتوضيح العلاقة بينهما.

الأساليب الإشرافية القيادية من أوجه الأنشطة التي يقوم بها المشرف التربوي من أجل تحقيق الإشراف التربوي التحويلي فكل أسلوب ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتببط بطبيعة الموقف التعليمي المتغير بتغيير اتجاه أهداف التربية المنشودة وقد تواجه المشرف التربوي أثناء التطبيق الكثير من التحديات مثل القيام بأدوار إضافية ومهام آخر وقد تكون من ضمن المعوقات معوقات اقتصادية مثل عدم توفير الدعم المادي الذي يتناسب مع جهود المشرف التربوي، ومعوقات إدارية كغياب التعاون والتنسيق بين المشرف وإدارة المدرسة، ومعوقات مهنية مثل عدم تقبل المعلمين لإرشادات المشرف وعدم رغبتهم في التغيير وكراهية الزيارات الإشرافية، وقد تكون هناك معوقات اجتماعية مثل عدم اهتمام أصحاب القرارات بالمشرف التربوي وعدم مراعاته اجتماعياً. لذا يقترح البحث إعداد دراسة لمعرفة المعوقات التي تحول دون توظيف أسلوب الإشراف القيادي التحويلي خلال عمل المشرفين التربويين.

تم تطبيق البحث الميداني الحالي على مشرفي ومشرفات المجال الأول الذي يقصد به خبراء الإشراف التربوي الذين يشرفون على مدارس الحلقة الأولى فقط من نظام التعليم الأساسي في المواد الأدبية الثلاثة (التربية الإسلامية، واللغة العربية، والدراسات الاجتماعية). لذا يقترح البحث إعداد دراسة مقارنة للممارسات الإشرافية للقيادة التحويلية بين المشرفين في المجالات الأخرى، وهو المجال الثاني الذي يقصد به خبراء الإشراف التربوي الذين يشرفون على مدارس الحلقة الأولى فقط من نظام التعليم الأساسي في المواد العلمية (الرياضيات، والعلوم)، والمجال الثالث والذي يقصد به خبراء الإشراف التربوي الذين يشرفون

على مدارس الحلقة الأولى فقط من نظام التعليم الأساسي في مادة اللغة الإنجليزية من التعليم الأساسي، وتوضيح الفروق بينهما في درجة الممارسة للإشراف القيادي التحويلي.

الكفايات مجموعة من المهارات، والمعارف، والصفات، والسلوكيات، التي يمكن ملاحظتها وقياسها حيث تمثل في (الكفايات القيادية، والكفايات الإدارية، والكفايات الفنية والكفاية التقييمية)، أما الكفايات القيادية التحويلية فيها مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات التي يلتزم بها القائد حتى يكون قادراً على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والتشجيع الفكري الإبداعي، والاعتبارات الفردية) وهنا يقترح البحث إعداد دراسة مقارنة بين كفايات الإشراف التربوي وكفايات أبعاد القيادة التحويلية ومعرفة العلاقة الارتباطية بينهما.

يعمل الإشراف التحويلي على توجيه العناية نحو أساسيات التربية وتحسين كافة العوامل المؤثرة في نمو العملية التربوية كتحسين أداء المعلم وجعله عضواً فعالاً متعاوناً في الجماعة التي تختص بتحسين التعليم، توضح فعالية المعلم على ما احززه طلبته من تقدم نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة في فلسفة التعليم ودليل المناهج التعليمية، ومنها نستطيع أن نكتشف أثر الإشراف التحويلي على فعالية المعلم لذا يقترح البحث إعداد دراسة حول الإشراف القيادي التحويلي ودوره في فعالية المعلم وهل هناك علاقة بين عناصر الإشراف التحويلي وتحقيق فعالية المعلمين وخصائص المعلم الفعال.

٥،٦ الخاتمة.

القيادة نمط من أنماط الحياة التي يمكن أن يمارسه الشخص الذي يمتلك القدرة على القيادة أو الذي تم تدريبه من أجل القيادة، وكون انتشار مقولات مختلفة عن القيادة والقائد والتي أخذت تتردد على الأذهان

منذ القرون الأولى، تلك القرون التي كان الملك فيها يولد ملكاً ليقود مملكته، والأمير يحمل لقبه وهو في المهدي، فمثلاً مقولة القادة يولدون ولا يصنعون مقولة افتقرت إلى مصداقيتها نظراً لظهور قادة على مر العصور غيروا مجرى الحياة بالرغم من أن نشأتهم كانت شديدة التواضع والبساطة والشواهد في التاريخ الإسلامي على هؤلاء القادة الكثير.

فلكل شخص في الحياة أسلوب وشخصية خاصة به وأسلوب يتعامل به مع الآخرين فالقائد حسب التعريفات شخص يقود جمعاً من البشر يؤمن بقدراتهم ومهاراتهم، فهو قادر على وضع الخطط والرؤى وماهر في تنفيذها، والقائد يتمتع بذكاء وروح الحماس والتحفيز لموظفيه وزملائه، يتواصل مع الجميع بشكل ماهر، مرن اتجاه المشكلات التي قد يتعرض لها، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانب الإنساني لذا يحبه الجميع ويحبون العمل معه، فالقائد هنا يعمل في محيط منظم منضبط فهو يتميز بالتنظيم بدءاً من وقته وأهدافه وأولوياته، فالقائد قادراً على اتخاذ القرار وصنع الحدث، فهو يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخرين، كما أنه مستمع جيداً، ومحاور رائع يعرف متى وكيف يفوض المهام للأشخاص القادرين على الإنجاز، كما أنه يمتلك رؤية ثابتة لما حوله وقادر على بث روح الحماس والتحفيز في نفوس أتباعه يؤمن بقوة التحفيز في استنفار الطاقات والقدرات اتباعه يعمل دوماً على تطوير نفسه من خلال القراءة وحضور البرامج والدورات التدريبية، فالقائد هنا شديد الالتزام بالخطط التي يضعها يعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهداً ووقت وأنه يجب الالتزام بالخطط حتى نهايتها لذا يلتزم أخلاقياً فالقائد لا يمكنه تحقيق المكاسب الدنيوية والسريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته ومن هنا فلقد حظيت القيادة باهتمام وسمعه جذابة جعلتها ذات قيمة عالية ونتيجة لذلك الاهتمام فقد ظهر الكثير من المشرعين لمعنى القيادة وتنوعت المواضيع التي تتناول القيادة بشتى أنواعها وقد يعزى السبب في ذلك إلى إيمان الكثير من

الناس كالإداريين والتربويين والمنظمين بأن القيادة هي الطريق المختصر الذي من خلاله يمكن أن يقوم بتحسين حياتهم المهنية والاجتماعية والشخصية وكذلك بالإضافة إلى تحقيق الطموحات في أغلب المنظمات التعليمية والشركات العالمية حيث يسعون إلى جذب أصحاب القدرات القيادية للعمل معهم من أجل تحقيق المكاسب وصنع التغيير فيها.

لذا تعددت التعريفات للقيادة والقائد وتباينت كل حسب مجاله فقد نرى القيادة في قدرة التأثير إدارة القائد على من يفودهم لحثهم على الطاعة والاحترام من أجل تحقيق الأهداف. وقد نرى القيادة تراه أخرى في قدرة القائد على إقناع التابعين وتوجيههم، وقد نراها في العملية التي بموجبها يؤثر القائد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك، أن وجود هذا التنوع في التعريفات جاء يوازي التنوع في النظريات للقيادة مما يجعلنا في حيرة في تحديد تعريفاً مستقلاً للقيادة، فنظريات القيادة كنظرية السمات والنظرية الموقفية ونظرية المهارات القيادية ونظرية الكاريزما ونظرية الأسلوب القيادي وغيرها من النظريات القيادية فكل له زاويته ومنظوره لتعريف القيادة ومن جميع هذه النظريات تنبثق نظرية القيادة التحويلية التي كانت أكثر ملاءمة للقيادات في العصر الحالي فهي تجمع أغلب القيادات في تعريفها والتي لم يعد يسعى فيها القائد إلى اثبات قيادته فقط، فالقيادة التحويلية علاقة بين طرفين هما القائد ومجموعته (الفريق) الذي تجتمع رؤيته وأهداف مشتركة وفق إطار أخلاقي مترهنة من المصالح الشخصية فالقيادة هنا عملية إلهام للتغيير والتمكين وتحسين أنفسهم من أجل تحسين المنظمة فالقيادة التحويلية تمتلك خصائص القيادة الشاملة والمتكاملة المرتكزة على الوضوح في الهدف والنابعة من القيم والمبادئ والدوافع لدعم وضع المستقبل للأفراد والمنظمة.

يدعوننا التغيير دائما للتطوير والتجديد من أساليبنا وأدارتنا في مجالات الحياة وأن لا نتحجر على الأشياء على حالها، إن أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في فعالية القيادة هو إتقانهم للتغيير، فالقائد الناجح هو الذي يبدأ التغيير ولا يتجنبه، ويتعامل بمرونة كبيرة مع رياح التغييرات التي تهب عليه، ويكون قادراً على تعديل شراع مؤسسته ليتوافق مع مستجدات الحياة، فيقودنا ذلك وعلى صعيد مستوى الحياة العملية أن نقوم بتطبيق القيادة التحويلية ودمجها مع الإشراف التربوي كنمط وأسلوب قيادي، فالإشراف في ماهيته يعنى بتحسين عمليتي التعليم والتعلم، وذكرت الادبيات التربوية الكثير من التعريفات للإشراف التربوي حيث جاء في أحد تعريفه على أنه عملية قيادته ديمقراطية تتمثل في حلقة الوصل بين المعلم والمشرف القائد التربوي من أجل تحقيق أهداف وفلسفة تعليمه مشتركة لبناء الفرد (التلميذ) وإبراز دوره في المجتمع، أن الإشراف في اختصاصه يقوم على مجموعة من العناصر الأساسية كونه عمل في يهدف إلى دراسة وتطوير جميع العناصر التي تؤثر في نمو وتطوير الفرد بشكل تعاوني في المنظومة التعليمية، ونظراً لأهمية الجانب الإشرافي في تطوير وتنمية قدرات المعلم الذي له الدور الأساسي في تنشئة الأجيال فإنه في أمس الحاجة لتنمية مهاراته القيادية وخاصة وأن التربية في تغيير مستمر وتطوير دؤوب، وكي يقوم المعلم بهذا الدور لا بد من يأخذ بيده فيوجهه ويرشده فينبغ أساليب واستراتيجيات التدريس وكيفية التعامل مع التلاميذ وبهذا تكون لديه الخبرة والمهارة في التدريس، ولقد واكب تطبيق الإشراف مجموعة من أساليب الإشراف بحسب الغايات والوسائل فجاء الإشراف بأنواعه حتى يتلاءم مع الهدف المراد تحقيقه، فأصبح الإشراف العلاجي، وتارة الإشراف الوقائي والإشراف البنائي وجاء الإشراف العلمي وارتقى إلى أن يكون الإشراف الإبداعي، فالمشرف يجب عليه أن يحقق جميع أنواع الإشراف التربوي، حتى يستطيع تنمية مهارات وقدرات معلميه وحتى يكتسب نفسه كيفية التعامل مع أنماط المعلمين فيهتم بهم ويكون العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي عن طريقها يشجع على التجديد والابتكار معتمد بذلك على التنظيم الدقيق والتخطيط القويم بهدف

الوصول إلى مرحلة الابداع في عمله التربوي. فالهدف الاسمي للإشراف مساعدة المعلمين على إدراك المشكلات وإزالة التحديات والعقبات ودراسة المشكلات التعليمية التي قد يتعرض إليها، ومن هنا يبرز دور المشرف القيادي التحويلي في التغيير والتوجيه وتمكين المعلمين من أجل تنسيق قدراتهم، فالمعلمين مختلفون في خبراتهم وإمكاناتهم، وبناء على ذلك لا يصلح أن يستخدم طريقة واحدة للإشراف معهم فجاءت القيادة الإشرافية التحويلية تركز على الفروق الفردية بين المعلمين من أجل رفع مستوى الرضا المهني لديهم فيعملون بروح الجد والاجتهاد والمثابرة وهم يتمتعوا بالصحة النفسية الايجابية التي تدفعهم لمزيد من العطاء والتقدم في العملية التعليمية.

تحقق البحث من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والفرضيات وكذلك التحقق من الأهداف فبعد عملية التحليل والتفسير التي قام بها البحث تمكن من التوصل إلى الإجابة عن إشكالية البحث المتمثلة في واقع تطبيق ممارسة المشرفين التربويين في المجال الأول لأبعاد القيادة التحويلية ودراسة الفروق الطبيعية للخصائص الديموغرافية؛ النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، وتحليل العلاقة الارتباطية بين عناصر الإشراف التربوي وأبعاد القيادة التحويلية. حيث تبانت درجات التطبيق بين العالية، والمتوسطة، والضعيفة في فقرات الأداة في ضوء تطبيق القيادة الإشرافية التحويلية.

كشفت نتائج البحث عن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية، وعناصر الإشراف التربوي، حيث بينت نتائج البحث بأن درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت متوسطة، بينما درجة ممارستهم لعناصر الإشراف التربوي كانت مرتفعة. وحللت البحث طبيعة الفروق الإحصائية في مقياس الإشراف القيادي التحويلي المتمثلة في النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي، حيث بينت البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

محور أبعاد القيادة التحويلية يعزى إلى المؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محور أبعاد عناصر الإشراف التربوي. كما أكدت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية، وممارسة عناصر الإشراف التربوي، وهي نتائج أولية إلا أننا لا نستطيع أن نقلل من أهميتها ولذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار في البحث عن الأساليب والاستراتيجيات التي من شأنها أن ترفع من درجة تطبيق الإشراف التحويلي، وكذلك نلفت انتباه المسؤولين في التربية والتعليم إلى ضرورة الاعتناء بالإشراف التربوي الذي له أثر مباشر وفاعل على العملية التربوية التعليمية.

إن الإشراف التربوي القيادي التحويلي، يسعى إلى التنوع في الممارسات الإشرافية بحيث يتناسب مع أكبر قدر من المعلمين فيمنحهم أساليب متنوعة تتناسب مع قدراتهم واحتياجاتهم، وخبراتهم ومستوياتهم العلمية، مما يتيح لهم الفرصة لاختيار الأساليب الإشرافية المناسبة وتحسين وتطوير الجوانب المعرفية والمهارية، كما يسعى الإشراف القيادي التحويلي إلى تنمية مهارات القيادة بما يتلاءم مع التطور المهني والمعرفي وتطور الأساليب الحديثة في التدريس للوصول إلى الأداء الجيد الذي يحقق الأهداف المشتركة بينهم في العملية التعليمية، لذا فالمعلم بحاجة مستمرة إلى الخدمات الإشرافية التي يقدمها المشرف التربوي، إن إطلاع المشرف التربوي على نتائج هذا البحث وتعرفه على المفاهيم التي عالجتها يضيف لديه الوعي بوجود تفكير حديث و أسلوب جديد يتماشى مع روح العصر من حيث كسر الجمود والروتين والسير نحو التغيير والتجديد والابداع للوصول بالعملية التربوية التعليمية إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية.

ما جاء به البحث الحالي ليكتشفه ويبينه، هو أن ممارسة الإشراف القيادي التحويلي من المشرف التربوي ضرورة ملحة تحتمها حاجات المعلمين إليه من أجل تنميتهم مهنيًا وفق رؤية واضحة يقننها بإخلاص والتزام، من خلال مشاركة المشرف للمعلم بطرح الأفكار والتطلعات التي تساعد على تبني سياسة التغيير

نحو الأفضل، من أجل إحداث نوع التحول من الاهتمام فقط بالزيارات الصفية كنوع من رصد واقع المعلم وتحليله وإصدار الحكم عليه، إلى كونه مشارك في اتخاذ بعض القرارات التي تخص محاور العملية التعليمية التربوية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA