

الفصل الأول

المقدمة

١،١ التمهيدي

حدث الكثير من التطوير على مفهوم الإشراف التربوي خلال السنوات السابقة، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تتطور وتنمو نتيجة الدراسات والأبحاث التربوية المتواصلة، وذلك لإحداث التغييرات المنشودة في عمليات التعليم والتعلم بأساليب حديثة تأخذ في حسابها البعد المعرفي إلى جانب البعد الإنساني كما تعتمد مبدأ التعليم مدى الحياة أو مبدأ التنمية المستدامة، فتطور مفهوم التوجيه التربوي كما ذكره أمر الله (٢٠١٣) إلى الإشراف التربوي بدلا من ما كان يطلق عليه مفهوم التفتيش دليل واضح يعكس هذا التطور الكبير في المنظومة التعليمية العلمية، ويكمن هذا الفارق في الممارسات التي تتم من خلالها فالتوجيه يركز فقط على عناصر العملية التعليمية بينما يهدف الإشراف إلى تحسين أداء المعلمين والذي يعمل بدوره على تحسين وتطوير تعليم التلاميذ، فلا إشراف عملية تشاركية تعاونية تتم بالتفاعل مع جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها (المعلم، والمنهج، والمجتمع، والإدارة المدرسية).

ونتيجة للتطور في الفكر التربوي فيما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها وبمراحل ومبادئه النمو ونظريات التعلم، وبالأصول المرعبة في العلاقة الإنسانية وديناميتا الجماعة، وبسائر أساليب الاتصال وغير هذه الموضوعات والأمور في علم النفس وعلم التربية والعلوم السلوكية والاجتماعية الأخرى، فقد طرأ تغيير جديد على مفهوم الإشراف التربوي، وتطورت الأهداف والأساليب، وأخذ ينظر إليه على أنه عملية تفاعلية قيادية وإنسانية هدفها الأول دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتي التعليم والتربية، ولكي يؤدي الإشراف التربوي الدور كأسلوب تطويري للعملية التربوية والراقي بها، فإنه لا بد له من أن يطور مفاهيمه وأساليبه وأنماطه وممارساته بما يتفق مع الاتجاهات المعاصرة العالمية، وأن يصبح له دور فاعل وأساسي في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته من خلال تزويده بالمهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية (الإبراهيمي، ٢٠٠٢).

لقد يفسر الإشراف التربوي بمعان مختلفة ومتعددة، حسب الخبرات الماضية للفرد، فمثلا قد يفسره المشرف التربوي بأنه قوة إيجابية للتحسين، بينما ينظر إليه المعلم كتهديد لفرديته، بينما قد يعتقد معلم آخر أنه مصدر دعم له يعمل على تحسين وتطويره للوصول إلى أعلى الكفايات التدريسية، بينما الإشراف التربوي بماهيته الحديثة يعتبر عملية فعالة قادرة على تحسين نوعية التعليم والتعلم، والإشراف في أرقى مستوياته هو ديمقراطي وديناميكي يتمتع بقيادة حيوية وعلمية، والهدف الرئيسي منه إدراك القيمة الكامنة للفرد من أجل تقديم المساعدة على استثمار كل ما يمتلك من استعدادات لتطوير العملية التعليمية، فالنظريات التربوية أجمعت على أن الغرض الرئيسي للإشراف هو تحسين التدريس، وأن الأسلوب الإشرافي التدريسي هو أسلوب رسمي توفره المنظمة التعليمية و التربوية لغرض تفاعل المشرف مع نظام سلوك المعلم بطريقة يعمل فيها على التحسين وإتاحة فرص التعلم للتلاميذ. (دواني، ٢٠١٤).

وعليه فقد تنوعت الأساليب الإشرافية واختلفت لتوائم مع التغيرات الحاصلة في البيئة التعليمية التعليمية فأحيانا نستخدم أسلوب الإشراف الفردي، وأحيانا نلجأ لاستخدام أساليب الإشراف الجماعي، وقد يكون الأسلوب الإشرافي مباشراً وأحيانا غير مباشر، كل ذلك من أجل التحسين في العمل الذي يقوم به المعلم ومساعدته في حل مشكلات التعليمية وتنمية وتطوير ذاته وتنمية القدرات المعرفية لديه، ويتم هذا التعاون بين المعلم وبين المشرف التربوي في إطار من احترام للعلاقات الإنسانية السليمة، فالمشرف التربوي ينبغي له أن يكون مرشداً للمعلم، حرص على التركيز أولاً وقبل كل شيء على الجوانب الإيجابية في عمل المعلم وإطرائها، قبل التعرض إلى الجانب السلبي إن وجدت، شرط أن يكون ذلك بأسلوب تربوي راقى وتربوي سليم، وبهذه الطريقة يدفع المشرف التربوي المعلم إلى تحسين أداء عمله وتطويره (البدري، ٢٠٠٢).

يعتبر الطعالي (٢٠٠٧) الإشراف التربوي حلقة الوصل بين مدخلات العملية التربوية، فلا بد من التطوير في الإشراف التربوي حتى تحقق التربية من خلاله الأساليب المتنوعة التي تهدف إلى بناء الإنسان المتعلم، انطلاقاً من موقع الإشراف التربوي والأساليب المتنوعة والهامة في العملية التربوية التعليمية، ومن هنا كان علينا التعرف على الأساليب التربوية الأكثر شيوعاً واستخداماً في مدارسنا لتتعرف على خطواتها الصحيحة، وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، إن إتباع المشرف التربوي لأسلوب إشرافي وحيد لن يسهم ولن يشجع المعلم على النمو والتطور بل يجب أن يهتم المشرف بتنوع الأساليب الإشرافية لديه، وهذا يفرض عليه التعرف على مهارات وكفايات المشرف القائد وضرورة استخدام مهارات متنوعة للرفي بمستوى المعلم وأن يختار الأساليب المناسبة في الإشراف وأن يختار الأسلوب الأمثل الذي يناسب كل معلم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي ينشدها بالنمط الإشرافي المتبع من قبل المشرفين، فكلما تأثر المشرف

بالاتجاهات الحديثة للإشراف التربوي كانت الأساليب التي يتبعها متطورة وجيدة وبعيدة عن الأسلوب التقليدي الذي كان متبعاً، والذي كان ينعكس بدوره سلبياً على العملية التعليمية التعلمية. ولأجل هذا، التغيير الجذري في عمل المشرف والأهداف في عملية التعليم، فقد مال بعض الباحثين التربويين في مجال الإشراف التربوي إلى تغيير الاسم نفسه بما يتوافق مع طبيعة العمل الجديد، بحيث يكون "قائداً تربوياً"

ومن هنا لا بد من تبني أساليب جديدة للإشراف نابعة من فلسفة تؤمن بالمبادئ التي تتفق مع عصرية الاتجاهات في التعليم واعتبار المشرف التربوي قائداً تربوياً يؤدي خدمة فنية في مجال تخصصه من أجل تحسين العملية التربوية، ومساعدة المعلم على النمو المهني وتحسين مستوى أدائه عن طريق الإرشاد والتوجيه، وتزويده بالأفكار الجديدة والأساليب التربوية الحديثة، والمشاركة والتعاون بينه وبين المعلم بإتباع أسلوب ديمقراطي تعاوني لتحقيق الأهداف التربوية، واعتبار تقييم أداء المعلم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحسين مستوى أدائه، وزيادة معرفته والاعتماد على الوسائل والمعايير الموضوعية في عملية التقييم والابتعاد عن الاجتهادات الذاتية.

تتمثل وظيفة الإشراف التربوي في الجانب الفني في المتابعة والتقييم إذ ينصب اهتمامه على تحسين أداء المعلمين وأساليب تعليمهم التي يقدمون من خلالها المادة لطلابهم، إذ يلعب الإشراف التربوي دوراً مؤثراً في التعايش الميداني والتعامل مع قطبي العملية التربوية (المعلم، والمتعلم) فهو يتابع العملية التربوية ويرى ويلاحظ مقوماتها ويتعايش مع قضاياها ومشكلاتها ويتحسس مطالبها فيقومها تقيماً مستمراً مع العمل على تطويرها ومن هنا ينبغي على المشرف التربوي الاهتمام بالنمو المتكامل بالمتعلم ومساعدته على إطلاق قدراته ومواهبه وتمكينه من التكيف بنجاح مع ظروف الحياة المحيطة حتى يساهم بفعالية في تقدم مجتمعه

وتطويره، 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).

كشفت نتائج الدراسة التي أجرتها مداولي ومود فيور (Mudawali & Mudzofir, 2017) هدف للتعرف عن تصورات المعلمين حول فاعلية الإشراف التربوي وعلاقته بالتنمية المهنية في المدارس، أن درجة تصورات المعلمين كانت قليلة، برغم ظهور نتائج دالة على أن الإشراف التربوي له الدور الكبير في فعالية أداء المعلمين، ومن المؤسف إن ما يحدث من ممارسات إشرافية واقعية وتقويمية ارتكاز الإشراف التربوي بصورته الحالية لدى بعض المشرفين التربويين وإدارات المدارس على المعلم من خلال مراقبة أعماله، وكثير ما تتم هذه المراقبة عن طريق الزيارات الصفية المفاجأة للمعلم في الفصل حتى يستطيع المشرف التربوي أن يرى المعلم في موقف يعتقد أنها طبيعية، فيأخذ في الاستماع إلى شرحه، ويقوم بفحص أعماله، وقد يختبر تلاميذه بقصد تكوين فكرة عن مدى كفايته في الشرح واستيعاب التلاميذ له، ويدعم ذلك وجود استمارة الزيارات الإشرافية التي صممت من أجل تقييم المعلم، والتي تركز في محتواها على أعمال المعلم الصفية فقط حيث تحتوي على عناصر تقييم أداء المعلم في الصف ومنها يتم إصدار الحكم على المعلم من جوانب التميز وجوانب الضعف وقد تلتصق في المعلم أحد الصفتين من هذه الزيارة، ومن هنا جاء هذا البحث بأهمية اختيار الموضوع فمن خلال الملاحظات التي اطلعت عليها من المعلمات، حيث تعاني بعض المعلمات من الأساليب الإشرافية (التفتيشية) التي يمارسها المشرف التربوي حيث يركز على كشف العيوب والأخطاء، وكشف مدى تنفيذ المعلم للتعليمات، والقرارات التي اتخذها المشرف التربوي مما يؤدي هذا الأسلوب إلى تعطيل روح المبادرة والابتكار في التدريس، ويشجع على السير وفق نمط معين يجعله يحد من قدرة المعلم الابتكارية، فالمعلم هنا مقيد بتعليمات وتوجيهات تفرض عليه، فالأساليب الإشرافية (التفتيشية) تساعد

على هدم العلاقات الإنسانية السليمة بين المعلمين والمشرف التربوي، وعدم الثقة والرهبة منه، فيبذل المعلم جهداً مضاعفاً داخل غرفة الصف أمام المشرف التربوي (المفتش) ليكون عمله متفقاً مع ميول المشرف ويخفي المعلم ما يشعر به من متاعب ومشكلات حقيقية خوفاً من الحصول على تقدير سيء، كما أن العلاقات تقوم على أساس من النفاق والرياء، مما يجعل عملية الإشراف تركز على الإنتاج في العملية التعليمية بغض النظر عن مشاعر المعلمين وظروفهم واحتياجاتهم.

جاءت فكرة البحث عن أساليب إشرافية تطبيقية متطورة تجمع بين الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بتنظيم العمل، فكان الضوء يسقط على الإشراف القيادي التحويلي، والذي يعتبر من الأساليب الحديثة في العملية التعليمية فمعبية الإشراف القيادي التحويلي تسعى كأسلوب قيادي على تحفيز وتشجيع المعلمين لتحقيق مستويات عالية من النجاحات على مستويات الكفايات الشخصية للمعلم والتلميذ، وكذلك بناء علاقات إنسانية بينهم، وذلك من خلال تطوير مهارات المعلمين وتحفيزهم واستثمارهم عقلياً وسلوكياً لتحقيق رؤى واضحة مشتركة، وحتى يكون المشرف التربوي مشرفاً تربوياً قيادياً تحويلياً، فلا بد أن يمتلك مهارات وكفايات القيادة التحويلية التي تعني بدورها على أن يكون المشرف التربوي ذا شخصية له كاريزما ذات تأثير مثالي لمن حوله، وتظهر سلوكيات التي تدل على الأسلوب القيادي التحفيزي مع امتلاكه الرؤية الواضحة لما يعزم القيام به، وأن يمتلك الدافعية الإلهامية المحفزة التي يستطيع من خلالها دعم روح فريق العمل وفق خطط مدروسة قابلة للتطبيق والعمل، وأن يمتلك المشرف التربوي القيادي مهارة الاستشارة الفكرية التي تشجع المعلمين على ابتكار أساليب جديدة لمعالجة المشكلات السلوكية والتعليمية التي قد تعيق القدرات الإبداعية لدى التلاميذ، وأن يشارك المشرف القيادي التحويلي بفاعلية في بناء إجماع الرأي حول تحقيق الأهداف المشتركة بينهما، كما يجب عليه مراعات الاعتبارات الفردية للمعلمين من خلال

دعم وتشجيع الإنجازات الفردية المؤدية للنجاحات الجماعية وكذلك من خلال إيمانه بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير واتخاذ القرارات، كما يحرص المشرف القيادي على تكوين علاقات اجتماعية يشعر المعلمين من خلالها بأنهم موضع تقدير واحترام، وأهمية أن يمتلك المشرف التربوي لمهارات وكفايات القيادة التحويلية ضرورية ملحة لمواكبة التطور الحاصل في المنظومة التعليمية والتغيرات المتسارعة في الحقل التربوي خاصة والعصر الحديث عامة.

١٠٢ مشكلة البحث

يشير واقع الإشراف التربوي إلى وجود ممارسات لا تعكس التطور الحاصل في المنظومة التعليمية؛ حيث توجد قصور في المهارات الإشرافية القيادية بأن المشرف التربوي لا يمتلك تلك الرؤية والرسالة المشتركة والأهداف الواضحة مع معلميه. فقد اختلف دور المشرف التربوي في هذا العصر عن الدور التقليدي المؤلف المتمثل في المراقبة وتقييم أعمال المعلم ومحاسنته، إنه مطالب بأن يكون قيادي بمعناه الواسع فمن مهام المشرف التربوي وأدواره، تطوير المناهج الدراسية، وتوظيف الأنشطة التعليمية والوسائل الحديثة وكذا العمل على تقويم أداء المعلمين في المواقف الصفية سوى داخل الغرفة الصفية أو خارجها (walker.2016) وأكدت ذلك الدراسات التي أجريت في مجال الإشراف التربوي كدراسة الهنائي (٢٠١٢) والحجري (٢٠١٤). إن الإشراف الممارس على المعلمين عمل روتين متكرر، لا جديد فيه، وأن أسلوب الزيارة الصفية التفتيشية، وتصيد الأخطاء من أكثر الأساليب الإشرافية تفعيلاً من قبل القائمين على الإشراف التربوي. فلم يعد دور المشرف التربوي القيادي 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، كما أنه يجب على المشرف

التربوي أن يقدر كل ما يبذله المعلم من مجهود وأن يدعم مواهبه ومهاراته ويعزز الثقة بنفسه، ويتأكد من أنه يتقدم في عمله ويطور نفسه ومهاراته من أجل رفع أداءه وتفاعله في العملية التعليمية، و لتحقيق هذه الفعالية يتطلب وجود عدة مهارات وكفايات قيادية تحويلية من قبل المشرف التربوي حتى يستطيع تمكين معلميه من التفكير العلمي واكتسابهم المنهجية في حل المشكلات وتحفيزه على التفكير في أساليب جديدة للتعليم والتعلم (عماد الدين، ٢٠٠٤).

كما أكدت بعض الدراسات كدراسة التتح (٢٠١٠) وجود ضعف في الكفايات الإشرافية القيادية لدى المشرف التربوي بشكل مباشر على أداء المعلم وتلاميذه، فالمعلم يحتاج من يدرسه على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس، وتجريب استراتيجيات عمل جديدة، ويحتاج من يشجعه على إعداد البحوث الإحصائية والدراسات التربوية، وأشراكه في صياغة أهداف تعليمية خاصة بتنمية الابداع التدريسي، وهدف هذه الدراسة للتعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسية، فقد أظهرت النتائج أن دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسية كان كبيراً، وأن حاجة المشرف التربوي في رفع هذه الكفايات وتطويرها بدرجة كبيرة لذا أوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة البرامج التدريبية، وأرجعت دراسة الحسين (٢٠٠٨) أن ضعف الكفايات الإشرافية لعملية الإشراف التربوية يرجع سببها إلى ضعف الكفايات والمهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في مختلف المجالات (المجال المعرفي، والمجال الشخصي، وأساليب الإشراف التربوي، والتقييم). وهذا ما أكدته دراسة العلوية (٢٠١٤) التي 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 تقويم 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 السلبي 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 مجال الإشراف التربوي المكلفين بعمليات التخطيط والمتابعة والتقييم، 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.

تري الرئيسية (٢٠٠٩) في دراستها بأن ضعف اكتساب المشرفين التربويين إلى مهارات حديثة في الإشراف نتيجة قلة البرامج والدورات التدريبية المقدمة للمشرفين، فقد اتضح 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 (التفتيشية) التي تركز على جانب العمل فقط متناسي التطوير والابداع والتغيرات الحديثة في جوانب الإشراف، فالإشراف القيادي له من الاسهامات 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 بأنها عملية تربوية قيادية تعاونية ديمقراطية منظمة ومتكاملة طرفيها الرئيسيين المشرف والمعلم هدفها الرئيسي هو تحسين عمليتي التعلم والتعليم والعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وعلى المشرف التربوي أن تكون له القدرة على فهم الخصائص النفسية للمعلمين وتقدير جهودهم والاهتمام بنموهم وتطورهم فهو أكثر قدرة على تحديد حاجاتهم ومتابعة تلبية تلك الحاجات وتقديم المساعدة المتخصصة في المادة، ويسعى إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم ورفع مستوى أداء المعلمين، بهدف تحسين التحصيل التعليمي للطلاب. فإذا كان التلميذ محور العملية التعليمية والمعلم هو محركها وباعث الروح فإن المشرف التربوي هو رائد وقائد العملية التعليمية (يعقوبي، ٢٠٠٤).

دلت نتائج الدراسة الاستطلاعية (العبيدانية، ٢٠١٨) التي تطبقت على مجتمع البحث الحالي عن السلوك الإشرافي القيادي السائد لدى المشرف التربوي للمجال الأول وذلك من أجل قياس درجة ممارسة المشرف التربوي لأبعاد الإشراف القيادي، أكدت الدراسة على أن درجة ممارسة المشرف التربوي للقيادة الإشرافية من وجهة نظر المعلمات للمجال الأول جاءت بالدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٤٦) و(٢,٩٢) فقد نالت عبارة "يتحدث المشرف التربوي بحماس وتفاؤل في توجيهاته" أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة بينما نالت عبارة "يسمح المشرف التربوي بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات" أدنى المتوسطات الحسابية وبدرجة متوسطة، كذلك أخذت بقية العبارات الدرجات المتوسطة. 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.

ومن خلال نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي ارتبطت بموضوع البحث وما أكدت عليه نتائج الدراسة الاستطلاعية في مجتمع البحث الحالي، جاء هذا البحث للكشف عن مدى ممارسة تطبيق المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي، مع دراسة الفروق في ممارسة تطبيق الإشراف القيادي التحويلي، وعناصر الإشراف التربوي، وتحليل العلاقة بين ممارسة التطبيق للقيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي، لتفعيل القيادة الإشرافية التحويلية في الحقل التربوي.

٣، ١ أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

١. الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي.
٢. التعرف على ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي.
٣. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتطبيق القيادة التحويلية، والتي تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي).
٤. النظر إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتطبيق الإشراف التربوي، والتي تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي).
٥. الكشف عن العلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية وتطبيق الإشراف التربوي.

١،٤ أسئلة البحث

يسعى هذا البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي؟

٢. كيف تكون ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات

ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي تعزى للمتغيرات، النوع الاجتماعي،
والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في تقديرات

ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي تعزى للمتغيرات، النوع الاجتماعي،
والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي

بممارستهم بالإشراف التربوي؟

١،٥ الفرضيات الصفرية

١. لا يطبق المشرف التربوي القيادة الإشرافية التحويلية أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية.

٢. لا يطبق المشرف التربوي الإشراف التربوي أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى الدلالة ($\geq a 0,05$) في تقديرات

ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي تعزى للمتغيرات، النوع الاجتماعي،
والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى الدلالة ($\geq a 0,05$) في تقديرات ممارسة

المشرفين التربويين الإشراف التربوي تعزى للمتغيرات، النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي،
وسنوات الخبرة.

٥. لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين.

١،٦ أهمية البحث

تنبثق أهمية هذا البحث في الجانب النظري من حيوية وحدانية موضوعها المتمثل في دراسة أبعاد القيادة التحويلية وأهميتها في تطوير الأساليب الإشرافية التربوية، والاستجابة للتغير المستمر والسريع الذي تفرضه المتغيرات في البيئة التعليمية المعاصرة، والتي ترتبط بمهارات القرن الواحد والعشرين في التعليم، واستجابة لتوصيات الدراسات السابقة 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، وإلى تبني نموذج مقترح لتطوير الممارسات الإشرافية. لذا من المؤمل أن يساهم هذا البحث في تطوير وتحسين

أداء المشرف التربوي كونه يقوم بدراسة نوع من أنواع الإشراف القيادي وهي القيادة التحويلية، وأن تساعد على تطبيق أساليب إشرافية حديثة تتمثل في أبعاد القيادة التحويلية كنوع من الإشراف التربوي القيادي، وإحداث التغيير من أجل التحفيز لعمل أفضل من خلال تطبيقه لأبعاد القيادة التحويلية في تغيير سلوك وأداء المعلم. وأما من الجانب العملي تنبثق أهميته في تقديم تصور مقترح لتطبيق القيادة التحويلية الإشرافية، قد يستفيد المسؤولون في وزارة التربية والتعليم بتطبيقه على مستوى الموارد البشرية في الوزارة عامة، وعلى مستوى وحدة المجال الأول في دائرة الإشراف التربوي على مستوى المناطق التعليمية بصفة خاصة.

١،٧ حدود البحث

اقتصر البحث في الحدود الموضوعية على تقصي درجة ممارسة المشرف التربوي لأبعاد القيادة التحويلية في المجال الأول وعلاقتها بعناصر الإشراف التربوي، وأما الحدود المكانية فقد طبق البحث على وحدة المجال الأول التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وأما الحدود البشرية طبق هذا البحث على المشرفين التربويين للمجال الأول، وأما الحدود الزمانية تم تطبيق البحث في العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩.

١،٨ مصطلحات البحث

اشتمل البحث على عدد من المصطلحات منها:

مهارات (Skills)

عرف قنديل (٢٠١٠) المهارة "بأنها القدرة على تنفيذ الإجراءات أو الأداء للعمل أو تحقيق النتيجة المطلوبة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتحفيز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل". كما عرفها السلمي

(٢٠١٤) بأن المهارة هي القدرة على تنفيذ إجراءات باستخدام طرق وأساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق أفضل النتائج فيما استخدم في الإداء من موارد وإمكانيات. ويذكر الأغا (١٩٩٧) بأنها المقدرة على إحداث أثر مقصود على نحو متسق وبدقة على السرعة والاقتصاد في الفعل. ويشير الدويك وآخرين (٢٠٠٩) في تعريف المهارة على أنها أنواع منها المهارة الذاتية وتشمل القدرات و السمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد، وأما المهارات الفنية يقصد بها المهارة المعرفية المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة اللازم استخدامها لمعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الأهداف بفاعلية، وأما المهارات الإنسانية فيه قدرة القائد على التعامل مع الفرد أو الأفراد وهي من أكثر صعوبة من المهارات السابقة، وأما المهارات الإدراكية بأنها مقدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية الأجزاء. فتعريفها إجرائياً: بأن المهارة هي مستوى الاتقان الذي يمتلكه المشرف التربوي وقدرته على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بشكل يتمثل فيه تحقيق الأهداف التربوية بأقصى سرعة في الإنجاز والدقة في الأداء.

الإشراف التربوي القيادي (Leading Educational Supervision)

جاء في تعريف الطعاني (٢٠٠٥) بأن الإشراف التربوي "عملية قيادية تعاونية ديمقراطية منظمة، تعني بالمواقف التعليمية بجميع عناصره من الوسائل والمناهج والأساليب والبيئة التعليمية ومعلم و طالب وإدارة، وتهدف لدراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق الأهداف العملية التعليمية. ويشير نشوان (١٩٩٢) إلى أن الإشراف التربوي العملية التعاونية التشخيصية والتحليلية والعلاجية المستمرة يتم من خلالها التفاعل البناء والمثمر بين المشرف والمعلم بهدف التحسين في عمليتي التعلم والتعليم. وجاء في تعريف المساد (١٩٨٦) أن الإشراف التربوي القيادي "عملية تفاعل ثنائية

بين المشرف والمعلم تهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم بالإضافة إلى النمو الشخصي والمهني للمعلم والمشرف" ويعتبر الإشراف سلسلة من التفاعلات والأحداث التي تتم بين المشرف التربوي والمعلم وأي عملية للمدخلات والمخرجات. ويرى الخطيب والخطيب (٢٠٠٣) أن الإشراف عمل قيادي والمشرف هو القائد التربوي الذي يسعى إلى تحسين العملية التعليمية والتعليمية ويعمل على تطويرها مع تحقيق الأهداف المتفق عليها. فتعريف الإشراف التربوي القيادي إجرائياً: مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على تدريس التلاميذ بأفضل الوسائل والأساليب والاستراتيجيات التي تقوم على فلسفة وافتراضيات منها الاهتمام بمختلف عناصر العملية التعليمية من معلم ومتعلم ومنهاج وإدارة وبيئة وتسهيلات مدرسية سعياً لتحسين أداء المعلم وتنمية مهاراته القيادية بشكل يحقق الرؤية والأهداف التعليمية والتعليمية والتربوية كذلك. وجاء في تعريف الإشراف القيادي التحويلي إجرائياً: أسلوب قيادي يطبقه المشرف التربوي من أجل رفع درجة رضا المعلمين، وإقناعهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم للعمل، وفق رؤية وأهداف مشتركة واضحة من أجل أحداث التغيير والوصول بهم إلى أعلى مستويات الدافعية في الإنجاز على المستوى الشخصي والعملي.

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

عرف خيرى (٢٠١٣) القيادة التحويلية على أنها النمط القيادي الذي لديه الرؤية الواضحة عن المستقبل والذي لديه الأهداف المحددة، الواضحة، والذي يسعى إلى إحداث التغيير والتطوير الإرادي باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من تكيف وتأقلم الفرد مع التطورات والتغيرات 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 والرفع من

مستواهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية. وجاءت في تعريف العيطات (٢٠٠٦) على أنها الاستعداد من خلال تمكن المهارات السلوكية والفنية والإدارية والإدراكية، لاستخدام الموارد البشرية والمادة، والزمنية والقانونية، المتاحة فعالية وبكفاءة لتحويل من الواقع الراهن إلى الواقع المستقبلي وذلك في خلال الفترة المحددة بأقل السبلات الممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد. كما ذكر الهواري (١٩٩٦) تعريف القيادة التحويلية "تعني مدى سعى القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل" وجاء في تعريف (Burs 1978) إن القيادة التحويلية تفاعل بين قائد ومرؤوسين يؤدي إلى النضج ورفع التحفيز إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة. أما صاحب النظرية للقيادة التحويلية بيرتز عرفها كما ذكرها الجبائي (٢٠١٣) على أنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدي الأفراد التابعين له، ثم يعمل على اشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود". فالتعريف الإجرائي: "على أنها العملية التي ترفع العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية وفي البحث يقصد بالإشراف القيادي التحويلي أسلوب قيادي يطبقه المشرف التربوي من أجل رفع درجة رضا المعلمين في المجال الأول، وإفنائهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتنفيذ المهام والمهارات القيادية المطلوب إنجازها في مجال القيادة التحويلية وكما تقاس باستجابات المشرف التربوي على المقياس الوارد في البحث الحالي.

المشرف التربوي (Educational Supervisor)

عرف البستان وآخرون (٢٠١٠) "المشرف التربوي قائداً تربوياً يؤدي خدمة فنية في مجال تخصصه من أجل تحسين العملية التربوية". وعرفه دواني (٢٠١٤) "المشرف التربوي الخبير والناصح والمنسق والمقيم

لجهود المعلمين والتلاميذ بغرض تحسين وتطوير النظام التعليمي". ويشير طرخان (١٩٩٣) في تعريف للمشرف التربوي على أنه الفرد الذي له القدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في إداء المعلم عن طريق ممارسته للسلطة المخولة. جاء في تعريف عبد الهادي (٢٠٠٦) بأنه "قائد ديمقراطي انساني يقدم مجموعة من الخدمات الفنية متعددة تشمل المعلم والمتعلم والبيئة التعليمية من أجل تحسين الظروف التعليمية وزيادة فعالية المعلمين وتحقيق أهداف التعليم من حيث تنمية قدرات التلاميذ في مختلف المجالات". بينما يضيف عايش (٢٠١٠) بأن المشرف التربوي مرشد للمعلمين إلى استخدام أساليب تدريس حديثة ومتنوعة داخل الغرفة الصفية، لتحقيق أهداف العملية التربوية المنشودة. ويعرف المشرف التربوي إجرائياً: بأنه المشرف على المادة العلمية التخصصية المؤهل تأهيلاً علمياً وتربوياً ويعمل على مساعدة وتطوير ورفع مستوى أداء معلمي المجال الأول بتطبيق الإشراف القيادي التحويلي.

مشرف المجال الأول (First Domain Supervisor)

المشرف هو الموظف الذي تعينه وزارة التربية والتعليم للإشراف الفني على المعلمين والمعلمات في مدارسهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير العملية التعليمية لتحقيق فلسفة التعليم وأهدافها. (عبد الهادي، ٢٠٠٦). ويعرف المشرف في المجال الأول بأنه: خبير فني يشرف على مدارس الحلقة الأولى فقط من نظام التعليم الأساسي في المواد الأدبية الثلاثة (التربية الإسلامية، واللغة العربية، والدراسات الاجتماعية).

التعليم الأساسي (The Basic Education)

طلق مصطلح (التعليم الأساسي) على النظم التعليمية بديلة عن النظم التقليدية وتضم سنوات عمرية لمرحلتين الابتدائية والإعدادية، وفق الأسلوب المصمم خصيصاً ليلائم ظروف المنطقة التي يطبق بها وحسب ظروف كل إقليم أو كل دولة تتبنى هذا النمط من أنماط التعليم. ومدة تطبيق التعليم الأساسي عشرة أعوام دراسية، حيث ينتقل الناجحون في نهايته إلى مرحلة ما بعد الأساسي التي تغطي عامين دراسيين. وتنقسم سنوات البحث في مدارس التعليم الأساسي العشر إلى حلقتين وهما الحلقة الأولى من الصف الأول حتى الرابع، والحلقة الثانية من الصف الخامس وحتى ال عاشر. <http://www.moe.gov.om26-5-2019>

١.٩ الخلاصة

يكمن دور المشرف التربوي في المفهوم الحديث للإشراف التربوي القيادي في مساعدة المعلم، وتهيئة أفضل الفرص المتاحة لنجاحه، وتحسين أدائه، وتزويده بالخبرات التربوية اللازمة والحديثة للتجديد والتطوير، فلم يعد دور المشرف التربوي مقتصرًا فقط على المتابعة الصفية للمعلم أو الزيارات المفاجئة له. لذا يجب على المشرف التربوي القيادي أن يقوم بتنمية المعارف والمهارات والخبرات لذلك المعلم من خلال ممارسة أسلوب الإشراف القيادي التحويلي لما له من أثر وإسهامات واضحة في التطوير أداءه في المواقف التعليمية. في هذا الفصل تم تحديد مشكلة البحث في صياغة الأسئلة والفرضيات، فأهمية البحث في تحليل أبعاد القيادة التحويلية وارتباطها في تطوير الأساليب الإشرافية التربوية، وكذلك استجابة لتوصيات الدراسات السابقة التي اعتنت بالقيادة التحويلية وأهميتها، وكذلك تكمن الأهمية في التغيرات السريعة والمستمرة التي تفرض المتغيرات في البيئة التعليمية المعاصرة. فالبحث يهدف إلى كشف واقع تطبيق القيادة التحويلية كأسلوب إشرافي مطبق من المشرف التربوي، كما سيوضح في الفصل القادم أهم التعريفات للمصطلحات التي تطرق إليها البحث، وعلاقة القيادة بعناصر الإشراف التربوي.