



القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية*

د. شيخة بنت راشد العسكر

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

المملكة العربية السعودية

ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تجربة القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وقد تم استعراض أنواع القيادة والتركيز على القيادة التحويلية وأساليب وأنماط الإشراف التربوي ومدى ملاءمة القيادة التحويلية للإشراف التربوي كنمط مناسب. وقد كان السؤال البحثي الرئيس: كيف تطبق القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. والذي انبثق منه عددًا من التساؤلات الفرعية كانت كالتالي: ما هو واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية؟ ما هو واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟ ما هو واقع تفعيل المشرفات التربويات للعلاقات الإنسانية في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة)؟ ما هي آليات تحسين ممارسات المشرفات القيادية في مكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟

واتبع البحث المنهج الوصفي (المسحي)، وتم تصميم الدراسة لتكون دراسة وصفية تحليلية، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، والتي وزعت على 70 من المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوية بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التي تتلخص فيما يلي: العمل على تطبيق القيادة التحويلية في الإرشاد التربوي كنمط مرّن من أنماط القيادة يؤكد المشاركة في مناقشة المشكلات والوصول إلى الحلول، وتهيئة المناخ المناسب في جميع الإدارات التعليمية لقبول نمط القيادة التحويلية كبديل مناسب لأنماط الحالية، وتصميم برامج وحقائب تدريبية لممارسة القيادة التحويلية من جهات متخصصة وعقد ورش عمل للمشرفات لتدريبهن على التطبيق، وتحفيز المشرفات وجميع العاملات في إدارات التعليم ووزارة التربية والتعليم للاحتحاق بتلك البرامج التدريبية وربطها بالكفاءة والأداء، وفي ضوء ضعف وسائل التواصل الإلكتروني

* تم تسلّم البحث في أغسطس 2014، وقُبل للنشر في يناير 2015.

وعدم الاعتماد عليه كوسيلة سريعة وفعالة، وإدخال الأنظمة الإلكترونية في الإشراف التربوي واعتمادها كوسيلة للتواصل وتبادل المعلومات، وتهيئة المناخ المناسب لربط جميع الإدارات بالوزارة وتهيئتها للدخول في برامج الحكومة الإلكترونية، وتدريب المشرفات والمعلمات على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية واعتمادها كبديل سريع وموثوق للمعاملات الورقية.

أولاً- مقدمة:

يعتبر الإشراف التربوي الموجه الرئيس للعملية التربوية والتعليمية، ولا يقتصر دوره على الإشراف التقليدي الذي يهتم بتتبع ورصد أخطاء المعلمات والتربويات وتصحيحها بل ليتعدى ذلك ليشمل الارتقاء بالأداء حيث إن دور المشرفة التربوية يهدف إلى رفع الكفاءة في الأداء والتميز في العطاء من خلال الاهتمام بعناصر العملية التربوية المتكاملة من إدارة ومعلمات وطالبات.

شهد الإشراف التربوي في المملكة نقلات نوعية من خلال تطبيق أنماط مختلفة من عمليات الإشراف، والبحث عن أفضل نمط من أنماط الإشراف التربوي، ولم يعد نمط الإشراف الذي يعتمد على التفتيش، وإصدار الأحكام وتحكم المشرف التربوي بجميع جوانب العملية وما يلازمها من تطوير وتحديث هو النمط الأمثل، لأن هذا النوع من الإشراف التربوي الذي يستخدم التطبيقات التفتيشية لا يستطيع أن يستعرض بشكل إيجابي كفاءات المعلمين والمعلمات.

وهذا ما أكدته دراسة (Sullivan & Glanz, 2005) نظراً للتطورات التي شهدتها العملية التربوية والتعليمية في المملكة فقد انعكس ذلك على الإشراف التربوي فظهرت نظرات متجددة، وأفكار حديثة عملت على نقل عمليات الإشراف التربوي من النظرة التفتيشية التي تهدف إلى رصد الأخطاء وتصحيحها إلى نظرة أكثر شمولية تأخذ في الحسبان مقابلة احتياجات أطراف العملية التعليمية الإدارة، والمعلمة والطالبة وتطور دور المشرفة التربوية ليشمل معالجة جميع الجوانب الحياتية المتعلقة بعمل المديرية والمعلمة واستيعاب الطالب، وأثر تلك الجوانب في التعاملات والعلاقات الإنسانية والسلوك المهني بشكل يتكامل مع الوسائل والأدوات التي تعالج القضايا المنهجية المتعلقة بالأداء في الصفوف ويستوعب المتغيرات والمستجدات التقنية التي طرأت على الحياة، وامتدت آثارها لتشمل العملية التعليمية من حيث تحديث أدوات ووسائل وطرق التدريس.

ظهرت الحاجة لأن يصبح دور المشرفة موجهاً أساسياً في العملية التربوية من خلال غرس قيم التعاون مع أطراف العملية التعليمية وتبادل الأفكار، وإيجاد نوع جديد من الممارسة يعتمد على تكامل دور المشرفة مع دور المعلمة والشعور بالمسئولية تجاه تجويد العملية التعليمية والرقى بمخرجاتها، وبالتالي الرقي بالممارسة الإشرافية وتحويل دور المشرفة من شخصية تترصد الأخطاء إلى شخصية تعمل على بناء علاقات إنسانية ومهنية تتكامل مع دور المديرية والمعلمة لفائدة الطالبة، هذا ما أكدته بعض الدراسات التي عكست مستوى ودرجة رقي الممارسة الإشرافية فقد أصبح الإشراف التربوي منظومة متكاملة من العمليات التي تسعى عبر تكاملها إلى تحقيق هدف عام واحد يتمثل بتطوير العملية التعليمية (مريزق، 2008: 19).

انطلاقاً من هذه المفاهيم الداعية إلى بناء العملية الإشرافية على التكامل والمسئولية المشتركة وبنا علاقات إنسانية تهدف إلى رفع كفاءة العملية التعليمية، وبالتالي تحسين مستوى المخرجات جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على وجهة نظر المشرفات التربويات في نمط القيادة التحولية في الإشراف كنمط يعتمد على المشاركة والمسئولية والتكامل بين المشرفة والمعلمة.

وتفعيل دور كل طرف ليساهم في تطوير العملية الإشرافية وانعكاساتها على أداء المعلمات وتفاعلهم مع المشرفات للرقى بمستويات أدائهن في الصفوف وبالتالي انعكاس ذلك على الإشراف التربوي ونجاحه في بناء علاقات مهنية بناءة ترقى بالعملية التعليمية التربوية من خلال تطبيق نمط القيادة التحويلية.

ثانيًا - مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في سؤال رئيس على النحو التالي:

كيف تطبق القيادة التحويلية لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع منها الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟
- 3- ما واقع تفعيل المشرفات التربويات للعلاقات الإنسانية في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لبناء العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهن؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة)؟
- 5- ما هي آليات تحسين ممارسات المشرفات القيادية في مكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟

ثالثًا - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- 1- تشخيص واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.
- 2- التعرف على تشخيص واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.
- 3- تشخيص واقع تفعيل المشرفات التربويات للعلاقات الإنسانية في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.
- 4- التعرف إن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تعزي لمتغيرات الدراسة.
- 5- تحديد آليات تحسين ممارسات المشرفات التربويات القيادية بمكاتب الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها ستساهم في:

1. الكشف عن واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي من وجهة نظرهن.
- 1- الكشف عن واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي من وجهة نظرهن.
- 2- ستفيد الدراسة العاملين في وزارة التربية والتعليم، من خلال توفير أداة موضوعية للتعرف على ممارسات المشرفات التربويات فيما يتعلق بالدعم والتحفيز والعلاقات الإنسانية.
- 3- ستفيد الدراسة معاهد التدريب وتمكنها من تصميم البرامج والورش التدريبية المناسبة للارتقاء بأداء المشرفات التربويات.
- 4- ستفيد الدراسة العاملين في وزارة التربية والتعليم وذلك بتحديد العوامل ذات العلاقة بممارسات المشرفات التربويات القيادية في مكاتب الإشراف التربوي.
- 5- ستفيد الدراسة العاملين في وزارة التربية والتعليم، من خلال توفير أداة موضوعية لقياس ممارسات المشرفات التربويات بهدف التحسين والتطوير.

خامساً- مصطلحات الدراسة:

- المشرفة التربوية (Education Supervisor):

الفرد الذي يقوم بتوجيه منسوبي المدرسة والإشراف عليهم في المستويات الدنيا في وزارة التربية والتعليم للتأكد من سير العمل في المدارس نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة له (البرعي، 1993: 318). أي الشخص الذي لديه مؤهل وخبرات تربوية ويقوم بدعم المعلمين والمديرين فنياً بهدف إثراء ممارساتهم المهنية (العمر، 2007: 281) وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

- القيادة:

هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، والتأثير في السلوك البشري توجيهه نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم وهو المعنى الإجرائي المقصود في هذه الدراسة.

- الإشراف التربوي:

يقصد به الخدمة الفنية المتخصصة التي تقدمها إدارات الإشراف التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم وذلك بهدف مساعدة المعلمين والمعلمات وغيرهم من أطراف العملية التعليمية نحو القيام بمهامهم وأدوارهم

- وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education): هي الجهاز المركزي الحكومي:

الذي يقوم بنشاط محدد ويكون مسئولاً أمام هيئة تشريعية (بدوي، 1994م) هو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة ووزارة التربية والتعليم هي الجهة الحكومية التي تشرف على التعليم العام بكافة أنواعه للجنسين في المملكة العربية السعودية.

سادسًا - الإطار النظري:

مفهوم القيادة: تهتم كافة المنشآت بوضع الأسس العامة والأنظمة واللوائح والإجراءات التي تمكنها من إدارة المنشأة حتى نقل الأهداف المرسومة، ونجاح السياسات المطبقة إما لتحقيق الربحية في المنشآت ذات الطبيعة المالية أو تحقيق المردود المادي والأدبي والخدمي في المنشآت التي تقدم خدمات للمجتمع، وخاصة المنشآت الحكومية التي تقوم بخدمة المجتمع مثل الصحة والتعليم.

وحيث إن التعليم هو المرتكز الأساس لأي تخطيط اقتصادي تنموي، فإن المسؤولين عن قطاع التعليم يطبقون الأسس التي يتم على أساسها اختيار القيادات التربوية وشروط الأهلية والشروط الإجرائية التي يجب توفرها في كل من يتم ترشيحه لمنصب قيادي في الوزارة أو الإدارات أو المدارس وذلك لأن المستهدف بالتطوير والمخرج الأساس للعملية التعليمية هو الإنسان الذي هو هدف ووسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في آن واحد.

وحيث إن القيادة هي عملية ديناميكية سريعة التغير والتكيف مع الظروف والبيئات والمستجدات البيئية والمحلية والدولية (جاد الرب، 2012: 106). فإن القادة جميعًا يعملون من خلال هذا المفهوم على قيادة المنظمات أو الجهات التي يعملون لديها نحو المستقبل القوي، ورفع قدراتهم التنافسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويحاولون بقدر المستطاع دمج منظماتهم في البيئة التنافسية سواء أكانت محلية أو دولية، وللوصول إلى أنماط القيادة لابد من استعراض مختلف مفاهيم القيادة ومن أهمها ما يلي:

1- المفهوم التقليدي العام للقيادة، هي.

- العملية التي تحفز وتثير حماس التابعين نحو تحقيق معدلات الأداء المرغوبة أو العادية.
- العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل، وتساهم في إيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد والتابعين نحو إنجاز الأهداف.
- حالة خاصة من التأثير الشخصي المتبادل والمتداخل الذي يحدث بالنسبة للفرد أو الجماعة نحو ماذا يريد أن يفعل القادة.
- عملية تقديم الأفكار والرؤية والالتزام بالقيم الداعمة لها والتأثير في الآخرين لتبني تلك القيم والأفكار وبالتالي التأثير في سلوكياتهم (جاد الرب، 2012: 107).

ويستخلص مما سبق إن القيادة بالمفهوم التقليدي هي المحصلة النهائية للتفاعل بين القائد والتابعين له، والتأثير في السلوك والقرار الذي يجب اتخاذه في موقف ما. وقسم علماء الإدارة القيادة الحديثة إلى عدد من المفاهيم أهمها ما يلي:

القيادة التقليدية، والقيادة الكارزمية، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، وتستعرض الدراسة باختصار تلك المفاهيم:

أ- القيادة التقليدية:

هي الحالة الخاصة من التأثير الشخصي المتبادل والمتداخل الذي يحدث بالنسبة للفرد أو الجماعة نحو ماذا يريد أن يفعل القادة.

وهذا النمط من القيادة هو النمط الذي ينفذ فيه التابعون رغبات قادتهم دون مناقشتها أو الاقتناع بها، وذلك بحكم التأثير الشخصي للقائد في تابعيه.

ب- القيادة التبادلية:

هي القيادة التي يقدم فيها القائد إيضاح الأدوار والمهام المطلوب القيام بها من قبل المرعوسين، وتصميم الهياكل التنظيمية وتقديم المكافآت والحوافز المناسبة للتابعين وأخذ احتياجاتهم الاجتماعية في الحسبان (J.M. Hoowel B. J. Avolio) ويعني ذلك إن هذا النمط من القيادة يعتمد على المكافآت العرضية والسعي إلى تحقيق رضا المرعوسين من مفهوم إن هذا النمط يؤدي إلى تحسين الإنتاجية الكلية للمنظمة أو المنشأة.

ج- القيادة الكارزمية:

هي القيادة التي تمتلك طاقة كبيرة لدفع وتحفيز الأفراد لفعل معدلات أداء أكثر من العادية أو المخطط لها. ويعرف بعض الكتاب القادة الكارزميين بأنهم القادة الذين يطورون علاقات خاصة مع تابعيهم ودفعهم بطرق استثنائية أو غير مألوفة لتحقيق عوائد جديدة تفوق ما هو مخطط له أو مطلوب منهم. وهذا يعني إن القائد الكارزمي هو شخص صاحب أفكار ابتكارية و ذو قدرة على خلق مناخ يجعل التابعين والمرعوسين يقومون بالأعمال الصعبة لتحقيق ما يريده القائد أو ما تخطط له المنشأة.

د- القيادة التحويلية:

يعرف جيمس بيرنز في كتابه القيادة التحويلية (1978) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين يدفعون ويثيرون التابعين لفعل وإنجاز الأهداف المؤكدة التي تحقق القيم والحوافز والرغبات والحاجات والطموحات والتوقعات لكل من القادة والتابعين من خلال القيم المشتركة وتحقيق رضا المرعوسين بإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق طموحاتهم وتوقعاتهم (جاد الرب، 2012: 116). قام بيرنمادياس بتطوير مفهوم القيادة التحويلية في كتابه "القيادة والأداء فوق التوقعات" (1985)، بأنها هي النمط الذي يشتمل على:

- نموذج من التكامل والعدالة
- تحديد أهداف واضحة
- توقعات عالية
- تشجيع الآخرين
- تقدم الدعم والاعتراف بجهود الآخر
- يحمي العاملين فينظرون إلى ما وراء توقعاتهم
- يحفز العاملين لتحقيق كل ما هو محتمل التحقيق

وهذا التعريف يقود إلى الاعتقاد بأن القيادة التحويلية هي ذلك النمط الذي يعمل على مشاركة القائد للتابعين في القيم والرؤى وبالتالي دفعهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

حيث إن هذه الدراسة اختارت القيادة التحويلية كنمط حديث يشجع على إشراك القائد للتابعين في القيم والرؤى وأخذ رأي المشرفات في هذا النمط فإنه سيتم التركيز عليها وعلى إمكانية تطبيقاتها في أعمال الإشراف التربوي.

إن عمل المشرفة التربوية يهتم بمنظومة التعليم وتطوير أداء أطرافه، وتعتبر المشرفة التربوية هي الموجهة والمرشدة للمديرات والمعلمات وقيادتهن نحو تنفيذ مهامهن من خلال تنظيم جهودهن وإثارة دافعيتهن وتحفيزهن على التعاون والتنافس وبالتالي التأثير فيهن لتأدية الأعمال بالطريقة التي تحقق الأهداف المرجوة في العملية التعليمية.

لذلك تعتبر المشرفة التربوية قائدة تحمل رؤية محددة لتحقيق أهداف مخطط لها باستخدام المصادر والإمكانات المتاحة في المدارس، وبالتالي إصدار القرارات التي تؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء لإخراج مخرجات جيدة من العملية التعليمية.

2- وظائف القيادة التربوية وأنواعها ومصادرها:

انطلاقاً مما سبق فإنه لا بد من تحديد وظائف القيادة التربوية بصفة عامة ومن ثم التركيز على القيادة التحويلية كنموذجي لعمل المشرفات، ووظائف القيادة التربوية تشتمل على ما يلي:

- التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية للوصول للأهداف النهائية.
- المسؤولية عن التنفيذ بالرقابة المباشرة أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض التابعين.
- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات بحيث يتم تحديد دور كل عضو ومسئوليته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار ويفضي إلى تكامل الجهود.
- المتابعة والتقييم والتحفيز من خلال ما يمتلكه القائد من سلطة لضبط العمل، والتأكد من إن الجهود موظفة في خدمة الأهداف وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ومساءلة حالات الانحراف عن خط سير العمل ومن ثم إعادة تعديل المسارات.
- المبادرة والابتكار، وهذا يعني أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز التنفيذ، وبالتالي على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير ومدى إمكان الاستجابة لها.
- تعميق الشعور بالانتماء للجماعة من خلال إسهام القائد في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، ولهنا يجب تمييز القائد بالكفاءة الاجتماعي في ممارساته مع جميع العاملين بالمنشأة أو المنظمة.
- القدوة والنموذج للعاملين في الداخل وتمثيلهم في الخارج، لذلك يجب أن يكون القائد نموذجاً يحتذى به العاملين معه في عمله وجدده واجتهاده لترقية قيم المنشأة وترجمتها إلى واقع من خلال الالتزام بالأهداف وتحمل المسؤولية وضبط العمل، وتمثله لجماعته في تفاعلاتها مع الجماعات الأخرى ورعاية مصالح المنشأة وكسب ثقة المجتمع بمخرجاتها. (ضحاوي، 2014: 96-97).

3- أنواع القيادة التربوية: تنقسم القيادة التربوية إلى نوعين القيادة الداخلية والقيادة الخارجية:

أ- القيادة الداخلية: وتنقسم هذه القيادة إلى نوعين هما:

- القيادة الرسمية: وهي ممارسة المدير لسلطته الرسمية مثل تحديد المهام والواجبات، ويتم في هذا النوع من القيادة توجيه العاملين بشكل مباشر نحو هدف معين، وتتميز بالاتصال المباشر بين القائد والمرءوسين، وتجارب المرءوسين مع القائد حسب توجيهاته.

▪ القيادة غير الرسمية: وهي التي يكون فيها القائد بغير سلطة رسمية ويؤثر في سلوك وتوجيه الآخرين والقائد غير الرسمي هو ذلك الشخص الذي يتحمل مسؤولية الجماعة بغير تعيين رسمي وبرغم ذلك لديه تأثير كبير في المنشأة من خلال امتلاكه القدرة على إقناع الآخرين بأفكاره.

ب- القيادة الخارجية: ويقصد بها القيادة الفكرية أو الذهنية التي لا تعتمد على توجيهات مباشرة من القائد إلى الآخرين للتأثير فيهم، بل هي ناتجة عن إعجاب الآخرين بنمط قيادي معين واعتباره قدوة لهم. وهي أيضاً القوة التي تدفعهم في اتجاه اتباع سلوك هذا القائد، وقد يحدث التأثير من خلال فكر القائد أو مؤلفاته أو اختراعاته أو ابتكاراته، وينتمي لهذه الفئة قادة الفكر، والعلماء، والكتاب، وغيرهم ممن تؤثر أفكارهم وأعمالهم في الآخرين بشكل كبير وواضح (ضحراوي، 2014: 93).

4- مصادر قوة القيادة التربوية: حيث إن عملية القيادة تتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين، وذلك من أجل اطاعة التوجيهات والأوامر لتحقيق الأهداف المرسومة فإن القائد التربوي يجب أن يتصف بمقدرات تكون مصدر قوة ومن مصادر القوة للإدارة التربوية ما يلي:

أ- المصادر الرسمية ومن مظاهرها:

▪ قوة المكافأة: وهذه القوة مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه الأمثل واطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.

▪ قوة الخوف: وهي تتصل بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأديته واجباته أو عدم اطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي.

▪ قوة السلطة القانونية: ومصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يمثله القائد في التنظيم الإداري وتتساب هذه القوة من أعلى إلى أسفل.

ب- المصادر الذاتية أو الشخصية: وترتبط هذه القوة بالصفات الشخصية والمهارات التي يملكها القائد وليس مرتبطة بالمنصب أو بالسلطة ومن مظاهرها.

▪ سلطة الخبرة: وتعتمد هذه القوة على المعرفة المتخصصة والمهارة التي يملكها القائد وتمكنه من إرشاد وتوجيه مرعوسيه في العمل ويجب أن تكون هذه القوة متجددة ومواكبة للتطورات التي يشهدها مجال عمل القائد.

▪ سلطة الإعجاب: ويحصل عليها القائد من خلال إعجاب مرعوسيه بشخصيته وبالتالي الانتماء له واعتباره القدوة المثلى لهم ويستثمر القائد هذا الإعجاب في تطوير وتنمية الأداء من قبل مرعوسيه.

ومن أنماط القيادة التربوية الإشراف التربوي والذي هو خليط من العمل الإداري والقيادي وفيما يلي من صفحات

توضيح ومفهوم الإشراف التربوي.

5- مفهوم الإشراف التربوي: يقصد بالإشراف التربوي في هذه الدراسة الخدمة الفنية المتخصصة التي تقدمها إدارات

الإشراف التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم وذلك بهدف مساعدة المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية نحو القيام بأدوارهم ومهامهم.

وحيث إن مهام الإشراف قد تعددت نتيجة للتطورات التي شهدتها العملية التعليمية فإنه لم يعد قاصراً على التعريف أعلاه بل توسع ليشمل تطوير الموقف التعليمي بجميع جوانبه وعناصره سواء كانت تعليمية أو تدريبية أو إدارية في داخل المدارس أو خارجها، وفيما يلي بعض التعريفات للإشراف التربوي:

يعرف الإشراف التربوي بأنه العملية التي يتم بها تقويم وتطوير العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ كل ما يتعلق بها لتحقيق الأهداف التربوية، وهو يشمل الإشراف على جميع العمليات التي تجري في المدرسة سواء أكانت تدريبية أو إدارية أم تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط التربوي في المدرسة داخلها أو خارجها وكذلك العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها (نبهان، 2007: 15).

وتعريف آخر إنه عملية قيادية ديمقراطية تعاونية منظمة تعني بالموقف التعليمي بجميع عناصره من مناهج ووسائل، وأساليب وبيئة ومعلم وطالب، تهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل لأهداف التعلم والتعليم" (عطوة، 2002: 11-13).

ويعرفه آخرون بأنه استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والمنهجيات والطرئق التي تهدف إلى تحسين العملية التدريسية وتعزيز القيادة التعليمية والتربوية والتغيير (Sullivan & Glanz, 2005: 411).

وقد أعطى البدري مفهوماً أوسع للإشراف التربوي ووصفه "بأنه جميع الجهود المنظمة التي يبذلها المسؤولون لتوفير القيادة للمعلمين والعاملين في الحقل التربوي في مجال تحسين التعليم مهنيًا، ويشمل ذلك إثارة النمو المهني وتطوير المعلمين واختيار وإعادة صياغة الأهداف التربوية والأدوات التعليمية وطرق التدريس وتقييم العملية التعليمية" (البدري، 2002: 13).

ويمكن تلخيص ما سبق شرحه في أن الإشراف التربوي هو العملية الإشرافية التي يقوم بها جهاز الإشراف لتحسين عمليات التعليم والتعلم والتربية، والإرشاد والتوجيه إلى الأساليب المثلى لتحقيق أهداف العملية التعليمية بالتعاون مع جميع العاملين في الحقل التربوي لفائدة مخرجات العملية التعليمية.

6- تطور الإشراف التربوي: مر الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بثلاث مراحل وفيما يلي عرضاً موجزاً لتلك المراحل:

– المرحلة الأولى - الإشراف التقليدي: وهي في الفترة قبل عام 1430 والتي شهدت تسلط المشرف التربوي حيث كانت سلطة فرض طرق التدريس على المعلمين، وكان ينظر للمشرف في ذلك الوقت بأنه المنفرد بالعلم والخبرات، وإن المعلم في حاجة للتفتيش على أدائه لمهامه التدريسية، واقتربت قوة الإشراف بما يملكه المشرف التربوي من سلطات منحت له عن طريق منصبه الوظيفي (الفداء، 2011: 232).

وتميزت المرحلة بعدة سمات مثل: عدم الاهتمام بتوفير كفاءات وخبرات معينة لدى المشرفين التربويين، تجاهل الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمعلمين، وإلقاء اللوم على المعلم عند حدوث أي خطأ في العملية التعليمية، وقصور في تطوير أداء المعلمين، فكان دور المشرف تصيد أخطاء المعلمين، وتحديد جوانب القصور بهدف المحاسبة والتقويم المتسلط أي إن الإشراف كان يقوم على "فرضية إن المعلم إنسان مثالي في كل أعماله، وإن المفتش يزوره

للتأكد من مدى وصوله إلى الصورة المثالية في الأداء" (البدوي، 1994: 13)، أدى هذا الواقع الذي تتعدم فيه الإجراءات الموضوعية لتقويم أداء المعلم إلى رفض المعلمين للمشرفين، والخوف منهم، وعدم الترحيب بهم، وعدم الثقة باعتبار إن المفتش صاحب سلطة ونتيجة لذلك لم يحدث أي ابتكار أو إبداع لدى المعلمين. فتم بعد ذلك إلغاء هذا النظام واستبداله بنظام جديد فيه نوع من الاهتمام بالمعلم وتحسين العلاقة بينة وبين المفتش وجعلها أكثر احتراماً وتعاوناً".

– المرحلة الثانية- المرحلة الانتقالية: توسعت المدارس بعد عام 1945، وأنشئت الرئاسة العامة لتعليم البنات، وظهر التوسع الكمي في أعداد المدارس والطلاب والمعلمين مما أدى إلى نشأة نوع من الإشراف التربوي يعتمد على العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بين الإداري والمعلم والمشرف التربوي، وظهر نوع من الإشراف الذي يشجع الإبداع والابتكار في الطرائق التدريسية والإنتاج والتطور المهني للمعلم، وضيفت إلى مهام المشرف التربوي تقوية العلاقة بينة وبين المعلم والتركيز على الجانب الإنساني والمصلحة العامة وتقديم المشورة الإدارية والفنية لإدارات المدارس التي يزورها، ودراسة المناهج والكتب الدراسية والإسهام في أعمال الامتحانات (وزارة المعارف، 1419: 25).

وتميز هذا النوع من الإشراف بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالجانب المهني للمعلمين، واعطائهم مساحة من الحرية في العمل وإطلاق الطاقات الإبداعية والقدرات الابتكارية لدى المعلمين والحرص على تنمية المشاعر الإنسانية بين المعلم والمشرف التربوي أكثر من الحرص على نوعية التعليم والمحاسبة على سوء الأداء. ومن سلبيات هذه المرحلة عدم الاهتمام بالجانب المهني للمعلم مما أدى إلى ظهور "المرحلة الثالثة من مراحل الإشراف التربوي والتي أخذت بعين الاعتبار التوازن بين عناصر الإشراف التربوي (عطاري وآخرون، 2005: 233).

– المرحلة الثالثة- الإشراف التربوي الحديث: "هي المرحلة التي يعمل بها حتى الآن، وتتميز بالتكامل بين مصادر العملية الإشرافية والتنوع حيث تلاقت القصور في المرحلتين السابقتين وشملت كافة جوانب العملية التعليمية وما يتصل بها من جوانب إشرافية" فهي لا تتعلق بمجال واحد أو مجالات محددة من العملية التربوية وإنما تتصل بجميع هذه المجالات من العملية التربوية " (الفدا، 2011: 234). لقد أدى الإشراف التربوي مهامه في كل مرحلة من مراحل ولا يزال يقوم بدور هام في العملية التربوية وأصبح عملاً تعاونياً بين المشرفين والمعلمين والعاملين في الحقل التعليمي ويعمل على تطوير وتنمية العملية بكافة عناصر وأهمها: المعلم أو المعلمة بوصفهما العنصر الفاعل في العملية التعليمية وقيام المشرف أو المشرفة بمهامه هو الذي يعمل على تنمية وتحسين تلك العناصر بحكم إدراكه لأهمية ودور كل عنصر مثل المقررات الدراسية، الوسائل التعليمية، طرق التدريس، المعلم، الطالب، وأساليب التقويم.

7- مهام الإشراف التربوي:

تمتد مهام الإشراف التربوي من حيث إنه ركيزة أساسية في تطوير العملية التعليمية باعتباره الموجه والباحث عن أفضل الكيفيات والاتجاهات التي تعمل على تطوير وتعديل المواقف التعليمية لذلك تعدد مهامه ووظائفه، وبرغم تعدد مهامه ووظائفه وبرغم تعددها فقد حصرت وزارة التربية والتعليم وظائف الإشراف التربوي في المهام التالية:

– وظائف إدارية.

- وظائف تشييطية: حث المعلم على الإنتاج العلمي والتربوي ومساعدة المعلمين على النحو الذاتي، وتقيم طبيعة عملهم وأهدافه مع تنسيق جهودهم ونقل خبراتهم إلى بعضهم البعض.
 - وظائف تدريبية: تعهد العاملين بالتدريب من أجل نموهم وتحسين مستويات أدائهم وبالتالي تحسين الموقف التعليمي.
 - وظائف بحثية.
 - وظائف تقويمية.
 - وظائف تحليلية: تعمل على تزويد المعلمين بكيفية تحليل المناهج وفقاً لنماذج نظرية معدة لتحليل المناهج وتطويرها من خلال المواصفات الفنية المحددة لها (وزارة المعارف، 1419: 43-44). من أجل هذه المهام لا بد من اختيار النمط الأمثل للإشراف التربوي، وقد تعددت أنماط الإشراف التربوي وأهمها ما يلي:
 - أ- نمط الإشراف التربوي بالأهداف: وهو نمط يتم من خلاله تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للتحقق منها، مع وجود مؤشرات ومعايير لقياس الأداء يشترك في وضعها كل من المعلم والمشرف ويسعى هذا النمط لتحقيق عدة أهداف أهمها:
 - التركيز على الأعمال التي تساهم في بلوغ الأهداف المحددة والمساعدة في تقييم الأداء وتحديد المسؤولية وتحقيق فعالية الرقابة.
 - معرفة مدير/مديرة المدرسة لدوره في عملية الإشراف وتنظيم العلاقة مع المعلم/المعلمة والمشرف أو المشرفة.
 - مشاركة المعلم والمدير في تحديد الأهداف مما يزيد التزامه في تحقيقها.
 - إعطاء الحرية للمعلم في تقييم نفسه ذاتياً وأشعاره بالأمن (عبد الوهاب، 1999: 45).
 - ب- الإشراف التربوي التشاركي:

هو أسلوب مشترك بين المشرف التربوي والمعلم يهدف إلى فهم وتشخيص المشكلات ومعرفة أسبابها وبناء البرامج العلاجية المناسبة لدعم جهود المعلم وتطوير أنواع التعلم وتحمل المسؤولية، وأساليب اتخاذ القرار المناسب. ويتطلب هذا النمط من الإشراف الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم.
 - ج- الإشراف التربوي الديموقراطي:

وهو عملية تعاونية جماعية يشارك فيها جميع المهتمين بالعملية التربوية حيث يعتمد النمط الإشرافي على استخدام الأسلوب التعاوني في حل المشكلات التعليمية وعلى أحقية المعلم في التفكير والاعتماد على الذات والمساهمة في تحقيق أهداف التعليم، وعلى تدريب المعلم أثناء الخدمة وتهيئة الفرص المناسبة له لنمو الشخص المهني واعتبار القيادة مسئولية مشتركة (عطاري وآخرون، 2005: 234).
- وهذا النمط هو من الأنماط التي يفضلها المعلم لأنه يعطيه مساحة واسعة للتفكير والتطبيق والمشاركة الفاعلة في العملية التعليمية وبناء علاقة إنسانية ومهنية مع المشرف تمكنه من الاستفادة من خبرات المشرف وزيادة المعارف التربوية والنمو المهني، كما إنه يشجع المعلم على التقويم المستمر لأهداف العملية التعليمية ونتائجها، وتقويم أهداف الإشراف وأساليبه ونتائجها.

د- الإشراف الدبلوماسي:

في هذا النمط الإشرافي يتيح المشرف للمعلمين فرص عرض آراءهم وأفكارهم، ولكن المشرف في نهاية الأمر أخذ برأيه دون النظر لآرائهم فهو يعتمد على مظهر الإشراف الديمقراطي في ظاهرة ولكنه يجمع بين الديكتاتورية والسلبية في باطنه فالمشرف يعمد إلى فرض آرائه بطريقة تتصف باللياقة والعموية (الخطيب وآخرون، 2000: 252).

هـ- الإشراف التربوي المتنوع:

هو نموذج إشراف قائم على فرضية إن المعلمين مختلفون في قدراتهم واهتماماتهم وإمكاناتهم الشخصية والمهنية ومسئولياتهم العلمية، لذا فمن غير المناسب استخدام نمط إشرافي واحد مع جميع المعلمين على الرغم من هذا التفاوت، يعتقد جلاتهورن الذي صاغ نموذج الإشراف المتنوع عام 1984 إن الأساليب التالية تقابل جميع أصناف المعلمين وهي الإشراف التربوي المكثف، الإشراف التربوي التعاوني، الإشراف التربوي الذاتي، الإشراف التربوي الإداري، وقد جمعها جلاتهورن تحت مظلة واحدة أسماها الإشراف التربوي المتنوع (الباطين، 2004: 78).

بعد استعراض هذه الأنماط من الإشراف التربوي والنظر في واقع الإشراف التربوي الذي تمارسه المشرفات التربويات ومن واقع المقابلة معهن ومناقشتهم اتضح انهن يمارسن هذا النوع من الإشراف بدرجات متفاوتة، وحيث إن الإشراف هو عملية تمارسها قيادات العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم، وإن نمط الإشراف التربوي المتنوع هو الأقرب لمفهوم القيادة التحويلية لأنه يعمل على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ويعطي المعلمين حرية أكبر في المشاركة في تطوير العملية التعليمية والمشاركة في العمليات الإشرافية نفسها، لذلك يعتبر الإشراف التربوي المتنوع نموذجًا إشرافيًا يهدف إلى تفعيل عملية الإشراف التربوي من خلال أربعة مبادئ أساسية هي:

- المشاركة
- تقدير مهنية المعلمين والعاملين
- مراعاة الفروق بينهم.
- الانطلاق من الصف الدراسي وحاجات المعلم المهنية ويتم ذلك بإشراف مشرف تربوي على جميع المعلمين بمختلف تخصصاتهم (العبد الكريم، 1426: 32).

8- القيادة التحويلية في الإشراف التربوي:

تقوم نظرية القيادة التحويلية على إن القيادة الفاعلة هي التي توفر رؤية عمل المؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف.

ويشير هذا الأسلوب في القيادة إلى أهمية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة المنشأة بالإضافة لقدرته على إحداث التغيير وحفز العاملين وتشجيعهم على التفكير في حل المشكلات التي تواجههم. وبناء على ذلك فإن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بالمرءوسين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والمساواة والسلام والإنسانية وتنطلق من القيم والمعتقدات الشخصية، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوجه القائد مرءوسيه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأفكارهم (صحاري، 2014: 102).

أشار العالمان ديفان وتيجي (Devan & Tichey) في كتابهما القائد التحويلي بأن القائد التحويلي هو الذي يقوم بدراسة وتحليل المتغيرات بطريقة هادفة ومنظمة ولديه القدرة على تحريك الموارد في مجالات ذات إنتاجية متدنية إلى مجالات ذات إنتاجية عالية (عايش، 2008: 154-155).

مما سبق نجد إن القائد التحويلي يجب أن تتوفر فيه صفات وخصائص أهمها ما يلي:

أ- الرؤية يجب أن تكون لديه الأفكار المثالية والإدراك الواضح نحو التوجيه والاتصال بالآخرين، وتحفيزهم نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المشتركة.

ب- الكارزما: وذلك من خلال شحذ همم الآخرين وإخلاصهم وولائهم وزرع الثقة في نفوسهم من خلال التأسي بالقائد.

ج- الرمزية: التمثل والتشابه مع الأبطال وتقديم المكافآت الخاصة والعمل التلقائي والانسجام المخطط له نحو اعلاء التميز وتحقيق الأداء العالي.

د- التمكين: من خلال مساعدة الآخرين على التطوير، معالجة معوقات الأداء، والتفويض الحقيقي لمقابلة احتياجات العمل.

هـ- الاثارة الفكرية: من خلال الوصول إلى دمج الآخرين وإثارة حماسهم نحو إدراك المشكلات وتنشيط خيالهم نحو مواقف عالية الجودة (جاد الرب، 2012: 12)

و- الامانة توفر الصدق مع التابعين وكسب ثقتهم ولخص هذه الصفات والسمات الدكتور سيد الهواري فيما يلي:

- رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة.
- قيم وتطلعات مشتركة قوية تساند التوجه الاجتماعي للإنجاز
- استراتيجية تنافسية أساسها التميز
- هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات متعددة
- قوى بشرية قاهرة
- نظم تشغيل منضبطة
- قادة تحويليون يحبون التغيير وقادرون على استخدام محاور التغيير (الهواري، 2014: 10).

9- حاجة الاشراف التربوي إلى القيادة التحويلية: في ظل ما سبق شرحة يتضح إن هناك حاجة لتطبيق نمط القيادة التحويلية على الإشراف التربوي وذلك من خلال ما يلي:

- إن المشرف أو المشرفة لوحدهما لا يستطيعان القيام بتقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة وتلبي المتطلبات.
- التأثير القيادي من خلال رسم الخطط وإعداد برامج التدريب المناسبة للمعلمين والمعلمات.
- وضع استراتيجية لمواجهة الظروف الإشرافية المستجدة والطائرة.
- اعداد خطط التعاون في تقديم الخدمات الفنية والإدارية وتبادل الخبرات بين المشرف التربوي والمدراء والمديرات والمعلمين والمعلمات والعاملين في الحقل التعليمي والاستفادة من خبراتهم في تطبيق ما سبق.

وبناء عليه فإن القيادة التحويلية تعتبر النموذج القيادي الانسب للتطبيق في الاشراف التربوي لذلك أعدت الباحثة الاستبيان الذي استخدم في هذه الدراسة للوصول إلى آراء المشرفات أنفسهن في جدوى تطبيق هذا النمط من انماط القيادة في الاشراف التربوي، وقد جاءت النتائج مشجعة لتطبيقه كما ظهر في تحليل الاستبيان ونتائجه.

الدراسات السابقة:

- بحثت بعض الدراسات في واقع القيادة بصورة عامة وأخرى في القيادة بالمجال التربوي بصفة خاصة، ومنها ما الآتي:
- 1- دراسة أكوزو (Aqezo,2010) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الممارسات القيادية في إدارة المدارس الثانوية، واتبعت المنهج الوصفي، وقامت بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من مديري المدارس الثانوية لمدة ثلاثة أشهر في جاهانا، كما تم فحص السجلات المدرسية لعينة عشوائية من مدارس المرحلة الثانوية، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: صياغة الرؤية والمهام التي تمت من فرق عمل مشتركة مكونة من مديري المدارس وذوي العلاقة، كانت بمستوى جيد، مساهمة مديري المدارس في توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع الفكري، وتصميم وتنفيذ برامج جديدة بهدف التحسين والتطوير.
 - 2- دراسة (زيان، 2007) بحثت هذه الدراسة الأخطاء الشائعة لدى قيادات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل لتطوير الكفايات ومن ثم قامت بتحديد طرق معالجتها للوصول إلى رفع الكفايات، وطبق المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة طبقت على المعلمين، وتوصل إلى عدد من النتائج منها إن الكفايات اللازمة للقيادة المدرسية هي: التعبير والإبداع في العمل والتي تحتم على القائد تطبيق سياسة التغيير والابتكار وفق خطوات إجرائية موضوعية، وتطوير مهارات الاتصال بكافة أنواعه وتطوير العلاقات الإنسانية بما يخدم أهداف المدرسة الإبداعية والتدريب على كفاية التحفيز بأنواعه ليتمكن القائد من تحريك منسوبي المدرسة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المتوخاة.
 - 3- دراسة جريلز وآخرون (Giles & Others, 2005) تعد هذه الدراسة من الدراسات التجريبية التي قامت بدراسة الممارسات القيادية في البيئة المدرسية بهدف تحسينها وتطويرها، فاتبعت المنهج التجريبي، وطبقت على عدد من المدارس الابتدائية، وتوصلت لعدد من النتائج منها: نجاح تلك المدارس مرتبطة بالقيادة التحويلية، ودعم القيادة التحويلية للثقة وتحفيز المشاركة مع منسوبي المدرسة، ورعايتها لمنسوبي المدرسة، وبناء توافق في الآراء، والتأكيد على المساواة والعدالة والقيم الأخلاقية وتحفيزها للابتكار والإبداع بالبيئة المدرسية.
 - 4- دراسة (الفدا، 2011) دراسة تجريبية لتفعيل الأنماط الإشرافية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الاحساء، وهدفت الدراسة إلى النتائج المترتبة عليها ووفقاً للعلاقات الإنسانية بين المشرفات والمعلمات وتوصلت الدراسة لضرورة تفعيل النمط الإشرافي التصحيحي والقيادي والإبداعي والبنائي والوقائي باعتبارها الأفضل في ممارسة الاشراف التربوي كما تمتاز به من اعطاء الفرصة للمعلمات للمشاركة في العملية التربوية بشكل فعال.
 - 5- دراسة (Bradley Greiman, 2009) قام الأستاذ الدكتور جريمان بدراسة حول القيادة التحويلية من الأبحاث في التعليم الزراعي استعرض خلالها مكونات وموضوعات الأبحاث في التعليم الزراعي بالتركيز على القيادة التحويلية ومدى مساهمتها في المجالات المعرفية وتطوير المفاهيم القيادية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك غالبية البحوث ركزت على الجوانب الإدارية وأن معظمها اعتمدت جمع المعلومات والنماذج الإدارية من خلال طرق التقرير الذاتي، وأن المتغيرات والعلاقات المرتبطة بنمط القيادة قد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، وقد شارك في إجابة استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) Malti Leadership Questionnaire (MLQ) عمداء كليات الزراعة ومدرسين التعليم

الزراعي عبروا بدرجة كبيرة عن انطباق غالبية عوامل القيادة التحويلية على البحوث الزراعية في التعليم الزراعي وقدموا مقترحات لتطوير النمط القيادي للبحوث في المستقبل.

6- دراسة (Horn – Turpin, 2009) تناولت هذه الدراسة آثار سلوكيات القيادة التحويلية في كفاءة التدريس، والرضا الوظيفي والتزام المنشأة التعليمية من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة، وقام الباحث بدراسة معلمي التربية الخاصة في سبع مناطق في كومون ويلث أف فيرجينيا Wealth of Virginia Common وأوضحت نتائج الدراسة باستخدام معيار باريسون لتحليل العلاقات بأن هناك علاقة قوية بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي والتزام المنشأة، غير أن علاقة ضعيفة بين الدعم الوظيفي وفاعلية الأداء التدريسي، كما وأن هناك علاقة قوية بين فاعلية الأداء والرضا الوظيفي وأدت هذه النتائج إلى الاعتقاد بأنه كلما ارتفع مستوى الأداء لدى المعلمين كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وكذلك الحال بالنسبة لالتزام المنشأة التعليمية. ويقود ذلك إلى الاعتقاد بأنه كلما زاد الدعم الإداري للمعلمين كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم. وهذا يؤكد استمرار معلمي التربية الخاصة في وظائفهم الحالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

يستخلص من الدراسات السابقة أنها تشترك في اهتمامها بالقيادة التحويلية كنمط في القيادة بهدف يزيد الثقة في المرءوسين وتحفيزهم لمشاركة القائد في صنع واتخاذ القرار. والدراسات العربية والأجنبية التي أجريت على المعلمين والإداريين من مختلف المستويات في الحقل التعليمي، إن نمط القيادة التحويلية هو النمط المفضل للمعلمين وذلك لإتاحة فرصة المشاركة في عمليات التقويم، ومن خلال عمليات التقويم الذاتي لدى فاعلية الآراء المهني لصالح العملية التعليمية، ومدى فاعلية الدعم الإداري للمعلمين في تحسين وتطوير الأداء، وأنه كلما زاد الدعم الإداري وزاد التزام المنشأة التربوية بمبدأ مشاركة المعلمين في العملية الإشرافية والتدريسية والتعليمية من خلال تطبيق نمط القيادة التحويلية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لديهم وزاد اعطائهم والتمسك باستمراره في وظائفهم الحالية.

وهذه النتائج هي التي قادت إلى تطبيق استبيان نمط القيادة الإدارية على المشرفات التربويات للوصول إلى معادلة تقود إلى زرع الثقة بين المشرفات التربويات والعاملات في الحقل التعليمي من إداريات ومعلمات، وبالتالي بناء علاقة إنسانية تتميز بالتعاون والعمل معاً نحو تقديم أفضل خدمة تعليمية لصالح الطالبات، وبالتالي التأثير الإيجابي على الأداء والمخرجات وبناء عليه تك وضع تساؤلات وأهداف الدراسة في ضوء ما ناقشته تلك الدراسات، وجاءت الاستفادة منها كموجهات لوضع الأسئلة للمبحوثات عند تصميم الاستبانة.

وقد تم استخدام غالبية الدراسات للاستبانة كأداة واتباعها المنهج الوصفي، وأنها طبقت في البيئة التربوية والتعليمية على مختلف مؤسساتها، وتهدف الدراسة الحالية للاستفادة من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري، ومن ثم بناء الاستبيان لتغطية الجوانب التي لم يتم تغطيتها في تلك الدراسات ومن ثم معرفة آراء المشرفات في ممارسة العمل القيادي التشاركي من خلال نمط القيادة التحويلية وأهم تلك الموجهات ما يلي:

1- التعرف على تشخيص واقع القيادة في البيئة التربوية.

2- التعرف على الأداء الوظيفي للمشرفات.

3- التعرف على استخدام الأنماط القيادية التي تمارسها المشرفات.

- 4- التعرف على مدى مشاركة الموظفين في دعم نمط القيادة التحولية. التعرف على وسائل التواصل بين المشرفات والمعلمات والموظفات ومدى استمراريتهما.
- 5- التعرف على آليات الارتقاء بنمط القيادة التحولية كنمط يعمل على تعزيز المشاركة والتشاور ومساهمة المرءوسين في ترقية العمل وزيادة كفاءته.

سابعاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة (سيكاران، 1998) لواقع الأداء القيادي لدى المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً للتوصل إلى استنتاجات تساهم في فهم واقع القيادة بالبيئة التربوية (عبيدات وآخرون، 1998)، والاعتماد على المراجع المكتبية والإحصائيات والوثائق والتعاميم اللازمة والمقاييس والأدوات المتنوعة في مجال قيادة المشرفات التربويات في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية واقتراح آليات لتحسين أداء المشرفات القيادي لينعكس على العلاقة التشاركية بينهن وبين العاملات في الحقل التعليمي.

أ- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشرفات والإداريات بمكاتب الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية وعددها (9) مكاتب، وإجمالي عدد المشرفات الإداريات (70) مشرفة إدارية، وكلهن إناث تبعاً للوائح وأنظمة وزارة التربية والتعليم.

ب- **عينة الدراسة:** قامت الباحثة بتطبيق أداتها حصرياً على كافة مجتمع الدراسة فتم اختيار كافة المشرفات الإداريات بمكاتب الإشراف التربوي بمنطقة الرياض وعددهن: (70) مشرفة إدارية يمثلن (100%) من مجتمع الدراسة وطلب منهن تعبئة الاستبيان المصمم لذلك.

ج- **أداة الدراسة:** قامت الباحثة بمراجعة البحوث التربوية ذات العلاقة بالقيادة الإشرافية وبالقيادة التحولية وتم تصميم استبيان مطابق لاستبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) المتعارف عليه وتكون من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: خاص بالمعلومات الأولية والتي تم فيها تحديد المؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة.
 - الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور وهي: (الأداء الوظيفي (10) عبارات، والتحفيز والدعم (7) عبارات، والعلاقات الإنسانية (10) عبارات، وآليات الارتقاء بالأداء القيادي (8) عبارات).
- واستخدم المقياس الخماسي (ليكرت) والخاص بدرجة الممارسة والتي تدرجت من كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً.

تم وضع فقرة في بداية الأداة لضمان سرية المعلومات تؤكد بأن المعلومات المحصلة لن تستخدم إلا في الأغراض البحثية لهذه الدراسة.

تقنين أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإتباع ما يلي للتحقق من صدقية واعتمادية الأداة:

- أ- الصدق: يمثل الصدق "درجة دقة المقياس في تحديد ما وضع لقياسه (أبو هاشم، 2004)، وللتحقق من صدق هذه الأداة تم عرضها في صورتها الأولية بعد إعادة صياغتها لتتلاءم مع البيئة السعودية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، تتوفر لديهم خبرات في القياس والتقويم تمكنهم من الحكم على صلاحية الأداة للبحث، وهو ما يعرف بصدق المحكمين (Trustees Validity) وتم إجراء التعديلات وفقاً لآراء المحكمين وأصبحت الأداة جاهزة للتطبيق في صورتها النهائية، حيث تكونت من جزأين الجزء الأول خاص بالمعلومات الأولية: وهي المؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة، والجزء الثاني يشمل على أربعة محاور وهي: الأداء الوظيفي (10) عبارات، والدعم والتحفيز (7) عبارات، والعلاقات الإنسانية (10) عبارات، وآليات الارتقاء بالأداء القيادي (8) عبارات.
- ب- صدق الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان (Internal Consistency) تم حساب معامل بيرسون (Pearson) ومعامل سبيرمان للتحقق من فهم العبارات الواردة بالاستبانة ومدى الترابط بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (20) من المشرفات تمثل حوالي 29% من مجتمع الدراسة، والجدول ورقم (1) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (1)

معاملات الارتباط

معامل سبيرمان*	معامل بيرسون*	المحور
0.833	0.857	الأداء الوظيفي (10) عبارات من العبارة (1-10).
0.904	0.986	التحفيز والدعم (7) عبارات من العبارة (11-17).
0.949	0.943	العلاقات الإنسانية (10) عبارات، من العبارة (18-27).
0.856	0.950	آليات الارتقاء بالأداء القيادي (8) عبارات، من العبارة (28-36).

*دالة إحصائية عند مستوى 0.1.

- يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط البينية بين غالبية مفردات الأداة والدرجة الكلية مرتفعة وموجبة مما يعد مؤشراً جيداً على صدق البناء والتكوين بالنسبة للأداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات.
- ج- الثبات: تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستفتاء (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية مكونة من (20) مفردة ممثلة حوالي 29% من مجتمع الدراسة من المشرفات الإداريات، وتم حساب معامل ألفا لكرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي (Isaac, Michael, 1995) لأنه أكثر ملاءمة لطبيعة البيانات المتغيرة. وجاءت نتيجة ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة كما يلي (0.98)، وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الاستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية (الطيرري، 1997).
- د- المعالجة والتحليل الإحصائي: تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم السلوكية المعروف اختصارها باسم (SPSS) والاستفادة من المؤشرات

الإحصائية المناسبة مثل: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وتحليل التباين الأحادي (Anova)، وقيمة (ف)، والقيمة الاحتمالية لمعرفة الفروق بين الآراء إذا كانت هناك دالة إحصائية على وجود تلك الفروق ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل الاستبانة، حيث تم إعطاء وزن للتقديرات: (كبيرة جدًا = 5، كبيرة = 4، متوسطة = 3، ضعيفة = 2، ضعيفة جدًا = 1)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربع مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = $(5-1) ÷ 0.80 = 5$ لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل: كبيرة جدًا = 4.2-5، كبيرة = 3.4-4.2، متوسطة = 2.6-3.4، ضعيفة = 1.8-2.6، ضعيف جدًا = 1-1.8.

تحليل النتائج وتفسيرها:

أ- وصف العينة:

أولاً- التوزيع العددي والنسبي للعينة حسب المعلومات الأساسية: يصف هذا الجزء مفردات العينة بحسب الدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة المهنية والبرامج التدريبية التي حصلت عليها المشرفة خلال فترة عملها وقد أخذت النسب المئوية لذلك، والجدول رقم (2) أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (2)
وصف عينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
نوع العمل	إداري	69	98.6%
	إداري ومكتبي بالإدارة	1	1.4%
المؤهل التعليمي	بكالوريوس تربوي	55	78.6%
	ماجستير تربوي	3	4.3%
	بكالوريوس غير تربوي	10	14.3%
التخصص	ماجستير غير تربوي	2	2.8%
	علمي	22	31.4%
سنوات الخبرة	أدبي	48	68.6%
	1-أقل من 5	17	24.3%
	2-أقل من 10	13	18.6%
	3-أقل من 15	8	11.4%
	15 فأكثر	32	45.7%
عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة	لا يوجد	12	17.1%
	أقل من 5	10	14.3%
	أقل من 10	13	18.6%
	10 فأكثر	35	50%

يتضح من الجدول رقم (2) أعلاه ما يلي:

1- نوع العمل: اتضح إن 98.6% من المشرفات يتولين عملاً إدارياً صرفاً ونسبة 1.4% فقط يتولين وظائف إدارية وأعمال مكتبية.

- 2- المؤهلات العملية: إن 78.6% من المشرفات حاصلات على بكالوريوس تربوي و 4.3% حاصلات على ماجستير تربوي، و 14.3% حاصلات على بكالوريوس غير تربوي، و 2.8% حاصلات على ماجستير غير تربوي، وهذا يعني إن الغالبية من المشرفات (83%) يحملن مؤهلات تربوية، وتتطابق تلك المؤهلات مع طبيعة وظيفة الإشراف التي تحتاج إلى أن تكون المشرفة ملمة بطبيعة عمل المعلمات والموظفات بالمدارس من خلال التأهيل الأكاديمي.
- 3- التخصص: أوضحت الدراسة إن 68.6% من المشرفات يحملن تخصصات أدبية، وهذا يعني إنهن أكثر من الثلثين مما يعزز الاعتقاد بأن الوظائف الإدارية تشغل من قبل هذه التخصصات، في حين إن أقل من الثلث 31.4% يحملن تخصصات علمية، وتقل النسبة بين التخصصات العلمية نسبة للحاجة لعملمن في المدارس، بسبب قلة المتخرجات من التخصصات العلمية مقارنة بخريجات التخصصات الأدبية.
- 4- سنوات الخبرة: اتضح إن 45.7% من المشرفات لديهن خبرة تزيد على 15 سنة، و 11.6% ما بين 10-15 سنة و 18.6% أقل من 10 سنوات، و 24.3% أقل من خمس سنوات وهذا يعني إن 74.7% من المشرفات تزيد خبرتهن عن خمس سنوات، وأكثر من النصف 57.1% تزيد خبرتهن عن 10 سنوات، وهذا مؤشر جيد في ممارسة العمل الإشرافي، حيث إنه يحتاج إلى خبرة طويلة ومعرفة بمناهج وأساليب التدريس.
- 5- عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة: حضرت أكثر من 50% من المشرفات أكثر من 10 دورات تدريبية و 18.6% حضرت أقل من 10 دورات و 14.3% حضرن أقل من خمس دورات، في حين كانت نسبة من لم يحضرن أي دورات تدريبية 17.1%، وهذا يعني إن 82.9% من المشرفات حضرن دورات تدريبية مما يدل على تأهيلهن لتولي المناصب القيادية في الإشراف.
- ثانياً- ما هو واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية:
- للتعرف على واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية للمحور ذي العلاقة والمكون من 10 عبارات واستخرجت النسبة المئوية والانحراف المعياري والمتوسط للعبارات، على النحو الوارد في الجدول (3) أدناه:

جدول رقم (3)

واقع الأداء الوظيفي للمشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي

انحراف معياري	متوسط	درجة الموافقة %					عبارات المحور
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
0.7	4.5	—	—	11.4	28.2	60	1- سعيك إلى تحقيق الاحتياجات الوظيفية لمن تشرفين عليهن.
0.6	4.5	—	—	7.1	32.9	60	2- الثقة متبادلة بينك وبين من تشرفين عليهن.
0.85	4.4	—	1.4	8.6	31.4	58.6	3- التعامل بعدل مع من تشرفين عليهن.
0.7	4.5	—	—	8.6	34.3	57.1	4- حرصك على إنهاء العمل بوقته المحدد
0.7	4.4	—	—	14.3	30	55.7	5- توضيحك بدقة لما يجب أن تقوم به كل موظفة تشرفين عليها.
1.1	4.04	2.8	4.3	18.6	32.9	41.4	6- الأهداف التي ترغبين في تحقيقها بعملك محددة.
0.9	4.2	1.4	1.4	14.3	42.9	40	7- استخدامك أنواع مختلفة من الإشراف على المدارس.
0.93	4.1	1.4	2.9	15.7	44.3	35.7	8- تقدر مديرة مكتب الإشراف عملك.
3.7	3.7	2.9	8.6	27.1	37.1	24.3	9- وجود وصف دقيق للمهام الإشرافية التي تقومين بها لديك.
1.3	3.2	12.8	15.7	24.3	30	17.1	10- حرصك على عدم تغيير أداء عملك الروتيني.

يستنتج من الجدول رقم (3) ما يلي:

- 1- أجابت نسبة 60% من المشرفات بالموافقة بدرجة كبيرة جدًا على عبارة سعيك إلى تحقيق الاحتياجات الوظيفية لمن تشرفين عليهن. وافقتهن الرأي بدرجة كبيرة نسبة 28.2%، وبدرجة متوسطة نسبة 11.4% وبمتوسط حسابي 4.5 وانحراف معياري 0.7.
- 2- وافقت بدرجة كبيرة جدًا نسبة 60% من المشرفات على إن الثقة متبادلة بينهن وبين من يشرفن عليهن. وافقتهن الرأي نفسه بدرجة كبيرة نسبة 32.9%، وبدرجة متوسطة نسبة 7.1% وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.6.
- 3- جاءت موافقة 58.6% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة التعامل بعدل مع من تشرفن عليهن. وافقتهن على ذلك بدرجة كبيرة نسبة 31.4%، وبدرجة متوسطة نسبة 8.6%، في حين جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة من 1.4% فقط، بمتوسط 4.4 وانحراف معياري 0.85.
- 4- أبدت نسبة 57.1% من المشرفات موافقتهن بدرجة كبيرة جدًا على عبارة حرصك على إنهاء العمل بوقت محدد. وافقت على الرأي نفسه نسبة 34.3% بدرجة كبيرة ونسبة 8.6% بدرجة متوسطة، وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.7.
- 5- وافقت 55.7% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة توضيحك بدقة لما يجب أن تقوم به كل موظفة تشرفين عليها. وافقتهن الرأي نفسه نسبة 30% بدرجة كبيرة، ونسبة 14.3% بدرجة متوسطة، وبمتوسط 4.4 وانحراف معياري 0.7.
- 6- جاءت موافقة 41.4% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة الأهداف التي ترغبين في تحقيقها بعملك محددة ووافقت نسبة 32.9% بدرجة كبيرة، و 18.6% بدرجة متوسطة. جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جدًا من 7.1% من العينة، وبمتوسط 4.04 وانحراف معياري 1.1%.
- 7- أبدت نسبة 40% من المشرفات موافقتهن بدرجة كبيرة جدًا على عبارة استخدامك أنواع مختلفة من الإشراف على المدارس. وافقتهن الرأي نفسه بدرجة كبيرة نسبة 32.9%، وبدرجة متوسطة نسبة 14.3%.
- 8- خالفتهن الرأي بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جدًا نسبة 2.8% وهي نسبة ضئيلة وبمتوسط 4.2 وانحراف معياري 0.9 وبمتوسط 4.2 وانحراف معياري 0.9. أجابت نسبة 35.7% من المشرفات بالموافقة بدرجة كبيرة جدًا على عبارة تقدر مديرة مكتب الإشراف عملك.
- 9- وافقتهن نسبة 44.3% بدرجة كبيرة و 15.7% بدرجة متوسطة ونسبة 4.3% من العينة بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جدًا وبمتوسط 4.1 وانحراف معياري 0.93. وافقت نسبة 34.3% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة وجود وصف دقيق للمهام الإشرافية التي تقومين بها.
- 10- وافقتهن الرأي نفسه بدرجة كبيرة نسبة 37.1% وبدرجة متوسطة نسبة 27.1%. خالفتهن الرأي نسبة 8.6% بدرجة ضعيفة، و 2.9% بدرجة ضعيفة جدًا وبمتوسط 3.7 وانحراف معياري 3.7.

11- جاءت موافقة نسبة 17.1% بدرجة كبيرة جدًا على عبارة حرصك على عدم تغيير أداء عمك الروتيني. وافقتهن الرأي بدرجة كبيرة نسبة 30%، وبدرجة متوسطة نسبة 24.3%.

12- جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة من 15.7% من العينة و12.8% بدرجة ضعيفة جدًا، وبمتوسط 3.2% وبنحرف معياري 1.3%.

وهذا يشير إلى مقدار تشتت الآراء وهذا يعني إن أكثر من الربع 28.5% يوافقن على العبارة بدرجة ضعيفة جدًا على الأقل وبمتوسط حسابي 3.2 مما يدل على استقرار المشرفات في عملهن وعدم الرغبة في التغيير، كما حصلت العبارة على انحراف معياري يزيد على 1.3. حصلت غالبية العبارات على موافقة المشرفات بدرجة كبيرة جدًا أو بدرجة كبيرة على الأقل وبمتوسط يزيد على 4 وانحراف معياري يقل عن 1 مما يدل على اتفاق المشرفات على توفر مقومات الأداء الوظيفي، وتشتتت الإجابات في ثلاث عبارات هي:

- الأهداف التي ترغبين في تحقيقها.
- وجود وصف دقيق للمهام الإشرافية التي تقومين بها.
- حرصك على عدم تغيير أداء عمك الروتيني، حيث جاءت بمتوسطات تقل عن أربعة وانحراف معياري يزيد على واحد.

ثالثًا- ما هو واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن:

للتعرف على واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات بمكاتب الإشراف التربوي قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية للمحور ذي العلاقة والمكون من سبع عبارات واستخرجت النسبة المئوية والانحراف المعياري والمتوسط للعبارات، على النحو الوارد في الجدول (4) أدناه التالي:

جدول رقم (4)

واقع الدعم والتحفيز الذي تمارسه المشرفات من وجهة نظرهن

انحراف معياري	متوسط	درجة الموافقة %					عبارات المحور
		ضعيفة جدًا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا	
0.6	4.6	—	—	7.1	28.6	64.3	1- تشجع الموظفات على العمل التعاوني.
0.9	4.5	—	1.4	10	24.3	64.3	2- دعم الأفكار المتجددة والمبدعة.
0.6	4.6	—	—	7.1	30	62.9	3- تشجيع الأداء المتميز لمن تقومين بالإشراف عليهن.
0.9	4.5	—	1.4	10	27.1	61.4	4- متابعة أداء من تشرفين عليهن بموضوعية.
0.8	4.5	—	1.4	5.7	32.9	60	5- دعم الموظفات عندما ينجزن العمل بدقه.
0.7	4.5	—	—	8.6	32.9	58.6	6- النقد الموضوعي الواضح لإداء من تقومين بالإشراف عليهن.
0.7	4.4	—	—	12.9	31.4	55.7	7- الحرص على تطبيق التعاميم واللوائح بمرونة.

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه ما يلي:

- 1- وافقت نسبة 64.3% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة تشجع المشرفة الموظفات على العمل التعاوني ووافقتهن الرأي نفسه بدرجة كبيرة نسبة 28.6% وبدرجة متوسطة نسبة 7.1% وبمتوسط 4.6 وانحراف معياري 0.6.
- 2- جاءت موافقة 64.3% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة دعم الأفكار المتجددة والمبدعة ووافقتهن الرأي بدرجة كبيرة نسبة 24.3% وبدرجة متوسطة نسبة 10% في حين جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة من 1.4% وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.9.
- 3- أبدت نسبة 62.9% من المشرفات موافقتهم بدرجة كبيرة جداً على عبارة تشجيع الأداء المتميز لمن تقومين بالإشراف عليهن ووافقتهن على ذلك بدرجة كبيرة نسبة 30% وبدرجة متوسطة نسبة 7.1% وبمتوسط 4.6 وانحراف معياري 0.6.
- 4- أجابت نسبة 61.4% من المشرفات بالموافقة بدرجة كبيرة جداً على عبارة متابعة من تشرفين عليهن بموضوعية وجاءت الإجابة نفسها بدرجة كبيرة من 27.1% وبدرجة متوسطة من 10% في حين خالفتهن الرأي نسبة 1.4% فقط بدرجة ضعيفة، وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.9.
- 5- وافقت نسبة 60% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة دعم الموظفات عندما ينجزن العمل بدقة ووافقتهن على ذلك بدرجة كبيرة نسبة 32.9% وبدرجة متوسطة نسبة 5.7%، وخالفتهن الرأي نسبة 1.4% فقط حيث يرين ذلك بدرجة ضعيفة، وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.8.
- 6- جاءت الموافقة من 58.6% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة النقد الموضوعي الواضح لأداء من تقومين بالإشراف عليهن، وتوافقتهن الرأي نسبة 32.9% بدرجة كبيرة، و 8.6% بدرجة متوسطة وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.7.
- 7- وافقت نسبة 55.7% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة الحرص على تطبيق التعاميم واللوائح بمرونة ووافقتهن الرأي نفسه نسبة 31.4% بدرجة كبيرة، ونسبة 12.9% بدرجة متوسطة وبمتوسط 4.4 وانحراف معياري 0.7.

يتضح من تحليل المحور أعلاه إن جميع العبارات حصلت على درجة موافقة عالية حيث تراوحت ما بين الموافقة بدرجة كبيرة جداً أو كبيرة على الأقل، وإن المتوسط الحسابي يزيد على 4 والانحراف المعياري ما بين 0.6 و 0.9، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات ويؤكد تحفيز ودعم المشرفات لمن يشرفن عليهن من الموظفات.

رابعاً- ما هو واقع تفعيل المشرفات التربويات للعلاقات الإنسانية في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهن:

للتعرف على واقع تفعيل المشرفات للعلاقات الإنسانية في مكاتب الإشراف التربوي قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية للمحور ذي العلاقة والمكون من عشر عبارات واستخرجت النسبة المئوية والانحراف المعياري والمتوسط للعبارات، والجدول رقم (5) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (5)

تفعيل المشرفات التربويات للعلاقات الإنسانية من وجهة نظرهن

انحراف معياري	متوسط	درجة الموافقة %					عبارات المحور
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
0.6	4.7	—	—	4.3	25.7	70	1- العمل في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون.
0.7	4.6	—	—	11.4	20	68.6	2- السماح لمن تقومين بالإشراف عليهن بطرح أفكارهن بحرية.
0.8	4.5	—	1.4	11.4	25.7	61.4	3- بيئة العمل الإشرافي يسودها مناخ من المودة والاحترام.
0.9	4.4	1.4	1.4	11.4	25.7	60	4- إنصاف من تقومين بالإشراف عليهن إن كن على حق.
0.7	4.5	—	—	8.6	32.9	58.6	5- حث من تقومين بالأشراف عليهن على التواصل الإلكتروني في بيئة العمل التربوي.
0.91	4.4	1.4	1.4	10	30	57.1	6- الحرص على تزويد من تشرفين عليهن بما يستجد في مجالهن إلكترونياً.
0.7	4.5	—	1.4	7.1	35.7	55.7	7- استشارة من تشرفين عليهن قبل اتخاذ أي قرار
1.1	4.03	2.8	7.1	17.1	28.6	44.3	8- التواصل بالبريد الإلكتروني مع من تشرفين عليهن.
1.3	3.8	7.1	7.1	20	28.6	37.1	9- توفر موقع إلكتروني للمدارس التي تشرفين عليها.
1.1	3.8	4.3	8.6	24.3	30	32.9	10- توفير منتدى إلكتروني لمن تشرفين عليهن.

يستنتج من الجدول رقم (5) أعلاه ما يلي:

- 1- جاءت موافقة 70% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة العمل في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون، ووافقتهن الرأي نفسه بدرجة كبيرة نسبة 25.7% وبدرجة متوسطة 4.3%، وبمتوسط 4.7 وانحراف معياري 0.6.
- 2- وافقت نسبة 68.6% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة السماح لمن تقومين بالإشراف عليهن بطرح أفكارهن بحرية ووافقتهن على ذلك نسبة 20% بدرجة كبيرة و11.4% بدرجة متوسطة بمتوسط 4.7، وانحراف معياري 0.6.
- 3- أبدت 61.4% من المشرفات موافقتهم بدرجة كبيرة جداً على عبارة بيئة العمل الإشرافي يسودها مناخ من المودة والاحترام ويوافقهن بدرجة كبيرة نسبة 25.7% وبدرجة متوسطة نسبة 11.4% في حين تخالفهن نسبة 1.4% فقط وترى ذلك بدرجة ضعيفة وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.8.
- 4- ترى 60% من المشرفات الموافقة بدرجة كبيرة جداً على عبارة انصاف من يقمن بالإشراف عليهن إن كن على حق وترى مثل ذلك نسبة 25.7% بدرجة كبيرة و11.4% بدرجة متوسطة، في حين ترى غير ذلك نسبة 2.8% إما بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً وبمتوسط 4.4 وانحراف معياري 0.9

5- وافقت نسبة 58.6% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة حث من تقويم بالإشراف عليهن على التواصل الإلكتروني في بيئة العمل التربوي ووافقتهن الرأي نسبة 32.9% بدرجة كبيرة ونسبة 8.6% بدرجة متوسطة وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.7.

6- جاءت موافقة 57.1% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة الحرص على تزويد من تشرفين عليهن بما يستجد في مجالهن وتوافقهن على ذلك بدرجة كبيرة 30% وبدرجة متوسطة 10% من العينة في حين توافق بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جدًا نسبة 2.8% وبمتوسط 4.4 وانحراف معياري 0.91.

7- أبدت 55.7% من المشرفات الموافقة بدرجة كبيرة جدًا على عبارة استشارة من تشرفين عليهن قبل اتخاذ القرار وأيدتهن في ذلك نسبة 35.7% بدرجة كبيرة و 7.1% بدرجة متوسطة وخالفتهن بدرجة ضعيفة 1.4% فقط وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.7.

8- وافقت نسبة 44.3% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة التواصل بالبريد الإلكتروني مع من تشرفين عليهن ووافقتهن الرأي بدرجة كبيرة نسبة 28.6% وبدرجة متوسطة نسبة 17.1% في حين جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جدًا من 7.1% و 2.8% على الترتيب وبمتوسط 3.8 وانحراف معياري 1.3.

9- جاءت الموافقة بدرجة كبيرة جدًا من 37.1% من المشرفات على عبارة "توفر موقع إلكتروني للمدارس التي تشرفين عليها" ووافقتهن الرأي نفسه نسبة 28.6% بدرجة كبيرة و 20% بدرجة كبيرة و 20% بدرجة متوسطة، في حين خالفت ذلك نسبة 7.1% بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جدًا لكل منهما وبمتوسط 3.8 وانحراف معياري 1.3.

10- وافقت نسبة 32.9% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "توفير منتدى إلكتروني لمن تشرفين عليهن" ووافقتهن الرأي نسبة 30% بدرجة كبيرة و 24.3% بدرجة متوسطة، في حين جاءت موافقة 8.6% و 4.3% بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جدًا، وبمتوسط 3.8 وانحراف معياري 1.1.

يستنتج من التحليل السابق إن العبارات التي تشتمل على التواصل المباشر بين المشرفات والموظفات هي التي حصلت على درجات موافقة عالية تراوحت ما بين كبيرة جدًا أو كبيرة على الأقل وبمتوسط يزيد على 4 وانحراف معياري يقل عن واحد، وإن العبارات التي تشتمل على وسائل إلكترونية للتواصل بين المشرفات والموظفات هي التي تشنت الإجابات فيها وحصلت على درجات موافقة أقل تراوحت ما بين كبيرة ومتوسطة وبمتوسط يقل عن 4 وانحراف معياري يزيد على واحد.

خامسًا - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة):

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين "Anova" للتعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المشرفات في مكاتب الإشراف التربوية تعزي لمتغير كل من الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، والجدول رقم (6) أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

الفروق الإحصائية بين آراء المشرفات حول الممارسات القيادية الإدارية بمكاتب الاشراف تعزي لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية باستخدام اختبار تحليل التباين "Anova"

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لمتغيرات القيادة التحولية تعزي لمتغيرات الدراسة	الدرجة العلمية	بين المجموعات	1455.11	35.5	2.1	0.021
		داخل المجموعات	474.03	16.9		
		الإجمالي	1929.14			
	التخصص	بين المجموعات	1210.23	29.52	13.95	0.000
		داخل المجموعات	59.3	2.12		
		الإجمالي	1269.5			
	سنوات الخبرة	بين المجموعات	2027.91	49.71	5.4	0.000
		داخل المجموعات	255.9	9.14		
		الإجمالي	2293.8			
	عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة	بين المجموعات	1654.6	40.4	4.1	0.000
		داخل المجموعات	277.4	9.91		
		الإجمالي	1932			

يستنتج من الجدول رقم (6) أعلاه إن هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية في جميع المتغيرات بدلالة القيمة الاحتمالية باختلاف الدرجة العلمية عند مستوى معنوية (0.021)، والتخصص عند مستوى معنوية (0.000)، وسنوات الخبرة عند مستوى معنوية (0.000) وعدد الدورات التدريبية عند مستوى معنوية (0.000) وتعزز قيمة (ف) تلك الفروق كما هي واضحة في الجدول بحسب المتغيرات المذكورة.

سادسًا: ما هي آليات تحسين ممارسات المشرفات القيادية في مكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن:

يناقش هذا المحور آليات تحسين ممارسات المشرفات القيادية في مكاتب الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن. وللإجابة على السؤال أعلاه قامت الباحثة بتحليل الإجابات في شكل نسب مئوية ومتوسطات وانحراف معياري لمعرفة مدى الموافقة على العبارات الواردة في هذا المحور وقياسها وعددها تسع عبارات والجدول رقم (7) أنناه يوضح ذلك.

جدول رقم (7)

آليات تحسين ممارسات المشرفات القيادية من وجهة نظرهن

انحراف معياري	متوسط	درجة الموافقة %					عبارات المحور
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
0.6	4.6			5.7	25.7	68.6	1- دعم العمل الإداري المتميز
0.6	4.6			5.7	28.6	65.7	2- إتاحة فرص النمو المهني لمن تشرفين عليهن.
0.6	4.6			5.7	28.6	65.7	3- العمل بروح الفريق المتعاون
0.7	4.5			8.6	32.9	58.6	4- تبادل التجارب الناجحة في البيئة التربوية.
0.72	4.5		1.4	8.6	32.9	57.6	5- توفير بيئة تربوية تمكن من تفعيل القيادة التحولية.
0.7	4.5			8.6	35.7	55.7	6- تطبيق الإجراءات الإدارية بمرونة في البيئة التربوية
0.8	4.4		1.4	8.6	35.7	54.3	7- السعي لتتمية النقد الذاتي لدى من تشرفين عليهن.
0.81	4.3		2.9	12.9	34.3	50	8- توفير قنوات اتصال إلكتروني مع البيئة التربوية.
1.1	4.03	4.3	7.1	14.3	30	44.3	9- تصميم قناة إلكترونية لاستقبال المشرفة لاستفسارات من تشرف عليهن.

يستنتج من الجدول السابق ما يلي:

- 1- وافقت نسبة 68.6% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "دعم العمل الإداري المتميز" ووافقتهن على رأيهن نسبة 25.7% بدرجة كبيرة و 5.7% بدرجة متوسطة، بمتوسط 4.6 وانحراف معياري 0.6.
- 2- جاءت موافقة 65.7% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "إتاحة فرص النمو المهني لمن تشرفين عليهن" وجاءت الموافقة بدرجة كبيرة من نسبة 28.6%، وبدرجة متوسطة من 5.7% من المشرفات، وبمتوسط 4.6 وانحراف معياري 0.6.
- 3- جاءت إجابة 65.7% من المشرفات بالموافقة بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "العمل بروح الفريق المتعاون" وشاركتهن الرأي نسبة 28.6% بدرجة كبيرة و 5.7% بدرجة متوسطة، وبمتوسط 4.6 وانحراف معياري 0.6.
- 4- أجابت نسبة 58.6% من المشرفات بالموافقة بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "تبادل التجارب الناجحة في البيئة التربوية" ووافقتهن نسبة 32.9% بدرجة كبيرة ونسبة 8.6% بدرجة متوسطة، وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.7.
- 5- ترى نسبة 57.6% من المشرفات الموافقة بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "توفير بيئة تربوية تمكن من تفعيل القيادة التحويلية" ورأت مثل هذا الرأي بدرجة كبيرة نسبة 32.9% وبدرجة متوسطة نسبة 8.6%، وخالفتهن الرأي نسبة 1.4% حيث كانت درجة الموافقة ضعيفة، والمتوسط 4.5 والانحراف المعياري 0.72.
- 6- جاءت موافقة 55.7% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "تطبيق الإجراءات الإدارية بمرونة في البيئة التربوية" وبدرجة كبيرة من نسبة 35.7%، وبدرجة متوسطة من نسبة 8.6% من المشرفات وبمتوسط 4.5 وانحراف معياري 0.7.
- 7- وافقت نسبة 54.3% من المشرفات بدرجة كبيرة جدًا على عبارة "السعي لتنمية النقد الذاتي لدى من تشرفين عليهن" ووافقتهن الرأي نسبة 35.7% بدرجة كبيرة ونسبة 8.6% بدرجة متوسطة، وخالفتهن الرأي بدرجة ضعيفة نسبة 1.4%، وبمتوسط 4.4 وانحراف معياري 0.8.
- 8- أبدت نسبة 50% من المشرفات موافقتهم بدرجة كبيرة على عبارة "توفير قنوات اتصال اليكتروني مع البيئة التربوية" ووافقتهن في ذلك نسبة 34.3% بدرجة كبيرة، و 12.9% بدرجة متوسطة و 2.9% بدرجة ضعيفة وبمتوسط 4.3 وانحراف معياري 0.81.
- 9- جاءت الموافقة بدرجة كبيرة جدًا من نسبة 44.3% من المشرفات على عبارة "تصميم قناة إلكترونية لاستقبال المشرفة لاستفسارات من تشرف عليهن" ووافقتهن الرأي نسبة 30% بدرجة كبيرة و 14.3% بدرجة متوسطة، و 7.1% بدرجة ضعيفة و 4.3% بدرجة ضعيفة جدًا وبمتوسط 4.3 وانحراف معياري.

يلاحظ من تحليل هذا المحور إن درجة الموافقة على جميع العبارات إما بدرجة كبيرة جدًا أو بدرجة كبيرة على الأقل وبمتوسط تراوح ما بين 4.3 و 4.6 وانحراف معياري ما بين 0.6 و 0.81، عدا عبارة واحدة هي "تصميم قناة إلكترونية لاستقبال المشرفة لاستفسارات من تشرف عليهن" حيث كانت هناك درجة من التشتت في الإجابات تميل إلى الموافقة بدرجة متوسطة وبانحراف معياري 1.1 وهذا يدل على إن جميع المشرفات يوافقن على الإجراءات والآليات التي تؤدي إلى تحسين ممارسات القيادة التحويلية في الإشراف الإداري. عدا العبارة المتعلقة بتصميم قناة إلكترونية، ويتوافق ذلك مع أجابتهن في المحاور السابقة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة حيث إن هناك مقاومة للأساليب الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية التي تعودن عليها طيلة فترة عملهن والتي امتدت لأكثر من عشر سنوات وربما يعود ذلك على اعتقادهن بأن التواصل المباشر مع العاملات في الحقل التربوي هو الأسلوب الأمثل لتوصيل وتبادل المعلومات والالتزام بتنفيذ ما يتفق عليه لصالح العملية التعليمية.

النتائج والتوصيات:

- أ- ملخص النتائج: بعد تحليل المعلومات والبيانات التي توفرت توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- تحمل غالبية المشرفات (83%) مؤهلات تربوية مما يجعلهن مؤهلات لأداء وظيفة الإشراف التربوي.
 - 2- تتمتع غالبية المشرفات (75.3) بخبرات طويلة تزيد على عشر سنوات مما يساعد في دفع كفاءة الأداء وافادة المرعوسات.
 - 3- حضرت غالبية المشرفات (68.6%) أكثر من 10 دورات تدريبية في مجال القيادة، مما يعزز تأهيلهن للقيام بدورهن في الإشراف التربوي.
 - 4- اقتصت غالبية المشرفات بدرجة كبيرة جدًا أو كبيرة على الأقل على الرضا عن واقع الأداء الوظيفي للمشرفات فيما يتعلق بتحقيق متطلبات الإشراف.
 - 5- حرصت غالبية المشرفات على عدم تغيير أداء أعمالهن الروتينية، وهذا أمر طبيعي في مقاومة التغيير والاعتماد على المؤلف.
 - 6- موافقة جميع المشرفات بدرجة كبيرة على الأقل على دعم وتحفيز من يشرفن عليهن من الموظفات لإداء مهامهن الوظيفية.
 - 7- موافقة غالبية المشرفات بدرجة كبيرة على الأقل على تفضيل التواصل المباشر مع من يشرفن عليهن.
 - 8- موافقة المشرفات بدرجة متوسطة على استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في التواصل مع من يشرفن عليهن، وهذا يدل على تفضيل الأساليب الروتينية والمعاملات الورقية على التقنيات الحديثة.
 - 9- اتفاق جميع المشرفات على ضرورة إدخال آليات لتحسين الممارسات القيادية.
 - 10- موافقة المشرفات بدرجة متوسطة على تصميم قناة إلكترونية لاستقبال المشرفة لاستفسارات من تشرف عليهن، وتتوافق هذه النتيجة مع النتيجة رقم (8) حول استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة مع ذكر في المحاور الأخرى حول استخدام الوسائل الإلكترونية وهذا يدل على صدقية إجابات المشرفات وتوجهاتهن.
 - 11- وجود فروق جوهرية بين المشرفات حول آرائهن من الممارسات القيادية على النحو التالي:
 - وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف الدرجة العلمية عند مستوى معنوية (0.021).
 - وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف التخصص عند مستوى معنوية (0.000).
 - وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المشرفات حول آرائهن من الممارسات القيادية باختلاف سنوات الخبرة عند مستوى معنوية (0.000).
 - وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المشرفات حول آرائهن عن الممارسات القيادية باختلاف الدورات التدريبية عند مستوى معنوية (0.000).

الربط بين النتائج والدراسات السابقة:

لقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فرضيات وتساؤلات الدراسة، وتحديد الموضوع الذي قامت الباحثة بدراسته. وحيث إن الدراسات السابقة ركزت بشكل أساسي على ممارسة القيادة التحويلية كنموذج مناسب للقيادة في الأنشطة أو القطاعات التربوية التي قامت بدراستها، وكذلك ارتباطها بدرجات مختلفة مع العناصر الأساسية لموضوع الدراسة الحالية فقد جاءت النتائج مشابهة إلى حد كبير لنتائج تلك الدراسات من حيث الكم والكيف والتي تمثل في قبول الغالبية العظمى في المبحوثات لمبدأ تطبيق القيادة التحويلية كنموذج مفضل ان لم يكن مثالي في مجال الاشراف التربوي.

وكذلك جاءت النتائج مشابهة من حيث النوع من قبول المبحوثات لمبدأ القيادة التشاركية، وتحويل نمط الإشراف من النمط التسلسلي إلى برامج تتعاون فيها الجهات المشرفة مع الأفراد الذين يخضعون للإشراف كما جاء واضحاً قبول مبدأ التكامل بين كاتب الإشراف والمشرفات وبين مديرات المدارس والمعلمات واللاتي هن محور العملية الإشرافية، وبرغم اختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات وجدت الباحثة ان هناك تشابهاً كبيراً في النتائج الكمية والنوعية مما يؤكد سلامة المنهج المتبع في الدراسات جميعها وكذلك سلامة وصدقة الأداة المستخدمة وهي الاستبانة في الوصول إلى آراء الفئات المبحوثة من حيث المبنى والمعنى، ورصد توجهاتها واقتراحاتها لنماذج تطبيق القيادة التحويلية كنموذج أمثل للإشراف التربوي في إدارات التعليم للبنات بالمملكة العربية السعودية.

ب- التوصيات: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

- 1- العمل على تطبيق القيادة التحويلية في الإرشاد التربوي كنمط مرن من أنماط القيادة يؤكد المشاركة في مناقشة المشكلات والوصول إلى الحلول.
- 2- تهيئة المناخ المناسب في جميع الإدارات التعليمية لقبول نمط القيادة التحويلية كبديل مناسب للأنماط الحالية.
- 3- تصميم برامج وحقائب تدريبية لممارسة القيادة التحويلية من جهات متخصصة وعقد ورش عمل للمشرفات لتدريبهن على التطبيق.
- 4- تحفيز المشرفات وجميع العاملات في إدارات التعليم ووزارة التربية والتعليم للاتحاق بتلك البرامج التدريبية وربطها بالكفاءة والأداء.
- 5- إدخال الأنظمة الإلكترونية في الإشراف التربوي واعتمادها كوسيلة للتواصل وتبادل المعلومات.
- 6- تهيئة المناخ المناسب لربط جميع الإدارات بالوزارة وتهيئتها للدخول في برامج الحكومة الإلكترونية.
- 7- تدريب المشرفات والعاملات على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية واعتمادها كبديل سريع وموثوق للمعاملات الورقية.
- 8- القيام بدراسات مستقبلية عن الآتي:
 - تقويم القيادة التحويلية بعد تطبيقها.
 - الوسائل والتجهيزات اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية بالبيئة التربوية.
 - التحديات التي تواجه تفعيل القيادة التحويلية بالبيئة التربوية.
 - القيادة التحويلية في البيئة المدرسية من وجهة نظر المديرات والمساعدات.
 - القيادة التحويلية بالمجال التربوي من وجهة نظر المعلمات.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبو الهاشم، السيد. (2004). *الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام (SPSS)*، الرياض، مكتبة الرشد.
- البابطين، عبد العزيز. (2004). *اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي*.، الرياض: الناشر المؤلف.
- البدري، طارق. (2002). *تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي*. الأردن، عمان.
- البرعي، محمد وآخرون. (1993). *معجم المصطلحات الإدارية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الخطيب، رداح وآخرون. (2000). *الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة*. ط 3. اربد، الأردن: دار الأمل.
- السميح، عبد المحسن. (2009). "تمط القيادة التحولية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات"، *رسالة التربية وعلم النفس*.
- الطريحي، عبد الرحمن. (1997). *القياس النفسي والتربوي: نظرياته وأساسه وتطبيقاته*. الرياض: مكتبة الرشد. ص 185.
- العبد الكريم، راشد. (1426هـ). *الإشراف التربوي المتنوع رؤية جديدة لتطوير أداء المعلمين*. الرياض: مطبعة سفير.
- العمر، عبد العزيز. (2007). *لغة التربويين*، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الفدا، هند عبد العزيز. (2011). "تفعيل الأنماط الإشرافية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بمحافظة الإحساء من وجهة نظر المشرفات التربوية ومعلمات اللغة الإنجليزية"، *مجلة العلوم التربوية*، مج 19، ع 1، يناير.
- الموسوي، نعمان (2003). "تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، *المجلة التربوية*: ع 67، مج 17، يونيو، ص ص 89-118.
- الهلالي، الشربيني الهلالي. (2006). *إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين*. القاهرة: المكتبة المصرية.
- بدوي أحمد. (1994). *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*. بيروت: دار الكتاب اللبناني.
- جاد الرب، سيد محمد. (2012). *القيادة الاستراتيجية*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- زيان، عبد الرازق. (2007). "الأخطاء الشائعة لدى قيادات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل مقترح لتطوير الكفايات القيادية"، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، ع 16، ديسمبر.
- سيكاران، أوما. (1998). *طرق البحث في الإدارة*. ترجمة/ إسماعيل بسيوني وعبد الله العزاز. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية.
- شاهين، محمد. (2004). *التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي*، ورقة علمية مقدمة في: *مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني*، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله 3-5/7/2004، 1-54 بحث منشور على الشبكة العنكبوتية.
- ضحاوي، بيومي. (2014). *رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عايش، أحمد. (2007). *تطبيقات في الإشراف التربوي*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- عطاري، عارف وآخرون (2005). *الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية*. الكويت: مكتبة الفلاح.

- عودة، أحمد، وملاوي فتحي. (1992). *أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية*. الزرقاء: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.
- مريزيق، هشام. (2007). *الإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار الولاية للنشر والتوزيع.
- نيهان، يحيى محمد. (2007). *الإشراف التربوي بين (المشرف - المدير - المعلم)*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وزارة المعارف. (1419هـ). *دليل المشرف التربوي*. المملكة العربية السعودية، ع (22) ج 1.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

- Bradley C. Greiman. (2009). "Transformational Leadership Research In Agriculture Education: A Synthesis of The Literature", *Journal of Agriculture Education*, Vol. 50, No. 4, pp. 50-62
- Frances D. Horn-Turpin. (2009). "A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of Teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Special Education Teachers", "*Dissertation* Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University".
- Sullivan, Susan and Jeffrey Glanz. (2005). *Supervision That Improves Teachin*. 2nd Ed., Corwin Press, Sullivan, Glanz , p. 411.
- www.mindtools.com/pages/articles/transformational-leadership

الاستبانة

أولاً: المعلومات العامة:

- 1- مكتب الإشراف الذي تتبعين له هو: مكتب شرق مكتب شمال مكتب غرب مكتب جنوب مكتب وسط الرياض آخر، يرجى تحديده.
- 2- المؤهل التعليمي: بكالوريوس تربوي بكالوريوس غير تربوي ماجستير تربوي ماجستير غير تربوي آخر يرجى تحديدها.
- 3- التخصص الدقيق: تخصص علمي تخصص أدبي
- 4- مشرفة: مواد. إدارة مدرسية
- 5- سنوات خبرة الإشراف: أقل من 5 سنوات خمس سنوات - أقل من 10 سنوات 10 - أقل من 15 15 فأكثر
- 6- البرامج والورش التدريبية التي حضرتها في مجال القيادة التربوية: لم احصل على دورة أو ورشة أقل من 5 5 إلى أقل من 10 10 فأكثر
- 7- ضعي إشارة واحدة فقط في المكان المناسب لآرائك في كل مما يلي:

درجة الممارسة					العبارات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					الواقع:
					الأداء الوظيفي ما درجة توفر العبارات التالية لديك:
					1- وجود وصف دقيق للمهام الإشرافية التي تقومين بها لديك.
					2- تقدر مديرة مكتب الإشراف عملك.
					3- استخدامك أنواع مختلفة من الإشراف على المدارس.
					4- حرصك على عدم تغيير أداء عملك الروتيني.
					5- التعامل بعدل مع من تشرفين عليهن.
					6- الأهداف التي ترغبين في تحقيقها بعملك محددة.
					7- توضيحك بدقة لما يجب أن تقوم به كل موظفة تشرفين عليها.
					8- سعيك إلى تحقيق الاحتياجات الوظيفية لمن تشرفين عليهن.
					9- الثقة متبادلة بينك وبين من تشرفين عليهن.
					10- حرصك على إنهاء العمل بوقته المحدد.
					التحفيز والدعم ما مدى قيامك بما يلي:
					11- دعم الموظفات عندما ينجزن العمل بدقة.
					12- تشجيع الأداء المتميز لمن تقومين بالإشراف عليهن.
					13- النقد الموضوعي الواضح لإداء من تقومين بالإشراف عليهن.
					14- الحرص على تطبيق التعاميم واللوائح بمرونة.
					15- متابعة أداء من تشرفين عليهن بموضوعية.
					16- تشجع الموظفات على العمل التعاوني.
					17- دعم الأفكار المتجددة والمبدعة.
					العلاقات الإنسانية ما مدى قيامك بما يلي:
					18- توفير منتدى إلكتروني لمن تشرفين عليهن.
					19- التواصل بالبريد الإلكتروني مع من تشرفين عليهن.
					20- إنصاف من تقومين بالإشراف عليهن إن كن على حق.
					21- الحرص على تزويد من تشرفين عليهن بما يستجد في مجالهن إلكترونياً.

درجة الممارسة					العبارات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					22- توفر موقع إلكتروني للمدارس التي تشرفين عليها.
					23- حث من تقومين بالإشراف عليهن على التواصل الإلكتروني في بيئة العمل التربوي.
					24- السماح لمن تقومين بالإشراف عليهن بطرح أفكارهن بحرية.
					25- العمل في جو يسوده الاحترام المتبادل والتعاون.
					26- بيئة العمل الإشرافي يسودها مناخ من المودة والاحترام.
					27- استشارة من تشرفين عليهن قبل اتخاذ أي قرار
					آليات الارتقاء بأداء القيادة التحويلية في البيئة الإشرافية:
					28- إتاحة فرص النمو المهني لمن تشرفين عليهن.
					29- السعي لتنمية النقد الذاتي لدى من تشرفين عليهن.
					30- توفير بيئة تربوية تمكن من تفعيل القيادة التحويلية.
					31- دعم العمل الإداري المتميز
					32- العمل بروح الفريق المتعاون
					33- تطبيق الإجراءات الإدارية بمرونة في البيئة التربوية
					34- توفير قنوات اتصال إلكتروني مع البيئة التربوية.
					35- تصميم قناة إلكترونية لاستقبال المشرفة لاستفسارات من تشرف عليهن.
					36- تبادل التجارب الناجحة في البيئة التربوية.

**Transformational Leadership among Supervisors
In Offices of Educational Supervision
By the Ministry of Education, Saudi Arabia**

Dr. Shekha Rashed El-Askar
Management and Educational Planning Dept.
College of Education
Princess Nourah Bint Abdulrahman University
Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This research aims to study the experience of transformative leadership with the supervisors in offices of educational supervision by the Ministry of education in Saudi Arabia and has been reviewing the types of leadership and emphasis on transformative leadership, methods and patterns of educational supervision and suitability of transformative leadership for educational supervision style as appropriate.

The research questions the president leading to the performance of the supervisors for the offices of educational supervision by the Ministry of education in the Kingdom, and which emerged from it a number of sub-questions were as follows: What functionality to the supervisors in the offices of educational supervision by the Ministry of education in Saudi Arabia from their point of view? How is the support and motivation by the supervisors in offices of educational supervision by the Ministry of education in Saudi Arabia from their point of view? How supervisors at the offices of educational supervision by the Ministry of education in Saudi Arabia their view of human relations? Are there significant differences between the practices of supervisors in offices of educational supervision by the Ministry of education in Saudi Arabia is due to a variable degree, specialization, years of experience and training courses? What mechanisms for improving the practices of the supervisors in offices of educational supervision in Saudi Arabia from their point of view?

And follow the descriptive research (survey), and the study is designed to be an analytical descriptive study, and is designed to identify the data collection, and distributed to 70 of the supervisors, administrators in educational supervision offices in Riyadh, and the study recommendations are summarized as follows:

Recommendations:

After research and analysis and in the light of the findings of the study results, the researcher recommends the following: Work on the application of transformational leadership in educational counselling as a flexible style of leadership styles emphasize participation in the discussion of issues and access to solutions. Creating the appropriate climate in all educational departments of transformational leadership style as a suitable alternative to current patterns. Designing programmes and training packages to practice transformative leadership of specialized workshops for supervisors to train them for the application. Motivate supervisors and all workers in departments of education and the Ministry of education to those training programmes and linked to efficiency and performance.