

ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وأثرها في التنمية المهنية
للمعلمين في محافظة مسندم بسلطنة عمان

إعداد

نبيلة بنت عبدالله بن علي الشحية

بحث متطلب مقدم لنيل درجة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

فبراير ٢٠٢١ م

قال الله تعالى:

﴿ذُلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ

يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾

– الأنفال (٥٣)



خلاصة البحث

هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) بمحافظة مسندم في سلطنة عمان على التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) بمحافظة مسندم في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (٢٥٦) معلمًا ومعلمةً، واختيرت منهم عينة عشوائية طبقية تكونت من (١٥٤) معلمًا ومعلمة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي للإجابة عن أسئلة البحث. وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات. وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي والإنحدار المتعدد، توصل البحث إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) مرتفعة جدًا بشكل عام؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة ($a > 0,05$). وكذلك كانت التنمية المهنية المقدمة للمعلمين من قبل مديري المدارس مرتفعة جدًا بشكل عام؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على مستوى التنمية المهنية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) بمحافظة مسندم في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة ($a > 0,05$). وأظهرت النتائج وجود علاقة وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (التنمية المهنية للمعلمين). وبناء على نتائج البحث، أوصت الباحثة باستمرار تضمين القيادة التحويلية في برنامج القيادة المدرسية الذي ينفذه المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين لمديري المدارس ومساعد مديري المدارس الجدد ومن هم في الخدمة؛ وكذلك استمرار اهتمام مديري المدارس بتنفيذ برامج الإنماء المهني التي تشمل على مجالات التنمية المهنية الثلاثة: (المعرفية، والمهارات، والاتجاهات والقيم). وأوصت الدراسة بإعداد أبحاث من النوع الكيفي للحصول على بيانات أكثر عمقاً.

ABSTRACT

The study aimed to examine the influence of transformational leadership practiced by primary school principals in teachers' professional development from teachers' perspectives. The population included all teachers (256) teaching grades (5-12) in the *Musandam* Governorate in the Sultanate of Oman. A stratified random sample consisting of (154) teachers (100 male and 54 female) was selected from the population. The correlational descriptive approach, using a questionnaire, was utilized to answer the research questions. The descriptive and inferential statistics and multiple regression were used in data analyses. The analyses showed that teachers perceived transformational leadership practices to be very high among school principals, with no statistically significant differences in teachers' perception by gender and years of experience ($p>0.05$). The analyses also showed that teachers perceived the professional development given to teachers by the schools' principals was very high, with no statistically significant differences in teachers' perception by gender and years of experience ($p>0.05$). Moreover, there was a statistically significant effect for the independent variable (transformational leadership) on the dependent variable (teachers' professional development). Pursuant to the findings, this research urges to continue including transformational leadership in the school leadership programs being implemented by the Specialized Institute for the Professional Training of Teachers, to target the new school principals, new school principals' assistants and in-service principals. Furthermore, school principals should give more attention to the implementation of professional development programs that include the three components of professional development (knowledge, skills, attitudes and values). To obtain a greater depth of understanding regarding transformational leadership among school principals, qualitative research is, therefore, recommended.

APPROVAL PAGE

I certify that I have supervised and read this study and that in my opinion, it conforms to acceptable standards of scholarly presentation and is fully adequate, in scope and quality, as a thesis for the degree of Master of Education.

.....
Kamal J.J. Badrasawi
Supervisor

I certify that I have read this study and that in my opinion it conforms to acceptable standards of scholarly presentation and is fully adequate, in scope and quality, as a thesis for the degree of Master of Education .

.....
Abdul Majid Mohamed
Internal Examiner

.....
Mohammed Y.M. Mai
External Examiner

This thesis was submitted to the Department of Social Foundations & Educational Leadership and is accepted as a fulfilment of the requirement for the degree of Master of Education.

.....
Merah Souad
Head, Department of Social
Foundations & Educational
Leadership

This thesis was submitted to the Kulliyyah of Education and is accepted as a fulfilment of the requirement for the degree of Master of Education.

.....
Ainol Madziah Zubairi
Dean, Kulliyyah of Education

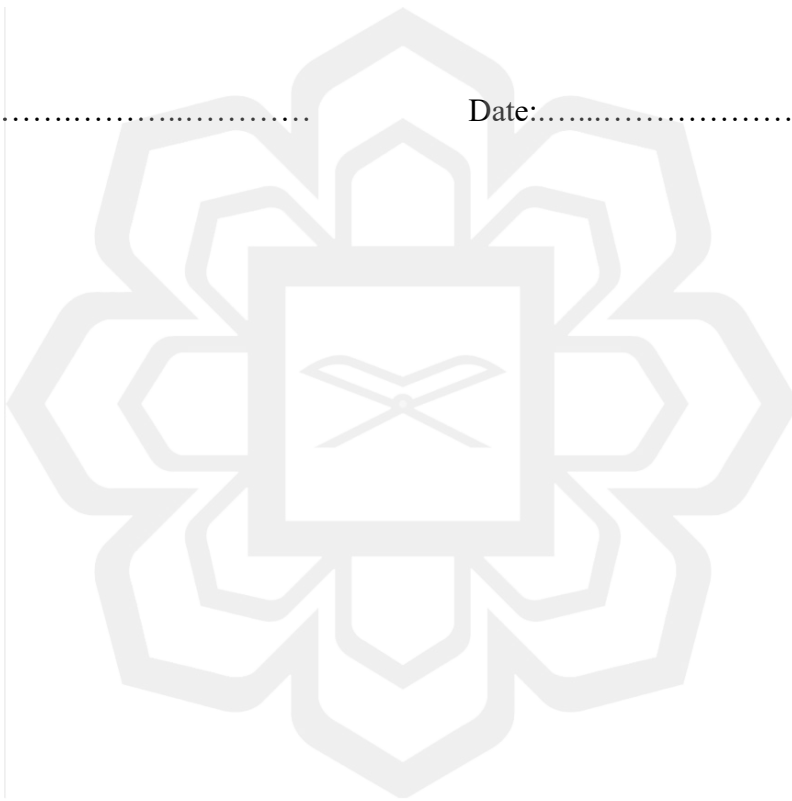
DECLARATION

I hereby declare that this dissertation is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Nabila Abdullah Alshehhi

Signature:

Date:.....



إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢١ م محفوظة ل: نبيلة بنت عبدالله الشحية

ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وأثرها في التنمية المهنية للمعلمين في محافظة مسندم
بسلطنة عمان

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحثة إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتاباتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يكون للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا ومكبتها حق الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض البيع العام.
- ٣- يكون لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا حق استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكدت هذا الإقرار: نبيلة بنت عبدالله الشحية

التوقيع: التاريخ:

إلى قدوتي في الحياة، ومن كان لهما الفضل في تربيتي وبناء شخصيتي، ومن علماني قيمة
التمسك بالأخلاق الحميدة (أبي الحبيب رحمة الله عليه، وأمي الحبيبة أطال الله في عمرها
ورزقني برها).

إلى رفيق دربي، ومن سخر لي سبل النجاح والداعم في مسيرتي العلمية والمهنية زوجي العزيز
محمد.

إلى سندي في الحياة أختي الغالية، وأخوتي الأعزاء حفظهم الله .
إلى فلذة كبدي ونور عيني وأملي في الحياة أبنائي الأحباء (آلاء، وعبدالله، وعائشة).
إلى من تعلمت منه منذ الصغر حبّ العلم والسعي لتحصيله عمي الحبيب محمد رحمة الله عليه.
إلى من علمني معنى العطاء وحبّ الوطن أبي جلاله السلطان قابوس طيّب الله ثراه.
إلى كل من علمني وتعلمت منه في مشواري التعليمي والمهني.
إلى كل من جعل التربية والتعليم رسالته في هذه الحياة.
إلى كل قائد ساهم في توفير بيئة عمل فعالة ومحفزة على الابداع والابتكار.

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه، الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، وأدعو الله أن يرزقني التوفيق والسداد في القول والعمل، وأن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، والصلاة والسلام على نبي الأمة والمعلم الأول محمد ابن عبدالله وعلى آله وصحبه أجمعين .

فبعد أن منّ الله عزّ وجلّ عليّ بإكمال هذا البحث، لايسعني إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان لمنبر العلم جامعتي الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا التي أتاحت لي شرف الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا ممثلة بكلية التربية من أكاديميين وإداريين .

كما يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان والعرفان للدكتور/كمال بدرساوي لما أبداه من سعة صدر، وتوجيهات سديدة، وتعاون صادق وغير متناهٍ مفعلاً كل وسائل التواصل المباشرة، وغير المباشرة والتي ساهمت في خروج البحث بهذه الصورة، فكان نعم العون والسند لي في إتمام هذا العمل.

وخالص الشكر أزجيه إلى من قدّم لي الدعم على مستوى الوزارة والمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسندم وهم: ابتسام الشحي، هدى الشحي ، وإلى أساتذتي الأجلاء محكمي أداة البحث وإلى أخي الدكتور إبراهيم الشحي، والدكتور سيف الحراصي للدعم الذي قدماه لي في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، فلهم مني جميعاً بالغ التقدير والامتنان، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء.

كما أرفع شكري وتقديري لإدارات المدارس والمعلمين والمعلمات في محافظة مسندم في دعمهم لي لتطبيق الجانب الميداني للبحث فجزاهم الله عني كل خير.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

فهرس المحتويات

ب خلاصة البحث.
ج خلاصة البحث باللغة الإنجليزية.
د صفحة القبول.
هـ صفحة التصريح.
و صفحة الإقرار بحقوق الطبع.
ز الإهداء.
ح الشكر والتقدير.
ط فهرس المحتويات.
م فهرس الجداول.
ع فهرس الأشكال.
١ الفصل الأول: المقدمة
١ خلفية البحث.
٦ مشكلة البحث.
٨ أسئلة البحث.
٩ أهداف البحث.
١٠ أهمية البحث.
١١ حدود البحث.
١٢ تعريف المصطلحات.
١٤ الإطار المفاهيمي للبحث.
١٧ الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة
١٨ المحور الأول: القيادة.

١٨	تعريف القيادة في الفكر الإداري.....
١٩	تعريف القيادة التربوية
٢١	نظريات القيادة
٢٦	المحور الثاني : نظرية القيادة التحويلية.....
٢٦	نشأة القيادة التحويلية
٢٧	مفهوم القيادة التحويلية
٣٠	مبادئ القيادة التحويلية
٣١	أهداف القيادة التحويلية
٣٢	أهمية القيادة التحويلية
٣٣	عناصر القيادة التحويلية
٣٤	خصائص القائد التحويلي.....
٣٥	وظائف القائد التحويلي
٣٧	أبعاد القيادة التحويلية
٤٠	أنماط القيادة التحويلية
٤١	تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة التربوية
٤٣	معوقات تطبيق القيادة التحويلية
	نبذة مختصرة عن جهود وزارة التربية والتعليم بالسلطنة في ترسيخ مفهوم
٤٥	القيادة التربوية التحويلية.....
٤٦	المحور الثالث : التنمية المهنية.....
٤٧	مفهوم التنمية المهنية
٤٩	أهمية التنمية المهنية
٥١	أهداف التنمية المهنية.....
٥٢	أبعاد عملية التنمية المهنية.....
٥٣	خصائص التنمية المهنية.....
٥٤	مبررات التنمية المهنية للمعلمين

٥٥	العوامل المؤثرة في التنمية المهنية
٥٦	مجالات التنمية المهنية وأشكلها
٥٦	معوقات التنمية المهنية
٥٧	العوامل التي تسهم في نجاح التنمية المهنية داخل المؤسسات التعليمية . نبذة مختصرة عن التنمية المهنية على مستوى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.....
٥٩	سلطنة عمان.....
٦٠	المحور الرابع : الدراسات السابقة
	أولاً: الدراسات (العربية والأجنبية) التي تناولت القيادة التحويلية في مؤسسات غير تربوية
٦٠	مؤسسات غير تربوية
	ثانياً: الدراسات (العربية والأجنبية) التي تناولت القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية
٦٦	مؤسسات تربوية
٧٨	ثالثاً: الدراسات (العربية والأجنبية) التي تناولت التنمية المهنية
٨٨	المحور الخامس: معلومات مختصرة عن محافظة مسندم
٩٠	الفصل الثالث : منهج البحث وإجراءاته.....
٩٠	منهج البحث.....
٩٠	مجتمع البحث
٩٣	عيّنة البحث
٩٤	أداة البحث
٩٦	صدق البحث.....
٩٧	ثبات الأداة.....
٩٨	جمع البيانات.....
٩٩	تحليل البيانات.....

١٠١ الفصل الرابع : نتائج البحث
١٠٢ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١١١ ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١١٨ ثالثًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
١٢٢ رابعًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
١٢٥ خامسًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
١٢٩ الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث والتوصيات
١٢٩ أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
١٣٣ ثانيًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
١٣٧ ثالثًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
١٤٠ رابعًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
١٤٢ خامسًا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
١٤٤ سادسًا: ملخص لأبرز نتائج البحث
١٤٥ سابعًا: توصيات ومقترحات البحث
١٤٧ ثامنًا: محددات البحث
١٤٨ قائمة المصادر والمراجع
١٦١ الملاحق
١٦١ ملحق رقم (١) الدراسة الاستطلاعية لدعم مشكلة البحث
١٦٣ ملحق رقم (٢) قائمة محكمي أداة البحث
١٦٥ ملحق رقم (٣) الاستبانة في صورتها النهائية

قائمة الجداول

٣٩	أبعاد القيادة التحويلية كما وردت لدى عديد من الباحثين والكتاب.	١-٢
٥٠	التحول في برامج التنمية المهنية	٢-٢
	عدد المدارس والطلبة والمعلمين والإداريين والفنيين في المدارس الحكومية في محافظة	٣-٢
٨٩	مسندم في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ م.	
	توزيع أفراد مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي	٤-٣
	للسفوف (٥-١٢) في محافظة مسندم بسلطنة عمان حسب النوع الاجتماعي.	
٩١		
	توزيع أفراد مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي	٥-٣
	للسفوف (٥-١٢) في محافظة مسندم بسلطنة عمان حسب المدرسة والنوع	
٩٢	الاجتماعي .	
	توزيع أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي للسفوف	٦-٣
	(٥-١٢) في محافظة مسندم بسلطنة عمان حسب المدرسة والنوع والاجتماعي	
٩٣	.	
	توزيع أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الأساسي للسفوف	٧-٣
٩٤	(٥-١٢) في محافظة مسندم بسلطنة عمان حسب سنوات الخدمة.	
	توزيع أداة البحث (الاستبانة) على المعلمين والمعلمات في المدارس السبع في	٨-٣
٩٧	محافظة مسندم.	
٩٨	معاملات الثبات لمجاور الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ .	٩-٣
	المعيار المستخدم للحكم على النتائج بناءً على التدرج الخماسي المستخدم في أداة	١٠-٣
١٠٠	البحث.	
	النسبة المئوية لتوزيع أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم	١١-٤
	الأساسي للسفوف (٥-١٢) في محافظة مسندم بسلطنة عمان حسب النوع	
١٠٢	الاجتماعي.	
	النسبة المئوية لتوزيع أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم	١٢-٤
	الأساسي للسفوف (٥-١٢) في محافظة مسندم بسلطنة عمان حسب سنوات	
١٠٢	الخدمة.	

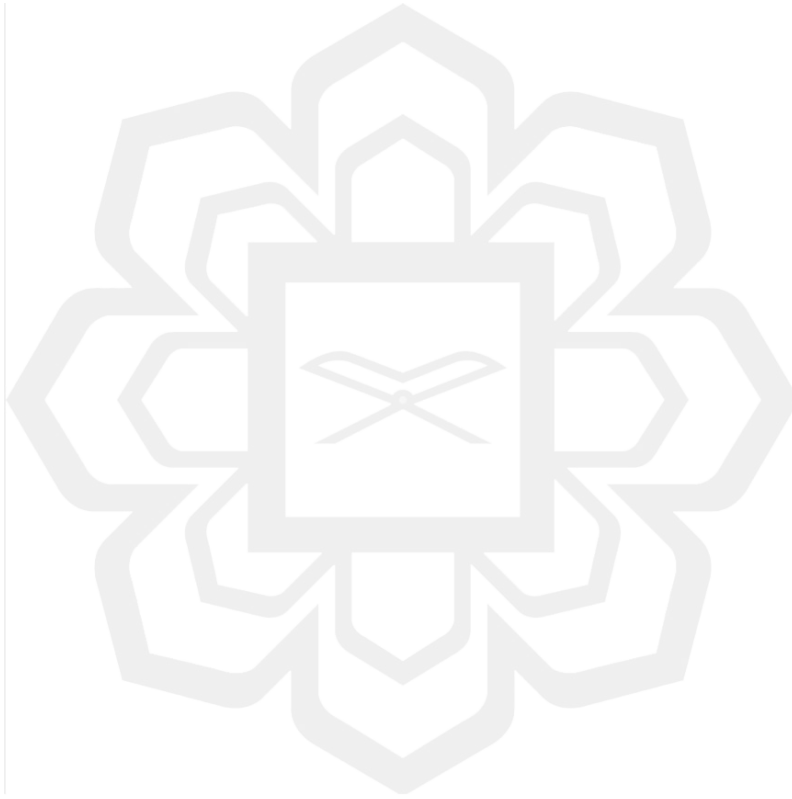
- ١٣-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لكل بعد من أبعادها مرتبةً تنازلياً من وجهة نظر المعلمين . ١٠٤
- ١٤-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البُعد الأول: التأثير المثالي مرتبةً تنازلياً. ١٠٥
- ١٥-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي مرتبةً تنازلياً. ١٠٦
- ١٦-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية مرتبةً تنازلياً. ١٠٨
- ١٧-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات البُعد الرابع: الاعتبارية الفردية مرتبةً تنازلياً. ١١٠
- ١٨-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمجالات التنمية المهنية وفقاً لكل مجال من مجالاتها مرتبةً تنازلياً من وجهة نظر المعلمين. ١١٢
- ١٩-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المجال الأول: المعرفة المهنية مرتبةً تنازلياً. ١١٣
- ٢٠-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المجال الثاني: المهارات المهنية مرتبةً تنازلياً. ١١٥
- ٢١-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات المجال الثالث: الاتجاهات والقيم المهنية مرتبةً تنازلياً. ١١٧
- ٢٢-٤ نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق في تقديرات المعلمين على أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. ١١٩
- ٢٣-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة. ١٢٠
- ٢٤-٤ نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات المعلمين على أبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة. ١٢١
- ٢٥-٤ نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق في تقديرات المعلمين على مجالات التنمية المهنية لدى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٢) وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي. ١٢٣

٢٦-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على التنمية المهنية وفقاً
١٢٤	لمتغير سنوات الخدمة.
٢٧-٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات المعلمين على مجالات
١٢٥	التنمية المهنية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.
١٢٧	اختبار طبيعة توزيع البيانات (Normality).
١٢٧	أثر أبعاد القيادة التحويلية في التنمية المهنية للمعلمين.
٣٠-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المعيارى في ترتيب أبعاد القيادة التحويلية لحجم
١٢٨	تأثيرها على التنمية المهنية للمعلمين.



قائمة الأشكال

١٥	الإطار المفاهيمي للبحث	١-١
٢٢	نظريات القيادة	٢-٢



الفصل الأول

المقدمة

١-١ خلفية البحث:

بما أننا نعيش في عصر بات التغيير فيه سمة أساسية، هذا العصر الذي يعيشه العالم بكل تحدياته، الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والتي انعكست آثارها في مختلف جوانب الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية.

هذا العصر الذي يسوده التنافس والانفتاح والتجديد والتطوير المستمر، فأصبح التغيير وفاعلية قيادته من أهم الموضوعات التي باتت تشغل كثيراً من القيادات الإدارية والباحثين والمهتمين في المجال الإداري؛ لذلك أصبحت قيادة التغيير من أكبر التحديات التي مازالت تواجه المؤسسات في الوقت الحالي، إلى جانب فاعلية ونجاح مختلف المؤسسات يقاس بقدرة القادة فيها على كيفية إدارة التغيير الذي يتماشى ويتوافق مع التغيرات التي تحيط بالمؤسسة (العلفي، ٢٠١٤).

ولما كانت المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة تعتبر من أهم مؤسسات المجتمع نظراً لما تقوم به من أدوار مجتمعية متعددة، وباعتبارها المسؤولة عن تنفيذ السياسة العامة للتعليم في أي مجتمع، وكذلك لدورها الكبير في تنشئة جيل صالح قادر على القيام بدوره في بناء الوطن في الحاضر والمستقبل؛ لذلك فهي ليست بمعزل عن هذه التحديات والمتغيرات، لكون النظام التعليمي نظاماً مفتوحاً، يتأثر ويؤثر في العوامل المجتمعية المحيطة به كافةً.

وكون مدير المدرسة يعد من أهم عناصر العملية التعليمية باعتباره المرتكز الأساس لنجاح أي نظام تربوي وهو القادر على الإصلاح والتغيير ولدوره الفعال في تحسين أداء المعلمين والطلبة، وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة؛ لذا فإن التعرف على كفاياته الإدارية والقيادية أمر ضروري لنجاح العملية التعليمية (الفار، ٢٠١٢).

ونظراً لأن الدور الفعلي للمدرسة يتمثل في جودة أداء القائم على إدارتها، وعلى السلوك القيادي الذي يتبعه في تعامله مع العاملين بالمدرسة وخاصة المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم، ودوره في كيفية تعامله مع قضايا المجتمع الذي يحيط به، لذلك فالنجاح الإداري بالمدرسة يتطلب أن يعمل قائد المدرسة على توفير بيئة عمل تساعد المرؤوسين على الإبداع والتميز، قائد يهتم بالقيم الإنسانية، ويحترم أتباعه، قائد يحرص على توفير فرص لتنمية مواهب مرؤوسيه ويشجعها، قائد يكون لديه القدرة على كيفية إدارة عملية التعليم والتعلم، حيث يعمل على إثارة القدرات والإمكانات كافة التي تتوفر لدى المعلمين والمتعلمين؛ حيث يدفعهم إلى تحقيق أفضل إنجاز في مستوى الأداء، إلى جانب حاجته إلى التغيير والتجديد والتطوير في ظل التغيرات التي يشهدها العالم.

هذا الأمر الذي دفع المهتمين والباحثين في المجال التربوي بالبحث عن الطرق الناجعة في كيفية قيادة هذه المؤسسات، ومن هم الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم في قيادتها. وقد ظهر كثير من النظريات المرتبطة بالقيادة والتي حاولت جاهدة في تحديد أفضل الأساليب والأنماط القيادية التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى أداء القائد التربوي نحو الأفضل . لقد تعددت النظريات التي تناولت القيادة واختلفت باختلاف المدخل الذي ينظر به إلى القائد، فبعض علماء الإدارة تناول القيادة من خلال مدخل السمات الشخصية للقائد، واهتم آخرون بسلوكيات القائد، وفريق ثالث ركز على المواقف التي يتعرض لها ويعايشها القائد، واختلاف هذه المداخل أدى إلى اختلاف الأنماط القيادية للسلوك الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (بابكر، ٢٠١٧).

وبالرغم من وجود اختلاف في هذه النظريات، إلا أن الأدبيات الحديثة للإدارة تؤكد أن مؤسسات القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى وجود القائد المبدع ذي السلوك التحويلي والذي يستطيع مواجهة تحديات هذا القرن بأساليب مبدعة، إلى جانب قدرته على إحداث تغيير جذري لدى الأفراد والمؤسسة ككل.

حيث بات من الضروري وجود مديرين فاعلين وتحويليين، يمتلكون مهارات استراتيجية وقيادية بعيدة المدى لإنجاح العمل المؤسسي، هذا كله أدى لظهور مفاهيم القيادة التحويلية

والتي تهدف إلى تسهيل مهام هؤلاء المديرين، ومساعدتهم في تحقيق الأهداف العليا للنظام المؤسسي الذي ينتسبون إليه (الشرفا وحسونة، ٢٠١٧).

وتعد القيادة التحويلية transformational leadership هي القيادة المناسبة لمدارسنا في هذا العصر، كونها اتجاهاً حديثاً يسمى أنموذج القائد المعير (المحول) أو نمط القيادة التحويلية، وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جداً التي ما زالت الدراسات والبحوث جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتها ظهرت منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين (السامرائي والغزلاي، ٢٠١٦).

وكان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام ١٩٧٨م من قبل خبير القيادة بيرنز (Burns) والتي ركز فيها على أن القائد يسعى إلى الوصول إلى الدوافع الخفية والظاهرة للمرؤوسين، بعدها قام الباحث باس (Bass) عام ١٩٩٤م بتطوير مفهوم القيادة التحويلية من خلال وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، بما يعرف بمقياس القيادة متعددة العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) والذي اشتمل في البداية على ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي (الكاريزما، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام الفردي). وفي عام ١٩٩٠م أضاف عنصرًا رابعًا وهو الدافعية المستوحاة، بعدها قدم كل من باس وأفوليو Bass&Avolio في عام ١٩٩٧م أنموذجًا أكثر حداثة لمفهوم القيادة التحويلية يضم سبعة عناصر منها أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وأطلق عليها (Four I S) والتي تتضمن العناصر الآتية: التأثير المثالي أو الكاريزما، التشجيع الإبداعي أو التحفيز الإلهامي، الحث والإلهام أو الدافعية المستوحاة، والاهتمام الفردي (الزومان، ٢٠١٨).

وما يميز القيادة التحويلية عن غيرها من نظريات القيادة أنها أكدت المفاهيم الأخلاقية منذ انطلاقتها من خلال الأفكار التي قدمها بيرنز (Burns) والتي أطلق عليها "القيم الداخلية" وحددها بيرنز بالمساواة والعدل والإنسانية، وقد وضح العالمان باس وأفوليو Bass&Avolio القيادة التحويلية من خلال :

١. أن المرؤوسين ينظرون للعمل بمنظور حديث وجديد .
٢. توليد الوعي لدى المرؤوسين برؤية ورسالة المؤسسة وقبولهم لها.
٣. هناك تطوير مستمر لقدرات وإمكانات المرؤوسين.

٤. تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (الشرفا، حسونة، ٢٠١٧).

ويشير العتيبي في العمراني والقبلي (١٤٣٨ هـ) إلى أن الباحثين اختلفوا في تحديد أبعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها أربعة ومنهم يراها ستة: فمن رآها أربعة (Bass and Avolio)، وهي على النحو الآتي :

١. التأثير الجذاب أو المثالي: وهو أعجاب المرؤوسين بقائدهم لكونه يتخلق بالأخلاق المثالية والتي تجعل منه قائداً مثالياً جذاباً وبذلك يفرض على الأتباع التقدير والاحترام.

٢. الحفز الإلهامي: وهو أن القائد يؤثر في المرؤوسين ويكون مصدر إلهام لهم، ويدفعهم للعمل في ظل روح الفريق الواحد، ويجعلهم يتقبلون التحدي ويلتزمون بتحقيق أهداف المؤسسة بكل حماس .

٣. الاستشارة الفكرية: القائد يشجع المرؤوسين على الإبداع ويدعم الأفكار الخلاقة والجديدة ويشارك أتباعه في حل مشكلات العمل بطرق إبداعية.

٤. تقدير الأفراد: أن القائد يشجع في مؤسسته ثقافة التقدير والاحترام، يتحسس احتياجات المرؤوسين ومشكلاتهم ويهتم بها، ويعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم ويكون قريباً منهم (عايش، ٢٠١٣).

لذلك أصبح من البديهيات المسلم بها أن نجاح المؤسسات التربوية (المدرسة) وفعاليتها في تحقيق رسالتها التربوية والتعليمية في وقتنا هذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط القيادة المتبع في تلك المؤسسات إلى جانب الحاجة إلى وجود قيادة قادرة على التأثير الإيجابي في العاملين بالمدرسة، قيادة قادرة على إدارة التغيير، والعمل على تحفيز الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين نحو الإبداع والابتكار وخاصة الكادر التدريسي بهدف الارتقاء بمستوى أدائهم وتجويده، ومن ثمَّ يمكن تجويد مخرجات النظام التعليمي، في بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، ومناخ مدرسي يستشعر به المرؤوسين بتلبية احتياجاتهم، ويتمتع به الأفراد بالثقة والحماس والدافع الإيجابي نحو تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وهذا كله ما أكدت عليه القيادة التحويلية.

ولما كان المعلم يمثل الركيزة الأساسية لتطوير التعليم بما يمتلكه من معارف متجددة ومهارات متنوعة وحديثة واتجاهات وقيم مهنية أصيلة؛ لذلك فالأنظمة التعليمية بمختلف دول

العالم تحرص على تجويد مخرجاتها من خلال الاهتمام بجودة أداء الكادر التدريسي بالمدرسة، وتتبنى أنجع الأساليب والطرق من أجل تجويد مستوى أدائهم، عن طريق تطبيق معايير واضحة للتنمية المهنية وخطط مدروسة وبرامج إنمائية فاعلة، وهذا ما أكدته (المليجي، ٢٠١١) حيث بين أنه لضمان جودة التعليم الذي يتلقاه الطالب، فإنه من الضروري أن نركز على جدارة وكفاءة المعلمين بشكل أساس، ورفع كفاءة المعلم لن تتم إلا بالاهتمام بالتنمية المهنية.

ولأن التنمية المهنية هي عملية مؤسسية، لذلك يرتبط تجويد الأداء المدرسي بما توليه القيادة المدرسية من اهتمام بعملية التنمية المهنية على مستوى المدرسة، باعتبارها جزءاً أساسياً من السياق المدرسي، حيث تمثل التنمية المهنية القوة التي تدفع نحو تطوير وتحسين أداء المعلمين ومن ثمَّ ترفع من كفاءة وفاعلية عملية التعليم والتعلم التي تتم في المرافق التعليمية بالمدرسة، وهذا بدوره يعمل على تجويد الإنجاز التعليمي للطلاب بشكل خاص وتجويد أداء المدرسة بشكل عام.

وفي هذا القرن أصبح ينظر للتنمية المهنية للمعلم على أنها متطلب أساس لا بد منه، وتشكل أساساً لتطوره ونموه مهنيًا، لا عملاً شكلياً أو ترفاً، وتتمثل أهمية التنمية المهنية كونها تؤدي دوراً مهماً ورئيساً في تلبية متطلبات مهنة التعليم، من خلال ما توفره من معارف حديثة، ومهارات لممارسة المهنة، إلى جانب التزام المعلم بالميثاق الأخلاقي للمهنة والتمتع بالسلوك المهني في تعامله مع الأفراد داخل المجتمع المدرسي وخارجه (البدرية، ٢٠١٤).

ولكون وزارة التربية والتعليم من أهم المؤسسات الحكومية العاملة في سلطنة عمان، وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع العماني، والذي يتطلب منها تحقيق الجودة والكفاءة في النظام التعليمي المطبق في مؤسساتها التعليمية بمختلف محافظات السلطنة؛ لذلك وحتى تستفيد الباحثة من أبعاد القيادة التحويلية وتحويلها لممارسات فعلية لدى مديري المدارس بسلطنة عمان فإنها تحتاج إلى الكشف عن مدى ممارستها من قبلهم أولاً، والاهتمام بتحسين مستوى أداء مديري المدارس والتحول إلى تبني النمط القيادي التحويلي من قبلهم ثانياً، بهدف إيجاد قيادة مدرسية قادرة على تجويد المخرج التعليمي من خلال الاهتمام بتحسين مستوى أداء المعلمين بالحرص على التنمية المهنية للمعلمين.

٢-١ مشكلة البحث:

كون وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان تسعى لتحقيق رؤيتها ورسالتها وتتهم سنويًا بتجويد مخرجات النظام التعليمي والتربوي، فقد كانت وما تزال تهتم بتدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة من خلال الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمين في المستويات الإدارية الثلاثة على مستوى الوزارة، والمحافظة التعليمية، وعلى مستوى المدرسة، نظرًا لأهمية المعلم ودوره الفعال في العملية التعليمية، إلا أن هذه الجهود لم تنعكس بشكل كبير وإيجابي على مستوى أداء المعلمين، حيث مازال البعض منهم لا يمتلك كثيرًا من المعارف والمهارات والقيم التي تمكنهم من تجويد المخرج التعليمي، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات التربوية العمانية مثل دراسة البدرية (٢٠١٤)، التي توصلت إلى أن درجة فاعلية برامج التنمية المهنية الموجهة لمعلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ضعيفة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. كذلك أشارت نتائج دراسة المقيمية (٢٠١٢) إلى أن المعلمات عينة الدراسة لا يمتلكن المعرفة الكافية واللازمة لمفهوم التفكير الناقد ومهاراته. وكانت نتائج دراسة الحجريّة (٢٠١١) تشير إلى انخفاض مستوى فهم معلمي العلوم لأخلاقيات العلم في مرحلة التعليم ما بعد الأساسي مقارنة بالمستوى المطلوب والمقبول تربويًا. عليه ولما أكدته الدراسات آنفة الذكر، ولخبرة الباحثة الطويلة في مجال التدريس والإشراف والإدارة في مدارس التعليم العام والأساسي، فإن أغلب المؤشرات تؤكد وجود فجوة بين ما هو مطلوب من المعلم وبين الواقع الفعلي لأدائه؛ لذلك تظهر أهمية القيادة المدرسية في تقليل هذه الفجوة، لذا فقد قامت الوزارة بمراجعة كثير من التشريعات واللوائح والأنظمة المرتبطة بالعمل الإداري بالمدرسة وبالتنمية المهنية للمعلمين، وإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي للوزارة، مع الاهتمام بتوجيه الباحثين في إجراء دراسات حول كيفية تطوير الأداء المدرسي، بغية التخلص من الممارسات التقليدية الفعلية لبعض مديري المدارس في إدارتهم للمدارس وتحفيزهم لتبني أنماط قيادية حديثة في الإدارة.

ويؤيد ما سبق ذكره بعض الدراسات التي أجريت في مجال الإدارة التربوية بسلطنة عمان حيث تشير بعضها إلى أن الإدارة المدرسية في سلطنة عمان ما زالت تواجه بعض المشكلات مثل دراسة الحارثي (٢٠١٦)، والتي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يمارسون الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

إلى جانب توصيات بعض الباحثين على أهمية إجراء دراسات مستقبلية على القيادة التحويلية في العمل التربوي في نطاق جغرافي أكبر؛ حيث اقتصرت بعض الدراسات على محافظة واحدة فقط ومن هذه الدراسات دراسة الحراصي (٢٠١٦/٢٠١٧)، التي أوصى بها إلى إجراء دراسات في القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظات أخرى.

وكذلك تأكيد بعض الباحثين أهمية تدريب مديري المدارس على القيادة التحويلية مثل دراسة الجهضمي (٢٠١١)؛ حيث أوصت الدراسة بتنظيم مشاغل ودورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بغرس مهارات القيادة التربوية التحويلية، كذلك نشر ثقافة القيادة التربوية التحويلية بين العاملين في الإدارة الوسطى .

ولما كانت التنمية المهنية للمعلمين تتأثر بعوامل كثيرة من بينها النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في الإدارة المدرسية، على اعتبار أن النمط القيادي يمثل دوراً مهماً وأساسياً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، فقد بات علينا التوجه إلى تبني استراتيجيات ونظريات في القيادة تتماشى ومتطلبات هذا العصر المتسارع، وتأتي في مقدمتها القيادة التحويلية ويدل على ذلك ما ذكره (صالح والمبيضين، ٢٠١٣) بأنه على الرغم من وجود نماذج كثيرة للقيادة قد تصل إلى أكثر من ٢٠٠ نموذج، إلا أن القيادة التحويلية تعدُّ من أبرز مداخل القيادة في هذا العصر.

ونظراً لأهمية القيادة التحويلية وعلاقتها بتجويد مستوى التنمية المهنية الموجهة للمعلمين بالمدارس، باعتبارها من أهم الركائز التي يقوم عليها العمل الإداري بالمدرسة، إلا أن الدراسات العمالية التي تناولت هذا الموضوع قليلة حتى وقتنا هذا، حيث توجد دراسة عمالية واحدة نشرت حديثاً هي الأقرب للدراسة الحالية، لكنها حاولت الربط بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين (آل عوض، ٢٠١٩). عليه فإنه من الأهمية بمكان أن تتواصل الجهود البحثية في هذا المجال لتجويد أداء مديري المدارس لتتوافق مع المتغيرات المعاصرة، ولتتماشى مع جهود الوزارة في الارتقاء بمستوى أداء مديري المدارس، لذلك وللتأكد من أهمية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة بالنسبة للمعلمين وكذلك ما تمثله التنمية المهنية بالنسبة لهم، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة الدراسة الاستطلاعية (ملحق رقم ١)، التي طبقتها في منتصف شهر