Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (4), Issue (11): 30 Mar 2020
P: 67 - 80

AJSRP
ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (4)، العدد (11): 30 مارس 2020 م
ص: 67 - 80

The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors; Descriptive and analytical study

Khulood Ahmed Amur Alobaidani

Noor hayati Hashim

Universiti Sains Islam Malaysia (USIM)

Abstract: This study aimed to reveal the practice of educational supervisors for transformational leadership supervision and its relationship to their practice of educational supervision. And the correlation between them. The study relied on the descriptive analytical method. The study population consists of all (121) supervisors of the first field of education for the academic year (2019/2018). The study sample included (85) supervisors selected by simple random sample method. The questionnaire was used and consisted of the transformational driving axis. The results of the study showed that the degree of exercise of educational supervisors to the dimensions of transformational leadership was moderate with a mean of the overall arithmetic (3,47) came first place dimension first: the ideal effect (3.73) and followed in the second place: individual considerations (3, 65) In the third place: intellectual stimulation (3.24) and in the last place: inspirational motivation (3.24), the average indicates that the educational supervisor does not apply transformational leadership during supervisory and school visits. The results of the study also showed a strong correlation Between the practice of transformative driving dimensions, and the dimensions of ANS Educational Supervision: The correlation coefficient reached (0.622), while the correlation coefficient square (R^2), (0.387); an explanatory capacity (%35.6) of the degree of educational supervisors practice the elements of educational supervision, and this is an indication of the existence of interdependence between them but not applied in practices Educational Supervisor.

Keywords: transformational leadership, transformational leadership.

واقع تطبيق القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عمان دراسة وصفية تحليلية

خلود بنت أحمد بن عامر العبيدانية

نور حياتي بنت هاشم

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي وعلاقته بممارستهم الإشراف التربوي. والعلاقة الارتباطية بينهما. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. فتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مشرفي المجال الأول البالغ عددهم (121) مشرفا تربويا، للعام الدراسي (2019/2018). وشملت عيّنة الدراسة (85) مشرفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) وتكوّنت من محور القيادة التحويليّة. فأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويليّة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,47) . فجاء في المرتبة الأولى البعد الأول: التأثير المثالي بدرجة (3,73) وتلاه في المرتبة الثانية: الاعتبارات الفردية بدرجة (3,65) وفي المرتبة الثالثة: الاستثارة الفكرية بدرجة (3,24) وفي المرتبة الأخيرة: الدافعية الإلهاميّة بدرجة (3,24). فالمتوسط دلالة على أنّ المشرف التربوي لا يطبق القيادة

التحويليّة أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيّة قوية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويليّة وأبعاد عناصر الإشراف التربوي؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.622)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.387)؛ أي بقدرة تفسيريّة (35.6%) من درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي، وهذا دلالة على وجود الترابط بينهما ولكنّهما لا يطبقان في ممارسات المشرف التربوي.

الكلمات المفتاحيّة: القيادة التحويليّة، الإشراف التحويلي القيادي.

1- المقدمة

نتيجة للتطوّر في الفكر التربوي فيما يتعلق بفلسفة التربية وأهدافها، وبمراحل النمو ومبادئه، وبنظريات التعلّم، وبسائر أساليب الاتصال وغير هذه الموضوعات في علم التربية وعلم النفس والعلوم الاجتماعية والسلوكية الأخرى؛ فقد طرأ تغيير جديد على مفهوم الإشراف التربوي، وتطورت أهدافه وأساليبه وأخذ يُنظر إليه على أنّه عملية قياديّة تفاعليّة إنسانيّة هدفها الأول دراسة الظروف التي تؤثر في عمليتيّ التربيّة والتعليم، ولكي يؤدي الإشراف التربوي دوره كأسلوب تطويري للعملية التربوية والرقي بها فإنّه لا بد له من أن يطوّر مفاهيمه وأساليبه وأنماطه وممارساته بما يتفق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة وأن يصبح له دور أساسي وفاعل في تطوير قدرات المعلم وإمكاناته من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية.

تتمثل وظيفة الإشراف التربوي في الجانب الفني في المتابعة والتقويم إذ ينصبّ اهتمامه على تحسين أداء المعلمين، وأساليب تدريسهم التي يقدموا من خلالها المادة لطلابهم، إذ يلعب الإشراف التربوي دوراً مؤثراً في التعايش الميداني والتعامل مع قطبيّ العملية التربوية (المعلم، والمتعلم)؛ فهو يتابع العملية التربوية ويرى ويلاحظ مقوماتها، ويتعايش مع قضاياها ومشكلاتها، ويتحسس مطالبها؛ فيقوّمها تقييما مستمراً مع العمل على تطويرها. ومن هنا ينبغي على المشرف التربوي الاهتمام بالنمو المتكامل بالمتعلم، ومساعدته على إطلاق قدراته ومواهبه، وتمكينه من التكيّف بنجاح مع ظروف الحياة المحيطة؛ حتى يساهم بفعالية في تقدّم مجتمعه وتطويره. وبهذا يتّضح أنّ دور الإشراف التربوي ووظائفه أصبحت لا تنحصر على إتقان المادة التعليميّة وكيفية أدائها، بل أصبحت تهتم بجميع نواحي العمليّة التربويّة. (البستان وآخرون، 2010).

كشفت نتائج الدراسة التي أجرتها موداولى ومودزفيور (Mudawali & Mudzofir.2017) والتي هدفت للتعرّف على تصوّرات المعلمين حول فاعليّة الإشراف التربوي وعلاقته بالتّنمية المهنيّة في المدارس أنّ درجة تصوّرات المعلمين كانت قليلة، برغم من ظهور نتائج دلّت على أن الإشراف التربوي له الدور الكبير في فعالية أداء المعلمين، ومن المؤسف أنّ ما يحدث من ممارسات إشرافيّة واقعيّة وتقويميّة ارتكاز الإشراف التربوي بصورته الحالية لدى بعض المشرفين التربويين وإدارات المدارس على المعلم من خلال مراقبة أعماله، وكثير ما تتم هذه المراقبة عن طريق الزيارات الصفية المفاجئة للمعلم في الفصل حتى يستطيع المشرف التربوي أن يرى المعلم في مواقف يعتقد أنها طبيعية، فيأخذ في الاستماع إلى شرحه، ويقوم بفحص أعماله، وقد يختبر تلاميذه بقصد تكوين فكرة عن مدى كفايته في الشرح واستيعاب التلاميذ له، ويدعم ذلك وجود استمارة الزيارات الإشرافية التي صُممت من أجل تقييم المعلم، والتي تركز في محتواها على أعمال المعلم الصفيّة فقط حيث تحتوي على عناصر تقييم أداء المعلم في الصف ومنها يتم إصدار الحكم على المعلم من جوانب التميّز وجوانب الضعف وقد تلتصق في المعلم احدى الصفتين من هذه الزيارة، ومن هنا ينبع أهمية اختيار الموضوع فمن خلال الملاحظات التي اطّلعت عليها من المعلمات، حيث تعاني بعض المعلمات من الأساليب الإشرافية (التفتيشيّة) التي يمارسها المشرف التربوي حيث يركز على كشف العيوب والأخطاء، وكشف مدى تنفيذ المعلم للتعليمات، والقرارات التي اتخذها المشرف التربوي مما يؤدي هذا الأسلوب إلى تعطيل روح

المبادرة والابتكار في التدريس، ويشجع على السير وفق نمط معين يجعله يحدّ من قدرة المعلم الابتكاريّة، فالمعلم هنا مقيّد بتعليمات وتوجيهات تُفرض عليه؛ فالأساليب الإشرافية (التفتيشيّة) تساعد على هدم العلاقات الإنسانية السليمة بين المعلمين والمشرف التربوي، وعدم الثقة به والرهبة منه، فيبذل المعلم جهداً مضاعفاً داخل غرفة الصف أمام المشرف التربوي (المفتش) ليكون عمله متّفقاً مع ميول المشرف ويُخفي المعلم ما يشعر به من متاعب ومشكلات حقيقية؛ خوفاً من الحصول على تقدير سيء، كما أنّ العلاقات تقوم على أساس من النفاق والرياء ممّا يجعل عملية الإشراف تركز على الإنتاج في العملية التعليميّة بغض النظر عن مشاعر المعلمين وظروفهم واحتياجاتهم. وأشارت نتائج دراسة (Saracli &Cinar2015) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي للمعلمين والتحفيز، إلى أن مستوى الولاء عند المعلمين يزداد إذا زادت أساليب ومستويات التحفيز بنوعيّه الخارجي والداخلي عند المعلمين والذي يمارسه المشرف التربوي عليهم، فالتحفيز المعنوي له الأثر في رفع مستويات أداء المعلمين في المواقف التعليميّة، وزيادة العلاقات الإنسانية بينهما.

مشكلة الدراسة

يختلف دور المشرف التربوي في هذا العصر عن الدور التقليدي المألوف المتمثّل في المراقبة وتقييم أعمال المعلم ومحاسبته، وإنه مطالب بأن يكون قياديّا بمعناه الواسع فمن مهام المشرف التربوي وأدواره تطوير المناهج الدراسيّة، وتوظيف الأنشطة التعليميّة والوسائل الحديثة وكذلك العمل على تقييم أداء المعلمين في المواقف الصفية سواء داخل الغرفة الصفية أو خارجها (walkae.2016) بينما يشير واقع الإشراف التربوي إلى وجود ممارسات لا تعكس التطوّر الحاصل في المنظومة التعليمية حيث توجد قصور في المهارات الإشرافية القيادية، وأكدت ذلك الدراسات التي أجريت في مجال الإشراف التربوي كدراسة العبيدانية (2018) حيث دلت النتائج على أنّ درجة ممارسة المشرفين للقيادة الإشرافية كانت بدرجة متوسطة، كما أشارت دراسة الهنائي (2012) ودراسة الحجري (2014)؛ إلى أنّ الإشراف الممارس على المعلمين عمل روتيني، لا جديد فيه، وأن نمط التفتيش وتصيّد الأخطاء من أكثر الأساليب الإشرافية تفعيلا من قبل القائمين على الإشراف التربوي. فلم يعد دور المشرف التربوي القيادي في المفهوم الحديث مقتصراً على متابعة المعلم أثناء تنفيذه للموقف التعليمي وتنفيذه للخطط والمناهج، وإنّما يقع عليه عبء مساعدة المعلم، وتهيئة أفضل الفرص لنجاحه، وتحسين أدائه وتزويده بالخبرات التربوية اللازمة والحديثة المتجددة، كما أنّه يجب على المشرف التربوي أن يقدّر كلّ ما يبذله المعلم من مجهود وأن يدعم مواهبه ومهاراته ويعزز الثقة بنفسه، ويتأكد من أنّه يتقدّم في عمله ويطوّر نفسه ومهاراته من أجل رفع أدائه وتفاعله في العملية التعليمية، ولتحقيق هذه الأساليب يتطّلب وجود عدة مهارات وكفايات قياديّة تحويليّة من قبل المشرف التربوي حتى يستطيع تمكين معلميه من التفكير العلمي وإكسابهم المنهجيّة في حل المشكلات وتحفيزهم على التفكير في أساليب جديدة للتعليم والتعلّم.(عماد الدين، 2004).

يؤثر ضعف الكفايات الإشرافية القياديّة لدى المشرف التربوي بشكل مباشر على أداء المعلم وتلاميذه فالمعلم يحتاج من يدرّبه على الاتجاهات المعاصرة والطرق الحديثة في التدريس، وتجريب استراتيجيات عمل جديدة، ويحتاج من يشجعه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية، وإشراكه في صياغة أهداف تعليمية خاصة بتنمية الإبداع التدريسي، ففي دراسة قام بها دفع الله وحامد (2018) للتعرف على دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسيّة، أظهرت النتائج أن دور الإشراف التربوي في تطوير الكفايات التدريسية كان كبيرا وأنّ حاجة المشرف التربوي في رفع هذه الكفايات وتطويرها جاءت بدرجة كبيرة؛ لذا أوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة البرامج التدريبية لتطوير الكفايات، وهذا ما أكدته العلويّة (2014) في دراسة استطلاعية تهدف إلى التعرّف على آراء المعلمين

حول واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين، حيث كشفت عن وجود مشكلات في أساليب الإشراف المتّبعة، مثل: عدم مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين في الأسلوب الإشرافي المتّبع، والاعتماد على تقييم أداء المعلم بالدّرجة الأولى عند الزيارة الإشرافية وعدم التّنوع في الأساليب الإشرافية.

أسئلة الدراسة

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي؟
2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي تُعزى للمتغيّرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
3- ما مدى ارتباط ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي بممارستهم الإشراف التربوي؟

أهداف الدراسة

1- الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي
2- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية والتي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
3- تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وممارسة الإشراف التربوي.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة في الجانب النظري من الآتي:

- حيوية وحداثة موضوعها المتمثل في دراسة أبعاد القيادة التحويلية وأهميتها في تطوير الأساليب الإشرافية التربوية، والاستجابة للتغيّر المستمر والسريع الذي تفرضه المتغيّرات المعاصرة.
- قد تفيد في توعية القيادات التربوية الإشرافية للاهتمام بتحسين فاعلية الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين، وذلك من خلال زيادة الوعي لديهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبيّة والتثقيفيّة التي تدفعهم نحو أداء أفضل.
- من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تطوير وتحسين أداء المشرف التربوي كونها تقوم بدراسة نوع من أنواع الإشراف القيادي وهي القيادة التحويليّة، وأن تساعده على تطبيق أساليب إشرافية حديثة تتمثّل في أبعاد القيادة التحويليّة كنوع من الإشراف التربوي القيادي، وإحداث التغيير من أجل التحفيز لعمل أفضل من خلال تطبيقه لأبعاد القيادة التحويليّة في تغيير سلوك وأداء المعلم.
- ستقدم تصوّرا مقترحا لتطبيق برنامج قيادي تحويلي إشرافي قد يُفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بتطبيقه على مستوى الموارد البشرية في الوزارة عامة، وعلى مستوى وحدة المجال الأول في دائرة الإشراف التربوي على مستوى المناطق التعليمية بصفة خاصة.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعيّة: درجة ممارسة المشرف التربوي لأبعاد القيادة التحويلية في المجال الأول وعلاقتها بعناصر الإشراف التربوي.
- الحدود البشرية: المشرفين التربويين للمجال الأول.
- الحدود المكانيّة: وحدة المجال الأول التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2018 /2019م.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويليّة (Transformational Leadership)

تُعرّف القيادة التحويليّة على أنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة، وواضحة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير الإداري باستمرار ويتبنّى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكّن من التكيّف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة. (خيري، 2013)

التّعريف الإجرائي: بأنّها العملية التي ترفع العاملين وتنشّطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيّم الأخلاقية وفي الدراسة يُقصد بالإشراف القيادي التحويلي: أسلوب قيادي يطبقه المشرف التربوي من أجل رفع درجة رضا المعلمين في المجال الأول، وإقناعهم وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتنفيذ المهام والمهارات القيادية المطلوب إنجازها في مجال القيادة التحويلية كما تقاس باستجابات المشرف التربوي على المقياس الوارد في الدراسة الحالية.

الإشراف التربوي القيادي (Leading Educational Supervision)

جاء في تعريف الطعاني (2005) بأن الإشراف التربوي: عملية تعاونية قيادية ديمقراطية منظمة، تعني بالمواقف التعليمية بجميع عناصرها من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وإدارة، وتهدف لدراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.

تعريف الإشراف التربوي القيادي إجرائياً: مجموعة من الخدمات والعمليات التي تقدم بقصد مساعدة المعلمين على تدريس الطلبة بأفضل الوسائل والأساليب والاستراتيجيات التي تقوم على فلسفة وافتراضيات منها: الاهتمام بمختلف عناصر العملية التعليمية من معلم ومتعلّم ومنهاج وإدارة وبيئة وتسهيلات مدرسية سعياً لتحسين أداء المعلم وتنمية مهاراته القيادية بشكل يحقق الرؤية والأهداف التعلميّة والتعليمية والتربوية كذلك.

2- منهجية البحث وإجراءاته

منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة لموضوع الدراسة (الكشف عن مهارات وواقع تطبيق المشرف التربوي للإشراف القيادي التحويلي)

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية، من جميع مشرفي المجال الأول في دائرة الموارد البشرية بقسم العلوم الإنسانية بوحدة المجال الأول في سلطنة عمان. والذي يبلغ عددهم (121) مشرفا تربويا، ولقد استندت الباحثة في حصر مجتمع الدراسة على إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2019/2018 م.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (85) مشرفا تربويا بما يمثل نسبة 70% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من المجتمع الأصلي.

طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة.

تكونت الأداة في صورتها الأولية من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: تضمن مصطلحات الدراسة، والبيانات المتعلقة بالمتغيرات وهي: النوع وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة، والتي تضمنت المحور الأول أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية). للكشف عن واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة التحويلية.

الصدق والثبات

صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بعد من أبعاد أداة الدراسة من خلال إيجاد مدى ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية، والتأكد من عدم التداخل بينهما، حيث استخدم معامل الارتباط بيرسون لإيجاد معاملات الارتباط، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (1) معامل الارتباط بيرسون الاتساق الداخلي

المحور	معامل الارتباط
أبعاد القيادة التحويلية	0.92

دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (1) أن الاتساق الداخلي لمعامل الارتباط لمحور أبعاد القيادة التحويلية بلغ 0,92 وهو معامل ارتباط مرتفع، مما يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات مقياس الإشراف القيادي التحويلي تم تطبيق المقياس في الصورة الأولية على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (34) مشرف تربوي حيث تم استخدم معامل كرو نباخ ألفا (CronbacAlpha)، ويوضح الجدول (2) معامل الثبات لمقياس الدراسة بطريقة كرو نباخ الفا.

الجدول (2) معامل الثبات لمقياس الدراسة بطريقة ألفا كرو نباخ

م	محاور المقياس	معامل الثبات بطريقة كرو نباخ الفا
1	أبعاد القيادة التحويلية	0,749

يتضح من خلال الجدول (2) أن معامل ثبات مقياس الدراسة بالنسبة لمحوري أبعاد القيادة التحويلية كان مرتفعا حيث بلغ معامل الثبات بنسبة لمحور أبعاد القيادة التحويلية (0,749). لذا يشير الى تمتع مقياس الدراسة بثبات مرتفع مما يجعله صالح للتطبيق في العينة الاصلية للدراسة.

المعالجات الإحصائية للبيانات

اعتمدت الدراسة على المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) على النحو التالي:

1- استخدام معامل الارتباط كرو نباخ الفا (Alpha Cronbach) للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
2- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على الهدف الأول.
3- استخدام اختبار(T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإجابة على الهدف الثاني.
4- استخدام تحليل الانحدار المتعدد للإجابة على الهدف الثالث. لقياس العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي.

3- عرض النتائج ومناقشتها

- **النتائج المتعلقة بالهدف الأول:**

تضمّن الهدف الأول من الدراسة "الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي" بينما جاءت الفرضية الصفرية تفترض أن "لا يطبق المشرف التربوي أبعاد القيادة الإشرافية التحويلية أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية" ولتحقيق الإجابة عن هذا الهدف، والتحقق من قبول أو رفض الفرضية استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي حسب أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحويلية، وتُعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أفضل المؤشرات الفنيّة استخداما في تحليل البيانات وفي وصف الاتجاهات وصفا دقيقا، كما يمكن أن تنبني على نتائجه العديد من اتخاذ القرارات وأوجه الدعم للظواهر التي تتبع التوزيع الطبيعي الاعتدالي ووفقا لمعيار الحكم الذي اعتمدته الباحثتان، كما يلي:

جدول (3) معيار الحكم على نتائج الهدف الأول

المدى	درجة الممارسة
من 1 إلى 2.33	ضعيفة
من 2.34 إلى 3.67	متوسطة
من 3.68 إلى 5	عالية

والجدول التالي يوضح نتائج الهدف.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحويلية، مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	البعد الأول: التأثير المثالي	3.74	0.38	1	عالية
4	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	3.65	0.34	2	متوسطة
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	3.24	0.55	3	متوسطة
2	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	3.24	0.30	4	متوسطة
	المستوى العام	3,47	0,21		متوسطة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان حسب أبعاد مقياس ممارسة القيادة التحويلية، حيث جاء في المرتبة الأولى البعد الأول: التأثير المثالي، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.38)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة البعد الثاني: الدافعية الإلهامية، بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (0.30)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس ككل (3.47)، بانحراف معياري عام (0.21) وبدرجة ممارسة متوسطة للقيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في سلطنة عُمان، وبناء على ما سبق من نتائج فأننا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن "لا يطبق المشرف التربوي أبعاد القيادة الإشرافية التحويلية أثناء الزيارات الإشرافية والمدرسية".

- **النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:**

جاء الهدف الثاني يتضمن " دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية، والتي تعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي)." وجاءت الفرضية الصفرية تفترض أن " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة" ولتحقق الهدف، والتأكد من صحة الفرضية، ونظرا لطبيعة البيانات المستخدمة في الدراسة التي تحتاج إلى الوصول إلى بيانات دقيقة عند تحليلها، فقد رأت الباحثة أنه من الأنسب استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مستوى من مستويات المتغيرات الديموغرافية، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير النوع الاجتماعي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي يناسب استخدامه المتغيرين:(المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وبالرغم أن تحليل التباين الأحادي هو امتداد ايضا لاختبار (ت) للعينات المستقلة، إلا أن الفرق بينهما يكمن في احتواء التباين الأحادي على أكثر من فئة والتي شملها المتغيرين السابقين، وفيما يلي مقارنة بين متوسطات أبعاد ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي باختلاف المتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

1- متغير " النوع الاجتماعي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5) اختبار(ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة المشرفين للإشراف القيادي التحويلي

أبعاد المقياس	النوع الاجتماعي	العدد ن=85	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التأثير المثالي	ذكر	24	3.71	0.32	0.455-	0.150
	أنثى	61	3.76	0.41		
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	ذكر	24	3.18	0.35	1.284-	0.135
	أنثى	61	3.27	0.27		
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	ذكر	24	3.33	0.67	0.948	0.163
	أنثى	61	3.21	0.50		
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	ذكر	24	3.58	0.36	1.313-	0.385
	أنثى	61	3.68	0.33		

يلاحظ من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى) أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في مستوى درجة ممارسة الإشراف القيادي.

2- متغير " المؤهل العلمي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان

المؤهل العلمي	العدد		البعد الأول: التأثير المثالي	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية
دبلوم	17	المتوسط الحسابي	3.74	3.32	3.29	3.82
		الانحراف المعياري	0.32	0.30	0.54	0.31
بكالوريوس	48	المتوسط الحسابي	3.81	3.23	3.23	3.64
		الانحراف المعياري	0.39	0.31	0.53	0.34
ماجستير فأعلى	20	المتوسط الحسابي	3.59	3.20	3.23	3.55
		الانحراف المعياري	0.39	0.28	0.63	0.35
الكلي	85	المتوسط الحسابي	3.74	3.24	3.24	3.65
		الانحراف المعياري	0.38	0.30	0.55	0.34

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان حسب متغير المؤهل العلمي. أظهر الجدول تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث بلغ متوسط استجابات جميع المشرفين من المؤهلات العلمية (الدبلوم، والبكالوريوس، والماجستير) وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (7) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي

محاور الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التأثير المثالي	بين المجموعات	0.663	2	0.332	2.339	0.103
	داخل المجموعات	11.626	82	0.142		
	الكلي	12.29	84			
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	0.132	2	0.066	0.744	0.479
	داخل	7.254	82	0.088		

محاور الدراسة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموعات					
	الكلي	7.386	84			
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	0.055	2	0.028	0.09	0.914
	داخل المجموعات	25.364	82	0.309		
	الكلي	25.42	84			
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	0.695	2	0.348	3.127	0.049
	داخل المجموعات	9.118	82	0.111		
	الكلي	9.813	84			

يلاحظ من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان تعزى إلى المؤهل العلمي في جميع أبعاد المقياس عدا في البعد الرابع: الاعتبارات الفردية، تبين من خلال الجدول أن البعد الأول" التأثير المثالي" بلغت قيمة (ف) (2.339) بدلالة إحصائية (0.103) غير دال إحصائياً، وأما البعد الثاني " الدافعية الإلهامية" بلغت قيمة (ف) (0.744) بدلالة إحصائية (0.479) وهي غير دالة إحصائية أيضا، أما البعد الثالث " الاستثارة الفكرية" بلغ قيمة (ف) (0.09) بدلالة إحصائية بلغت (0.914) وهي غير دالة إحصائية، وجاء البعد الرابع" الاعتبارات الفردية" بلغت قيمة (ف) (3.127) بدلالة إحصائية بلغ (0.049) وهو دال احصائي بمعني جاء بفروق بينهم، ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في البعد الرابع: الاعتبارات الفردية، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (LSD) كما هو مبين في الجدول (28) التالي.

جدول (8) المقارنات البعدية بطريقة (LSD) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي

البُعد	المؤهل العلمي		فرق المتوسطات	الدلالة الاحصائية	اتجاه الفروق
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	دبلوم	بكالوريوس	0.18003	0.059	ــــــــ
	دبلوم	ماجستير	0.27031*	0.016	دبلوم
	بكالوريوس	ماجستير	0.09028	0.312	ــــــــ

دالة عند مستوى الدلالة (α≤0.05)

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين العينة ذوي مؤهل علمي دبلوم، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.059)، والعينة ذوي مؤهل علمي ماجستير بلغت الدلالة الإحصائية (0.016). وجاءت الفروق لصالح العينة ذوي مؤهل علمي دبلوم في البُعد.

3- متغير " سنوات الخبرة"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة (من سنة إلى 10 سنوات، 11 سنة فأكثر)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (9) اختبار(ت) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي

أبعاد المقياس	سنوات الخبرة	العدد ن=85	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التأثير المثالي	(1-10) سنوات	31	3.69	0.38	0.973-	0.530
	11 سنة فأكثر	54	3.78	0.38		
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	(1-10) سنوات	31	3.25	0.31	0.078	0.727
	11 سنة فأكثر	54	3.24	0.29		
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	(1-10) سنوات	31	3.13	0.57	1.459-	0.512
	11 سنة فأكثر	54	3.31	0.53		
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	(1-10) سنوات	31	3.66	0.31	0.222	0.276
	11 سنة فأكثر	54	3.65	0.36		

يلاحظ من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في سلطنة عُمان حسب متغير سنوات الخبرة (من سنة إلى 10 سنوات، 11 سنة فأكثر) في جميع أبعاد المقياس. تبين أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية حسب متغير سنوات الخبرة.

- **النتائج المتعلقة بالهدف الثالث:**

جاء الهدف الثالث من الدراسة يتضمن " تحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتطبيق عناصر الإشراف التربوي" وبينما جاءت الفرضية الصفرية تفترض أن " لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي لدي المشرفين التربويين للمجال الأول" ولتحقيق الهدف، ومعرفة مدى تأثير ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي بدرجة ممارستهم لعناصر الإشراف التربوي، فقد استخدمت الباحثة طريقة الانحدار الخطي المتعدد من بين الطرق الأخرى؛ لقوة اسلوبه ودقة نتائجه في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، فهو يساعد كذلك في دقة التنبؤ، واختيار أفضل المؤشر بسبب ادخال متغيرات مستقلة للتنبؤ بمتغير تابع، فالانحدار الخطي المتعدد لا يساعد فقط في دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة ومدى تأثيرها على المتغير التابع فحسب، بل في التنبؤ بالمستقبل من خلال ما توافر من معلومات. والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (10) أثر ممارسة الإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي تباين تحليل الانحدار(التباين)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانحدار	3.313	4	0.828	12.615	0.000
البواقي	5.253	80	0.066		
الكلى	8.565	84			

يتضح من الجدول (10) السابق أن نتائج تحليل تباين الانحدار تبين وجود تأثير دال إحصائيا، لمتغير أبعاد ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارستهم لعناصر الإشراف التربوي، وما يؤكده أن النسبة الفائية بلغت (12.615) بدلالة (0.000)، وهي دالة عند ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي مجتمعة في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي

المقياس	معامل الارتباط (R)	مربع معامل الارتباط (R^2)	التباين المفسر	الخطأ المعياري
أبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي مجتمعة	0.622	0.387	0.356	0.25624

من خلال الجدول (11) فإنه يمكن معرفة ما تفسره أبعاد ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارستهم لعناصر الإشراف التربوي في سلطنة عُمان، إذ بلغ معامل الارتباط (0.622)، فيما بلغ مربع معامل الارتباط (R^2)، (0.387)؛ أي بقدرة تفسيرية (35.6%) من درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي.

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي في التنبؤ بممارسة عناصر الإشراف التربوي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا(B)	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
(الثابت)	0.920	0.497		1.85	0.068
البعد الأول: التأثير المثالي	0.212	0.082	0.253	2.594	0.011
البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	0.236	0.123	0.219	1.926	0.058
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	0.079	0.057	0.137	1.398	0.166
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	0.326	0.109	0.349	2.988	0.004

يتضح من الجدول (12) أن الدلالة الاحصائية في بُعدي؛ (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية) من أبعاد ممارسة الإشراف القيادي التحويلي هي أصغر من مستوى الدلالة؛ وهذا يعني أن هذين البُعدين يمكن التنبؤ بهما في ممارستهم لعناصر الإشراف التربوي. كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل بيتا(B) فيهما جاءت موجبة، وهذا يؤكد مساهمتهما بشكل ايجابي نحو ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي، كما يلاحظ من قيمة معامل بيتا(B) أن البعد الرابع: الاعتبارات الفردية، هو أكثر الأبعاد تأثيرا نحو زيادة درجة ممارسة المشرفين التربويين لعناصر الإشراف التربوي، في حين أن البعد الأول: التأثير المثالي هو أقلها تأثيرا في زيادة درجة ممارسة عناصر الإشراف التربوي.

المناقشة

سعت الدراسة إلى إيجاد رابط مشترك بين القيادة التحويلية والإشراف التربوي القيادي والدمج بينهما لتكوين إشراف قيادي تحويلي وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الإشراف التربوي والقيادة التحويلية والدمج بين عناصر الإشراف التربوي وأبعاد القيادة التحويلية، فأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي حسب ممارسة أبعاد القيادة التحويلية " بدرجة ممارسة متوسطة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,47) وبانحراف معياري (0,21) وهذا يشير إلى أن ممارسة القيادة التحويلية لدى مشرفي المجال الأول متوسطة، وربما تعود الأسباب في ذلك إلى وجود قصور في إعداد وتأهيل المشرفيين التربويين، وتدريبهم على البرامج

والورش التدريبية في القيادة التحويلية، وكذلك وجود مجموعة من العقبات الإدارية والفنية السائدة في النظام الإشرافي، مع وجود مركزية في اتخاذ القرارات وفئات تعارض التغيير. وقد يرجع أيضاً إلى الافتقاد لرؤية واضحة مشتركة بين المشرفين والمعلمات في المجال الأول حول ماهيّة القيادة التحويلية والنواتج المتوقع تحقيقها، وربما يعود السبب أيضا إلى الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي لبعض المشرفين وحدوث نوع من التراخي في أداء العمل؛ فالتحويل في القيادة يتطلّب جهد وإحساس بأهمية وضرورة سرعة الإنجاز، وبالرغم من امتلاك بعض المشرفين التربويين حسب النظريات المختصة بالقيادة بعض الصفات الشخصية مثل: الثقة بالنفس والذكاء والمقدرة على المبادرة والمقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة؛ إلا أنه لا يمارس الإشراف القيادي التحويلي.

جاء في الهدف الثالث من الدراسة تحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد القيادة التحويلية وتطبيق عناصر الإشراف التربوي. فنصّ السؤال على ما يلي: ما مدى ارتباط درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف القيادي التحويلي بدرجة ممارستهم لعناصر الإشراف التربوي؟ حيث افترضت الدراسة بأن "لا يوجد ارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي لدي المشرفين التربويين للمجال الأول". وبناء على النتائج الظاهرة تم رفض الفرضية الصفرية وذلك بوجود ارتباط قوى ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$). بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر الإشراف التربوي. ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الأسباب التالية: أن المشرف التربوي يرى في الإشراف التربوي القيادي التحويلي القدرة على التخطيط والتنظيم والالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف، والفهم العميق والشامل للأمور والإيمان بالهدف الذي ممكن أن يتحقق بممارسة القيادة التحويلية، ومما لا شك فيه أن العلاقة بين القيادة والإشراف تؤكد على تنظيم العمل الإشرافي في الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الجماعة من الأفراد والتنسيق بينهم في سبيل تحقيق أهداف محددة أي أن القيادة ترجمة لاستراتيجية العمل في بناء نظم التخطيط التعليمي.

الخلاصة

أظهرت نتيجة تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير عينة الدراسة حول أقسام الاستبانة بشكل عام لمحور أبعاد القيادة التحويلية أن درجة تطبيق المشرفين التربويين لأبعاد القيادة التحويلية كانت درجة متوسطة في جميع الأبعاد، وأشارت نتائج الدراسة بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي(ANOVA) واختبار المقارنات البعدية (LSD) وذلك لتحليل طبيعة الفروق في مقياس الإشراف القيادي التحويلي لأبعاد القيادة التحويلية التي تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة في مجال الإشراف في جميع أبعاد المقياس، ووجود فرق دال إحصائياً في متغير المؤهل العلمي بين عينة مؤهل الدبلوم، وعينة مؤهل البكالوريوس، وعينة الماجستير، جاءت لصالح الدبلوم. ومن خلال النتائج السابقة تبين الدراسة بأن القيادة التحويلية لها علاقة ارتباطية بالمتغيرات لعناصر الإشراف التربوي، وأنه يمكن التنبؤ بها في الإشراف التربوي القيادي التحويلي بشكل عام.

التوصيات

1. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المشرف التربوي للإشراف القيادي التحويلي كانت بدرجة متوسطة؛ لذا توصي الدراسة بضرورة عقد ورش تدريبية يشارك فيها جميع المشرفين التربويين بشكل عام.
2. تشير النتائج إلى قوة العلاقة بين درجة ممارسة الإشراف التربوي ودرجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل المشرفين التربويين؛ لذا توصي الدراسة بحث أصحاب القرار لوضع الإمكانيات المادية المناسبة ومن خلالها إفادة

عدد من المشرفين التربويين للمشاركة في المؤتمرات التربوية العربية والدولية من أجل نقل خبرات وتجارب تربوية تفيد المسيرة التعليمية داخل السلطنة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- البستان، أحمد عبد الباقي وعبد الجواد، عبد الله السيد وبولس، وصفي عزيز. 2010. الإدارة والإشراف التربوي- النظرية والبحث والممارسة. الكويت: مكتبة الفلج لمنشر.
- الحجري، ناصر سلطان. 2014. انموذج مقترح لتحسين الممارسات الإشرافية لدى المشرفين التربويين بوزارة التربية والتعليم. (رسالة ماجستير). سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- خيري، أسامه.2013. القيادة الإدارية. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- دفع الله، عمار محمد وحامد، صباح.2018. واقع الإشراف التربوي ودوره في تطوير بعض الكفايات التدريسية لمعلمي اللغة الإنجليزية بالمرحلة الثانوية (دراسة ميدانية) بمحلية القرشي. مجلة العلوم التربوية، 19، (1)، 72-86.
- الطعاني، حسن أحمد. 2005. الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه. الطبعة الأولى. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العبيدانية، خلود أحمد. 2018. درجة ممارسة المشرف التربوي للمجال الأول لمهارات الإشراف القيادي التحويلي دراسة من وجهة نظر المعلمات بسلطنة عمان. ماليزيا: مجلة برادينا، العدد3
- العلوية، منى خميس راشد. 2014.تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع. (رسالة ماجستير). سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- عماد الدين، منى مؤتمن. 2004. أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب لأكاديمي.
- الهنائي، فاطمة عامر.2012. الإشراف التربوي ودوره في تطوير الإنماء المهني. (رسالة دكتوراه). ماليزيا: الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية References:

- Mudawali, S.S.& Mudzofir, S.H. (2017). Relationship between Instructional Supervision and Professional Development: Perceptions of Secondary School Teachers and Madrasah Tsanawitah (Islamic Secondary School) Teachers in Lhokseumawe, Aceh, Indonesia. Unpublished Master's Thesis. Finland: School of Education, University of Tampere.
- Saracil. S, & Cinar. I. (2015). Examination of the relationship between Organizational commitments and motivation of teachers: cay country sample, International online journal of educational sciences, 7(4),266-281.
- Walker, J.w. (2016). Supervision of instruction and school management. Boston: Houghton Mifflin Co.