

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

د. أمل عبدالوهاب الصالح

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الأصيلة لدى رؤساء الأقسام، ومستوى الدعم المهني للمعلمين، ومدى تنبؤهما بالاستغراق الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظرهم، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة والتي تكوّنت من (٤١) بنداً، حيث بلغت عينة الدراسة (٧٩٨) معلماً ومُعَلِّمَةً في مدارس التعليم العام في الكويت، وتبين من النتائج أن ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام جاء متوسطاً بشكل عام من وجهة نظر المعلمين، وحصل بعد الوعي الذاتي على أعلى متوسط حسابي، وجاء في المرتبة الثانية بعد المعالجة المتوازنة، ثم بعد المنظور الأخلاقي الداخلي في المرتبة الثالثة، وأخيراً بعد الشفافية في العلاقات. وجاء مستوى الدعم المهني للمعلمين مرتفعاً من وجهة نظرهم، وكذلك مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، كما بينت النتائج أن ممارسة رؤساء الأقسام القيادة الأصيلة ودعمهم المهني للمعلمين يفسران ما نسبته ٣٥٪ من التنبؤ بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0,35$).
الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، الدعم المهني، الاستغراق الوظيفي، رؤساء الأقسام.

Authentic leadership practice for educational department heads, teachers' professional support and their prediction for teachers work engagement from teachers perspectives

Dr. Amal Abdulwahab Alsaleh

Department of Administration and Educational Planning, College of education, Kuwait University

Abstract

This study aimed to identify the exercise of authentic leadership to the educational department heads, and the level of professional support for teachers, and the their predicting for teachers' work engagement in public schools in Kuwait from teachers perspectives. The study adopted descriptive approach by conducting a questionnaire, which consisted of 41 items. The sample was on (798) teachers in public schools in Kuwait. The results show that the exercise of the authentic leadership of the department heads was moderate from the teachers' perspectives. Based on its four dimensions, self-awareness dimension ranked first, followed by balanced processing dimension second, internalized moral perspective third, and relational transparency fourth. Both levels of professional support for teachers and work engagement ranked high from teachers' perspectives. The results showed that the heads of departments' authentic leadership practices and their professional support for teachers predict 35% of teachers' work engagement from their point of view ($R^2 = 0.35$).

Keywords: Authentic leadership, professional support, work engagement, department heads.

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

د. أمل عبدالوهاب الصالح

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت

المقدمة

تَفَعُّ عَلَى عَاتِقِ الْقِيَادَةِ الْمُدْرَسِيَّةِ مَسْئُولِيَّةٌ تَحْقِيقُ أَهْدَافِ التَّعْلِيمِ الْمُعَاصِرَةِ، الْأَمْرُ الَّذِي يَتَحَدَّثُ عَلَيْهَا تَنْمِيَّةُ أُسَالِيْبِهَا وَأَنْمَاطِهَا لِمَوَاقِبَةِ التَّغْيِيرَاتِ الْمَتَسَارِعَةِ وَالَّتِي تُؤَثِّرُ بِلَا شَكِّ عَلَى بِيئَةِ الْعَمَلِ الْمُدْرَسِيِّ، مِمَّا يَسْتَلْزِمُ تَطْوِيرَ قَادَةِ الْمَدَارِسِ لِمَهَارَاتِهِمِ الْقِيَادِيَّةِ، لَا سِيَّمَا رُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ التَّعْلِيمِيَّةِ- وَهُمُ الْمُعَلِّمِينَ الْقَادَةِ- بِاعْتِبَارِهِمُ الْأَقْرَبَ لِعَمَلِيَّةِ التَّدْرِيسِ وَالْأَكْثَرَ تَأْثِيرًا عَلَى الْمُعَلِّمِينَ وَالطَّلَبَةِ بِحُكْمِ مَوْقِعِهِمِ الْوِظِيفِيِّ. وَنَظَرًا لِإِخْتِلَافِ بِيئَاتِ التَّعْلِيمِ الْعَامِّ حَوْلَ الْعَالَمِ، يُطْلَقُ عَلَى الْمُعَلِّمِينَ الَّذِينَ يَحْتَلُونَ الدَّورَ الرَّسْمِيَّ الْقِيَادِيَّ مُسَمَّيَاتٍ وَظِيفِيَّةٍ مُخْتَلِفَةٍ، مِثْلَ رَئِيسِ الْقِسْمِ، وَالْمُعَلِّمِ الْقَائِدِ أَوْ الْمُعَلِّمِ الْأَوَّلِ (Head of departments or senior teacher) وَهُمُ الْمُشْرَفِينَ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ عَلَى الْمُعَلِّمِينَ وَبُحْتُلُونَ الْقِيَادَةَ الْوَسْطَى دَاخِلَ الْمُدْرَسَةِ، فَقَدْ دَلَّتِ الدِّرَاسَاتُ عَلَى دَوْرِهِمْ كَقَادَةِ تَعْلِيمِيِّينَ لِمَتَلَاحِهِمْ خَيْرَةٌ جَيِّدَةٌ فِي تَعْزِيزِ وَتَطْوِيرِ التَّدْرِيسِ وَمِمَارَسَاتِهِ وَكِفَائَتِهِ بِشَكْلِ مُبَاشِرٍ وَغَيْرِ مُبَاشِرٍ (Ghavifekr & Ibrahim, 2014)

وَتُعَدُّ مِمَارَسَاتِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةَ مِنَ الْمَوَاضِعِ الَّتِي لَاقَتْ انْتِشَارًا فِي الْأَدَبِ التَّرْبَوِيِّ، فَقَدْ ذَكَرَ كُلُّ مَنْ أَفَاطِلُو وَقَارِدِنَر (Avolio & Gardner, 2005,319) أَنَّ جُذُورَ مَفْهُومِ الْأَصَالَةِ يَرْجِعُ إِلَى الْفَلْسَفَةِ الْيُونَانِيَّةِ، كَمَا يَعُودُ أَصْلُ الْمَفْهُومِ لِمَجَالِي الْفَلْسَفَةِ وَعِلْمِ النَّفْسِ وَالَّتِي قَدَّمَهَا كُلٌّ مِنْ هَارْتَر (Harter, 2002) وَإِيرِكْسُون (Erickson, 1995)، كَمَا بَرَزَتْ كِتَابَاتُ عُلَمَاءِ النَّفْسِ الْإِنْسَانِيِّ كَارْل رُوجِرز (Roger,1963)

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

وماسلو (Maslow, 1971) والَّذَانِ يوضحان أن الأصالة ترجع إلى تطوير الأشخاص العاملين؛ بحيث يكونوا قادرين على تحقيق الإنجاز والإدراك والانسجام الذاتي، ويرون أنفسهم وحياتهم بوضوح ودقة، لذا فهم بذلك قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة والمنطقية (as cited in Avolio & Gardner, 2005).

وقد برزت محاولات عديدة لتفسير مفهوم القيادة الأصيلة خلال العقد الماضي، فطرح باس وستيدلمير (Bass and Steidlmeier (1999) فكرة امتداد مفهوم الأصالة من مفهوم القيادة التحويلية، فينتغير القائد ليصبح قائداً أصيلاً عن طريق زيادة الوعي للأُمور الصحيحة وذات الأهمية والتأثير، كما أنه يساعد في تحفيز الآخرين نحو الإنجاز ودفعهم لتحقيق الذات، ويشجعهم لاكتساب مستويات أعلى من النضج الأخلاقي، عن طريق تزجيج المصالح العامة للمجموعة أو المنظمة أو المجتمع على المصالح الخاصة الأفراد.

وقد وضع كيرنس وقولدمن (Kernis and Goldman , 2006) إطاراً للصنقات التي يمتلكها القادة الأصليون يتكوّن من أربعة عناصر وهي: الوعي الذاتي المعتمد على أفكار الفرد ومشاعره وقيمه، والمعالجة الموضوعية المتمثلة بالاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية دون أيّ التحيز، والسلوك المعتمد على القيم الأخلاقية للفرد دون انسياقه للخوف للعنوية، أو الرغبة في المكافأة، أو إرضاء الآخرين، وبناء العلاقات عن طريق الصدق والصراحة والانفتاح (Karada & Öztekin, 2018)، أما القيادة الأصيلة في المنظمات فيعرفها لوتنز وألفيو (Luthans and Avolio (2003) بأنها عملية تجمع بين القدرات النفسية الإيجابية للأفراد والبيئة التنظيمية الفاعلة، التي تؤدي إلى زيادة الوعي والانضباط الذاتي القائمان على السلوك الإيجابي لكل من القادة والأفراد، مما يعزز التنمية الذاتية الإيجابية.

أما في البيئة التعلّيمية فتُعد القيادة عنصراً للبقاء والتطوُّر في عالمٍ مَعقِدٍ مِنَ الأَهْدَافِ والمسؤوليات، واتباع سلوكيات القيادة الأصيلة يساعِدُ على تكوِين ثقافتة تتبنى معايير وأهداف أخلاقية للتعلُّم، كما أنّها تُساعدُ على خَلْق التماسك الاجتماعيّ الضّروريّ لكفاءة التعليم (Marshall , 2012)، وتُظهر ممارسات القيادة الأصيلة في البيئات التعلّيمية عن طريق التركيز على التفاعلات والعلاقات المتعدّدة بين أعضاء المنظمة، وتقييم السلوك وتحليله بحيث يُسهم بشكلٍ إيجابيٍّ في تشكيل الثقافة والأداء المدرسيّ، لذا فتأثيرها يشمل الصفات الديناميكية والمعقدة والمترابطة والجماعية في البيئة المدرسية (Duignan, 2014)، واعتماداً على العديد من الدراسات والأدب النظريّ ومنها (Walumbwa et al., 2008) بتطوير إطاراً نظرياً للقيادة الأصيلة قائمٌ على مقياس كميّ يضمّ العناصر التالية:

١. الوعى الذاتى: وهو فهم الفرد وإدراكه لذاته، وعلاقته بالمعاني المجردة المرتبطة برؤيته لنفسه، وقدرته على إظهار وفهم نقاط القوة والضعف لديه بالإضافة لميوله ومواهبه الشخصية المتعدّدة، والتي تشمل اكتساب نظره ثاقبة عن النفس وطريقة تفاعله مع الآخرين وإدراك تأثيره عليهم.

٢. الشفافية في العلاقات: ويتمثل هذا السلوك بإظهار الفرد وتقديمه لصفاته الأصيلة للآخرين، وتغييره وإفصاحه عما يعتقد، ومشاركته المعلومات والأفكار والمشاعر الحقيقية مع الآخرين بانفتاح، ومحاولته كبح المشاعر السلبية غير الملائمة.

٣. المعالجة المتوازنة: وهو قدره الفرد على تحليل البيانات بطريقه موضوعية قبل إتخاذ القرار، وجمعه لجميع الآراء حتى المخالف منها لمواقفه الراسخة أو آراءه الشخصية.

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

٤. الْمُنْطَوْر الْأَخْلَاقِي الدَّاخِلِي: هُوَ شَكْلٌ مِنْ إِشْكَالِ التَّنْظِيمِ الدَّاخِلِيِّ، حَيْثُ يَسْتَنْشِدُ الْفَرْدَ بِبوصلة من المعايير وَالْقِيَمِ الْأَخْلَاقِيَّةِ الدَّاخِلِيَّةِ الَّتِي تَقُودُ سُلُوكَهُ دَاخِلَ الْمَجْمُوعَةِ، وَتُشَكِّلُ قَدْرَهُ الْفَرْدَ عَلَى اتِّخَاذِ قَرَارَاتٍ مُنَاسِبَةٍ مَعَ الْقِيَمِ الدَّاخِلِيَّةِ، وَالَّتِي يَتَمَسَّكُ بِهَا الْفَرْدُ بِالرَّغْمِ مِنْ الظُّرُوفِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَالْمَجْتَمَعِيَّةِ.

وتفتقر ممارسات القيادة الخاصة بالقادة أو رؤساء الأقسام من المعلمين إلى التركيز في الدراسات العربية والأجنبية، لاسيما وإن دورهم القيادي لا يمكن تجاهله لكونه الأقرب إلى الممارسات التدريسية، وتطبيق أهداف المنهج، والفاعل اليومي مع الطلبة والمعلمين، لذا فمن المهمّ اتصافهم بسلوكيات القيادة الأصيلة، حيث أشار مور وآخرون Moore et al., 2002) أن عليهم الاتصاف برؤى وقيم أخلاقية أصيلة لتبني التغيير المطلوب ومواكبته. كما أشار وود (Wood 2007) إلى أهمية النظر إلى دور القادة المعلمين باعتبار متغيري الأصالة الشخصية (وهو الإحساس الداخلي للفرد بمعنى المهنية في التعليم) والأصالة الاجتماعية (وهو البناء النموذجي المثالي لشكل المهنة وفقاً للنظام الاجتماعي السائد) والتي تعتبر نتيجة للتعبيرات التي يمكن أن تتشكل فيها أساليب القيادة من خلال الهياكل التنظيمية، لذا فإن على المعلمين القادة تبني بوصله أخلاقية والوعي بأهمية أدوارهم القيادية، خصوصاً مع الضغوط ومتطلبات السياسة التعليمية (Marshall, 2012).

ويعتبر الدعم المهني للمعلمين من أهمّ وظائف الأشراف المرتبطة بدور القائد، فهو يتمثل بتقديرهم، وتقييم عملهم، وتقديم المساعدة وتطوير العلاقات الإيجابية معهم من قبل قياديي المدرسة (Uzun & Özdem, 2017)، ولأنّ الدعم المهني مرتبط بتصوّرات المعلمين نحو القيادة، فإن الإخفاق في هذا الجانب في بيئة العمل المدرسي قد يؤدي إلى بروز بعض المشاكل المتعلقة بالمعلمين، فالدعم المهني المنخفض قد يؤثر على سلوكيات الإنسحاب مثل التغيّب عن العمل وإهمال تكاليفه، وعدم المحافظة على الممتلكات، والتي قد تتحوّل إلى مشاكل واسعة النطاق وذات تكلفة مادية، في حين ينتج عن الدعم المهني

المُرتفع نتائج إيجابية في العمل مثل انخفاض غياب العاملين والتزكيز على الأهداف (Worku, 2015). وقد دلت الدراسات التربوية علاقة الدعم المهني بالأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للمعلمين (Uzun & Özdem, 2017)، ورغبته في البقاء في المدرسة (Dávila, 2021; Worku, 2015)، كما توجد علاقة بين كل من الدعم المقدم للمعلمين، وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقة عكسية مع الإحترق الوظيفي (Uzun, 2018). وأشار مبون (Mbon et al., 2021) إلى أن الدور الإشرافي لقيادي المدارس يشتمل على زيارة للفصول الدراسية بانتظام لمراقبة أنشطة التدريس للمعلمين، وتحديد أداءهم ومهاراتهم بحسب مستوى أداءهم التدريسي، لتقديم الخدمات لهم ودعمهم مهنيًا، وتلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للتلاميذ، وتنظيم برامج التنمية المهنية للمعلمين تماشيًا مع تطور متطلبات التعليم وحاجات المجتمع، وقد دلت الدراسات التي أجريت في دولة الكويت أن الدور القيادي المشتمل على الدعم المهني لرئيس القسم يُنمي تعلم المعلمين وتعاونهم لرفع مستوى التعليم (Alsaleh, 2020).

وقد بينت العديد من الدراسات بشكل خاص العلاقة بين ممارسات القيادة الأصيلة وبين الاستغراق الوظيفي للمعلمين (Kulophas et al., 2015, 2018; Wang & Bird, 2011)، ويُعتبر الاستغراق الوظيفي من المواضيع التي لاقت اهتمامًا واسعًا من البحث والدراسة، ووجهت له اهتمام صانعي القرار، فقد بينت الدراسات أثر الاستغراق الوظيفي على خفض معدل دوران المعلمين في العديد من أنظمة التعليم والتي لها تكاليف تعليمية واجتماعية كبيرة (Memon et al., 2016). ووضحت الدراسات حالة الاستغراق الوظيفي كسلوك مرغوب به في نطاق العمل، فيعرفه شوفيلي وآخرون (Schaufeli et al., 2002) بأنه حالة ذهنية إيجابية ومرضية مرتبطة بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والاحتراف، أما في سياق مؤسسات التعليم، فإنه يعد سلوكًا تحفيزيًا وتطوعيًا للمعلم يتمثل في الإنهماك وتسخير الموارد من الناحية الجسدية أو الاجتماعية أو العاطفية للانخراط بالأنشطة التعليمية (Klassen et al., 2012)، وذكر العبد اللطيف والقرني (٢٠١٨)

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصلية لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

أَنَّ الاسْتِغْرَاقَ الوظيفي لِلْمُعَلِّمِ هُوَ سُلُوكٌ يُعْبَرُ عَنْ مَدَى اِنْتِجَاحِ الْمُعَلِّمِ فِي وَظِيفَتِهِ واستغراقه فِيهَا وارتباطه بِهَا لِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ الْمُدْرَسَةِ التَّربَوِيَّةِ وَالتَّعْلِيمِيَّةِ. ويتأثر الاسْتِغْرَاقُ الوظيفي لِلْعَامِلِينَ بِكُلِّ مِّنِ الْعَوَامِلِ الشَّخْصِيَّةِ مِثْلِ الْمُنَاعَةِ النَّفْسِيَّةِ وَالدَّوَاعِ الذَّاتِيَّةِ (Choochom, 2016)، وَبَيَّنَّتِ الدَّرَاسَاتُ عِلَاقَتَهُ بِالْعَوَامِلِ الْبِيئَةِ الوظيفية مِثْلِ مُنَاحِ الْعَدَالَةِ، وَالعِلَاقَاتِ بَيْنِ الْمُعَلِّمِ وَالتَّالِبِ، وَالدَّعْمِ مِنْ زَمَلَاءِ الْعَمَلِ، وَالدَّعْمِ مِنَ الْمَشْرِفِينَ (Gülbahar, 2020)، وَبِتَدْرِيبِ الْمُعَلِّمِينَ (Memon et al. , 2016). كَمَا أَنَّ لِقِيَادَةَ الْأَصِيلَةِ عِلَاقَةً بِالِاسْتِغْرَاقِ الوظيفي للمعلمين، فَبَيَّنَ وَانِقُ وَبِيرِدُ (Wang & Bird, 2011) أَنَّهُ كَلَّمَآ كَانَ الْقَادَةُ أَكْثَرَ صِدْقًا وَانْفِتَاحًا، كَلَّمَآ زَادَتْ ثِقَةُ مَعْلَمِيهِمْ فِيهِمْ وَزَادَ شُعُورُهُمْ بِالِانْتِمَاءِ الْاسْتِغْرَاقِ الوظيفي.

وَعَلَيْهِ، فَقَدْ سَعَتِ الْبُحُوثُ التَّربَوِيَّةُ لِتَسْلِيْطِ الضُّوءِ عَلَى مَوْضُوعِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ لِأَهْمِيَّتِهِ فِي قِيَادَةِ مَوْسَّسَاتِ التَّعْلِيمِ، وَعِلَاقَتِهَا بِالْعَوَامِلِ التَّنْظِيمِيَّةِ الْمُخْتَلِفَةِ، فَهَدَفَتْ دِرَاسَةُ لِي (Lee 2021) لِاسْتِكْشَافِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ لِلْمُعَلِّمِينَ الْقَادَةَ بِحَسَبِ مُتَغَيِّرِ الْجِنْسِ، وَاتَّبَعَتْ الْمَنْهَجَ الْمُخْتَلَطَ عَنْ طَرِيقِ أَدَاءِ التَّقْيِيمِ الذَّاتِيِّ لِلْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى الْاسْتِجَابَةِ لِسُؤَالِ مَفْتُوحٍ يَعْكُسُ أَدَاءَهُمْ فِي مَجَالَاتِهَا الْخَمْسَةِ، وَتَكُونَتِ الْعِيْنَةُ مِنْ أَرْبَعَةِ ذُكُورٍ وَأَرْبَعِ إِنْثَاتٍ مِنْ قِيَادِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ، وَأُظْهِرَتِ النَّتَاجَاتُ اسْتِجَابَاتٍ مُرْتَفَعَةً لِسُلُوكِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ، إِلَّا أَنَّ قَادَةَ الْمُعَلِّمِينَ الذُّكُورِ صَنَّفُوا أَنْفُسَهُمْ بِشَكْلِ إِيْجَابِيٍّ أَكْثَرَ مِنْ نُظْرَانِهِمْ مِنَ الْإِنْثَاتِ فِي جَمِيعِ الْمَجَالَاتِ بِاسْتِثْنَاءِ الْعِلَاقَاتِ وَالتَّرَابُطِ، كَمَا أَنَّ اسْتِجَابَاتِ النُّوعِيَّةِ كَذَلِكَ تَنَبَّأَتْ أَنَّ مُتَغَيِّرَ الْجِنْسِ فِي تَصَوُّرِ مَفْهُومِ الْأَصَالَةِ لِعِيْنَةِ الدِّرَاسَةِ.

وَأَجْرَى الْحَجَارُ (2018) دِرَاسَةً لِلكَشْفِ عَنْ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ فِي مَحَافِظَاتِ عِرَاقِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ وَعِلَاقَتِهَا بِبَعْضِ الْمُتَغَيِّرَاتِ، وَتَبَيَّنَتِ الدِّرَاسَةُ الْمَنْهَجَ الْوَصْفِيَّ بِتَطْبِيقِ اسْتِثْبَانَةِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ عَلَى عِيْنَةِ عَشْرَانِيَّةٍ طَبَقِيَّةٍ مِنْ (90) مَدِيرًا وَ(474) مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً، وَاسْتَنْجَبَتِ الدِّرَاسَةُ أَنَّ مُمَارَسَةَ مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ كَانَتْ مُتَوَسِّطَةً، كَمَا وَجَدَتْ فُرُوقَ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَانِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ تَقْدِيرَاتِ

المُعَلِّمِينَ والمديرين للقيادة الأصيلة لِصَالِحِ المديرين، فِي حِينٍ لَمْ تُوجَدَ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إحصائية بَيْنَ الاستجاباتِ وَفَقاً لمتغيراتِ النُّوعِ وسنواتِ الخِدْمَةِ.

وهدفتِ دِرَاسَةُ الجُهَنِيِّ والزايدي (٢٠١٩) التَّعَرُّفَ عَلَى دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ قَادَةِ مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ العَامِّ فِي مُحَافِظَةِ بِنْتِ لِسْلُوكِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ مِنْ وَجْهِهِ نَظَرِ المُعَلِّمِينَ، وَمَسْتَوَى الصِّحَّةِ النَّفْسِيَّةِ لَهُمْ، وَاتَّبَعَتِ الدِّرَاسَةُ المُنْهَجَ الوَصْفِيَّ بِتَطْبِيقِ الإِسْتِبْانَةِ عَلَى عَيِّنَةٍ بَلَغَتْ (306) مِنْ المُعَلِّمِينَ، وَاسْتَنْتَجَتِ الدِّرَاسَةُ أَنَّ مُمَارَسَةَ قَادَةِ المَدَارِسِ لِلسُّلُوكِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ جَاءَ بِدَرَجَةِ مُتَوَسِّطَةٍ مِنْ حَيْثُ الوَعْيِ الدَّائِي، وَالمُنْظُورِ الأخْلَاقِي الدَّاخِلِي، وَشَفَافِيَةِ العِلَاقَاتِ وَالمعالِجَةِ المتوازنة، وَاسْتَنْتَجَتِ وَجُودَ عِلَاقَةٍ بَيْنَ سُلُوكِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ وَالصِّحَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ للمُعَلِّمِينَ.

وهدفتِ دِرَاسَةُ مارشال (Marshall, 2012) اسْتِكْشَافَ وَاقِعِ مُمَارَسَاتِ القِيَادَةِ للقيادة للمُعَلِّمِينَ وَالتَّعَرُّفَ عَلَى مَهَارَاتِ التَّفْكِيرِ الدَّائِي لَهُمْ، وَاتَّبَعَتِ الدِّرَاسَةُ المُنْهَجَ النُّوعِيَّ بِإِجْرَاءِ المُقَابِلَاتِ الشَّخْصِيَّةِ مَعَ سَبْعَةِ مِنْ القَادَةِ المُعَلِّمِينَ فِي بَرِيْطَانِيَا، بِالإِضَافَةِ إِلَى تَحْلِيلِ المِلاحِظَاتِ المِيْدَانِيَّةِ وَالتَّقَارِيرِ المُكْتُوبَةِ، وَقَدَ وَضَحَتْ النَتَائِجُ سُلُوكِيَاتِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ لِأَفْرَادِ العِيْنَةِ مِنْ خِلَالِ وَضُوحِ الرُّؤْيَا الأخْلَاقِيَّةِ، وَالقِيَمِ وَالدَّوَاعِ الشَّخْصِيَّةِ الَّتِي دَفَعْتَهُمْ إِلَى تَطْوِيرِ مَدَارِسِهِمْ، وَبِنَاءِ عِلَاقَاتٍ قَائِمَةٍ عَلَى التَّوْجِيهِ وَالتَّنْذِيرِ المِهْنِيِّ حَيْثُ اتَّضَحَتْ جَوَانِبُ الوَعْيِ الدَّائِي وَالنِّقَّةِ وَالتَّوَاضُّعِ فِي القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ، وَتَحْفِيزِ القُدْرَاتِ الكَامِنَةِ لَدَى الأَخْرِينَ، وَموازنةِ الطُّرُوفِ لِتَحْقِيقِ هَدَفِ التَّعْلِيمِ.

وَأَجْرَى إِيْلَاسُ وَآخَرُونَ (Ilyas et al., 2020) دِرَاسَةَ هَدَفَتْ لِاسْتِكْشَافِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ لِقِيَادِييِ المَدَارِسِ، وَدَوْرَ تَمَكِينِ المُعَلِّمِينَ كَمُتَعَيِّرٍ وَسَبِيْطٍ وَعِلَاقَتِهِ بِالأَدَاءِ الوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِ فِي بَاكِسْتَانِ، وَتَبَنَتِ الدِّرَاسَةُ المُنْهَجَ الوَصْفِيَّ بِاسْتِخْدَامِ ثَلَاثِ أَدَوَاتِ قِيَاسِ مُخْتَلَفَةٍ، حَيْثُ بَلَغَتْ العِيْنَةُ (271) قِيَادِيًّا وَ(865) مَعْلَمًا، وَأَوْضَحَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ وَجُودَ تَأْثِيرِ كَبِيرٍ غَيْرِ مُبَاشِرٍ لِلْقِيَادَةِ الأَصِيلَةِ عَلَى الأَدَاءِ الوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِ مِنْ خِلَالِ تَمَكِينِ المُعَلِّمِ، وَوُجُودِ عِلَاقَةٍ مُبَاشِرَةٍ إِيْجَابِيَّةٍ بَيْنَ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ لِلْقِيَادِييْنَ وَالأَدَاءِ الوِظِيْفِيِّ لِلْمُعَلِّمِ .

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

هدفت دراسة دافيللا (Dávila, 2021) الكشف عن العلاقة بين القيادة الأصيلة لقيادتي المدارس ونية المعلمين في ترك المدارس، ودور الدعم المقدم من القياديين كمُنغِّير وسيط في المدارس الثانوية في بورتوريكو، حيث انتهجت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق ثلاث مقاييس كمية لجمع البيانات من عينة بلغت (294) معلماً في المدرسة الثانوية، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية كبيرة بين القيادة الأصيلة لقيادتي المدارس ونية المعلمين في ترك المدرسة. كما ارتبط دعم المشرف المدرس، وسنوات الخبرة في التدريس، والنوع أيضاً في العلاقة بين القيادة الأصيلة لقيادتي المدارس ونوايا المعلمين في ترك المدرسة.

ووضحت العديد من الدراسات أهمية الدعم المهني للمعلم، فأجرى فاتح (Fatih, 2020) دراسة بهدف تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه قياديو المدارس في التطوير المهني للمعلمين، وقد استندت الدراسة للمنهج الوصفي الكمي، بتطبيق استبانة على عينة بلغت (4729) معلماً من مقاطعة سانليورفا في تركيا، وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس يُقدِّمون بشكل عام الدعم المهني للمعلمين إلا أن 25,5% منهم فقط يقدمونه بدرجة كافية، فكانت ممارسات مديرو المدارس في الغالب هي توفير الموارد لدعم التطوير المهني للمعلمين وإبلاغ المعلمين بالتطورات في سياسات التعليم، مع وجود بعض القصور في القيام بالأنشطة التي قد تدعم التطوير المهني للمعلم مثل تحديد برامج التنمية الفردية والجماعية، وتنظيم نموذج للتطوير المهني يشمل أنشطة تعليمية مهنية بناءً على احتياجات الطلبة والمعلمين، وتنظيم الأنشطة التعليمية الخارجية، والدعم المجتمعي، وإعطاء ما يكفي من مهام القراءة والبحث الذاتي.

أما دراسة منون (Menon, 2012) فتناولت الدعم المهني المقدم للمعلمين من قبل القياديين والمشكلات التي يواجهونها في مدارس التعليم في فُبرص، وانتهجت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع (25) معلماً من مبتدئي الخبرة في التدريس في المدارس الابتدائية الحكومية، وبيّنت النتائج أن جزء كبير من عينة الدراسة لم

يَحْصُلُوا الدَّعْمَ الكَافِي مِنَ القِيَادِيِّينَ، وَفِي بَعْضِ الحَالَاتِ اعْتَبَرُوا النِّقَافَةَ فِي المَدْرَسَةِ غَيْرَ إِبْجَائِيَّةٍ، فِي حِينٍ واجهوا عَدَدَ مِنَ المُشْكِلاتِ تُشْمَلُ مَسَائِلَ تَنْظِيمِيَّةٍ وإِدَارِيَّةٍ بِالإِضَافَةِ إِلَى صَعُوبَاتٍ فِي التَّعَامُلِ مَعَ الطُّلَبَةِ، وَقَدَّمَ أَفْرَادُ العِينَةِ مَقْتَرِحَاتٍ حَوْلَ طُرُقِ التَّغْلُبِ عَلَى المُشْكِلاتِ مِنْهَا دَعْمُ مَدِيرِي المَدَارِسِ، وَالتَّوَاصُلِ بِشَكْلِ أَفْضَلٍ، وَإِدْخَالَ بَرَامِجٍ تَعْرِيفِيَّةٍ شَامِلَةً وَمُمَارَسَاتٍ تَوْجِيهِيَّةٍ فِعَالَةٍ.

وَتَنَاوَلَ رَيْتْمَانُ وَكِيرِجُ (Reitman & Karge, 2019) فِي دِرَاسَتِهِمَا مَوْضُوعَ الدَّعْمِ المِهْنِيِّ الَّذِي يُسَاعِدُ المُعَلِّمِينَ عَلَى الإِسْتِمْرَارِ فِي التَّدْرِيسِ، وَتَبَنَّتِ المُنْهَجَ المَرْجِيَّ بِاسْتِخْدَامِ الإِسْتِبْانَةِ لِجَمْعِ البَيِّنَاتِ مِنْ (60) مُعَلِّمًا بِالإِضَافَةِ إِلَى المُقَابَلَاتِ الشَّخْصِيَّةِ مَعَ (10) مِنَ المُعَلِّمِينَ الَّذِينَ تَلَّفُوا دَعْمًا كَبِيرًا فِي السَّنَوَاتِ الأُولَى مِنْ تَجْرِبَتِهِمُ التَّدْرِيسِيَّةِ فِي وَايَةَ كَاليفورنِيَا الأَمْرِيكِيَّةِ، وَأُظْهَرَتِ النُّتَاجُ اسْتِجَابَاتٍ مُرْتَفِعَةً لِلدَّعْمِ المُقَدَّمِ لِلْمُعَلِّمِينَ، كَمَا ظَهَرَتْ فِي مَقَابَلَتِهِمُ الشَّخْصِيَّةِ سِنَةً مُحَاوِرُ أُسَاسِيَّةٍ لِاسْتِرَاتِيجِيَّاتِ دَعْمِ المُعَلِّمِينَ وَتَشْمَلُ تَنْمِيَّةَ العِلَاقَاتِ الأَفْرَدِيَّةِ، وَتَطْوِيرَ المَعْرِفَةِ التَّرْبُويَّةِ، وَدَعْمَ ثِقَّةِ المُعَلِّمِ بِكِفَائَتِهِ المِهْنِيَّةِ، وَالتَّوْجِيهِ، وَدَعْمَ التَّعَلُّمِ المِهْنِيِّ، وَالتَّفْكِيرِ النَّاقِدِ.

وَتَعَدَّدَتِ الدِّرَاسَاتُ وَالعَوَامِلُ المَتَبَنِّئَةُ بِالإِسْتِعْرَاقِ الوِظِيْفِيِّ، فَهَدَفَتِ دِرَاسَةُ العَازِمِي وَالمُهْدِي (alazmi and Al-mahdi , 2020) التَّحَقُّقَ مِنْ مَدَى تَأْثِيرِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ عَلَى مُشَارَكَةِ المُعَلِّمِينَ وَاسْتِعْرَاقِهِمْ فِي العَمَلِ مِنْ جِلالِ تَعْزِيزِ الكَفَاءَةِ الدَّائِيَّةِ المِهْنِيَّةِ، وَاسْتِخْدَمَتِ الدِّرَاسَةُ المُنْهَجَ الوِصْفِيَّ عَن طَرِيقِ تَطْبِيقِ الإِسْتِبْانَةِ عَيْنِهِ بَلَعَتْ (333) مُعَلِّمًا فِي 25 مَدْرَسَةً ابْتِدَائِيَّةً فِي الكُوَيْتِ، وَأشارَتِ النُّتَاجُ إِلَى صِحَّةِ النَّتِئِ بِالنَّمُودِجِ الدَّالِّ عَلَى تَأْثِيرِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ لِإِدْبَارِ المَدْرَسَةِ عَلَى اسْتِعْرَاقِ المُعَلِّمِينَ الوِظِيْفِيِّ وَمُشَارَكَتِهِمْ فِي العَمَلِ وَالَّذِي جَاءَ مُرْتَفِعًا، وَكَانَتِ الكَفَاءَةُ الدَّائِيَّةِ المِهْنِيَّةِ المُتَعَيَّرِ الوَسِيطِ.

وَأَجْرَى كُوفَاسُ وَآخَرُونَ (Kulophas et al., 2018) دِرَاسَةً لِتَطْوِيرِ وَالتَّحْقُوقِ مِنْ صِحَّةِ نَمُودِجِ نَظَرِيٍّ لِتَأْثِيرِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةِ عَلَى النَّقَاوُلِ الأكادِيمِيِّ لِلْمُعَلِّمِ وَالإِسْتِعْرَاقِ الوِظِيْفِيِّ فِي تَايْلانَدِ، وَاسْتِخْدَمَتِ الدِّرَاسَةُ المُنْهَجَ الوِصْفِيَّ الكَمِّيَّ بِتَطْبِيقِ الإِسْتِبْانَةِ عَلَى

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

عينة بلغت (605) معلماً من (182) مدرسة ابتدائية، وقد أشارت النتائج إلى موثوقية النموذج حول تنبؤ القيادة الأصيلة بكل من النفاؤل الأكاديمي للمعلمين والاستغراق الوظيفي في العمل.

كما هدفت دراسة العبدللطيف والقرني(2018) إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهه نظر المعلمين في المملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لديهم، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرِّك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي بتطبيق مقياس الدعم التنظيمي المُدرِّك ومقياس الاستغراق الوظيفي للمعلمين حيث بلغت العينة (3٤٦) معلماً، وبيّنت نتائج الدراسة حصول مستوى الدعم التنظيمي المُدرِّك في المدارس الثانوية بمدينة بريدة إجمالاً وعلى كلِّ بُعدٍ حصل على مستوى متوسط، وحصل سلوك الفأدة لمساندة المرؤوسين على أعلى متوسطٍ حسابي كما جاء مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين مرتفعاً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القيمة بين مستوى الدعم التنظيمي المُدرِّك ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين.

وركزت دراسة بيرد وآخرون (Bird et al., 2009) على استكشاف العلاقات بين القيادة الأصيلة لمُدرِّس المدرسة والثقة والاستغراق الوظيفي والنية في عودته أعضاء هيئة التدريس لديهم في إحدى الولايات الأمريكية، وتم استخدام المنهج المسحي بتطبيق استبانة على عينة بلغت (28) مُدرِّراً و (633) معلماً، وأوضحت النتائج أن ثقة المعلم واستغراقه الوظيفي مرتبطتان بشكل كبيرٍ بأصالة المُدرِّس.

وركزت دراسة كوز (Köse, 2016) على استكشاف العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والدعم التنظيمي المُدرِّك، والمناخ التنظيمي، واتبعت المنهج الوصفي الكمي باستخدام ثلاث مقاييس هم مقياس الدعم التنظيمي المُدرِّك، ومقياس المناخ التنظيمي،

ومقياس الاستغراق الوظيفي، والتي تم تطبيقها على (23) مؤسسة، و(433) معلماً في تركيا، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة وذات دلالة إحصائية بين سلوكيات الاستغراق في العمل للمعلمين والدعم التنظيمي المتصور والمناخ التنظيمي.

مشكلة الدراسة:

تعد نظرية القيادة الأصيلة من النظريات التي لم تلاقى الاهتمام في البحوث التربوية الغربية، بالرغم من دورها الذي أشارت له العديد من الدراسات الأجنبية (Avolio & Gardner, 2005; Ilyas et al., 2020; Kulophas et al., 2015) ، وذلك لتوجهها نحو تطوير الممارسات بدءاً من الوعي الذاتي للقائد، وتبني مبدأ الشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وبالرغم من تنوع الأطر المختلفة لقياس مستوى ممارسة القيادة الأصيلة وانتشارها عالمياً. أما في البيئة المدرسية في الكويت فلم يتم دراسة موضوع ممارسات القيادة الأصيلة إلا مرتباً بمديري المدارس في دراسة العازمي والمهدي (alazmi and Al-mahdi , 2020) والتي بينت ممارستها بشكل متوسط، في حين لا توجد دراسة- حسب علم الباحثة - تناولت القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية، والذين يشغلون دوراً إشرافياً بارزاً في تنفيذ أهداف التعليم.

وانطلاقاً من الحاجة الملحة لتطوير العمل الإداري المدرسي، وبسبب قلة الدراسات الخاصة بالقيادة المعلمين أو رؤساء الأقسام، وعدم دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية، والدعم المهني للمعلمين، ومدى تنبؤهما في الاستغراق الوظيفي في بيئة التعليم العام في دولة الكويت، برزت مشكلة الدراسة من خلال الحاجة لدراسة هذه المتغيرات والتي تعد من العوامل المؤثرة في بيئة العمل المدرسي، كما أن عدم وجود دراسات لاستكشاف هذه العلاقات يعد قصوراً في هذا الجانب البحثي، وقد تشكلت مشكلة الدراسة أملاً في لقاء الضوء على العلاقات التنظيمية، وذلك للمساهمة في إثراء الفهم حول واقع وممارسة هذه العوامل في بيئة

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الإدارة المدرسية، لا سيما من وجهه نظر المعلمين باعتبارهم الخط الأول نحو كفاءة
وجودة التعليم، وتطوير المؤسسات التربوية.

أسئلة الدراسة :

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما مستوى ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية من وجهه نظر المعلمين
في مدارس التعليم العام؟

٢. ما مستوى الدعم المهني الذي يتلقاه المعلمين من رؤساء الأقسام التعليمية في مدارس
التعليم العام في دولة الكويت من وجهه نظرهم؟

٣. ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام من وجهه
نظرهم؟

٤. إلى أي مدى تنتبأ ممارسة القيادة الأصيلة لرئيس القسم التعليمي والدعم المهني
للمعلمين بمستوى الاستغراق الوظيفي لهم؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى :

١. التعرف على ممارسة رؤساء الأقسام في مدارس التعليم العام بدولة الكويت
للقيادة الأصيلة وأبعادها من وجهه المعلمين وتقديم مقترحات لتطويرها.

٢. التعرف على الدعم المهني للمعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من
وجهه نظرهم.

٣. التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام
بدولة الكويت من وجهه نظرهم.

٤. قياس مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرئيس القسم والدعم المهني للمعلمين
بمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهه نظرهم.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في أنها الأولى من نوعها في تناول موضوع القيادة الأصيلة ومتغيري الدعم المهني ومستوى الاستغراق الوظيفي حسب اطلاع الباحثة، علاوة على أن أهميتها تستمد من تركيزها على دور رؤساء الأقسام التعليمية والذين لم يشغلوا حيزا كبيرا من الاهتمام في الدراسات التربوية في مجال الإدارة، بالرغم من دورهم في رفع كفاءة المنظمة التعليمية، وربما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حول العلاقة بين متغيرات القيادة الأصيلة، والدعم المهني لرئيس القسم ومدى تنبؤه في الاستغراق الوظيفي للمعلمين، والتي لم يسبق تناولها في الدراسات المحلية في دولة الكويت على حسب علم الباحثة، ويؤمل أن يستفاد من نتائج الدراسة في لفت انتباه القياديين وصانعي القرار في المؤسسات التربوية والتعليمية على أهمية الدور القيادي لرؤساء الأقسام التعليمية، مما قد يوجههم لوضع خطط التنمية المهنية، وإعادة تشكيل الممارسات القيادية بناءً على مفهوم القيادة الأصيلة، وزيادة مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين، مما قد يساهم في تطوير العمل المدرسي، ورفع كفاءة العملية التعليمية، وصولاً إلى الإصلاح التربوي في الإدارة التربوية والمدرسية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

القيادة الأصيلة Authentic leadership : وتُعرف بأنها القيادة التي تعتمد على أربعة خصائص سلوكية تشمل الوعي الذاتي للقائد، واتباعه لمبدأ الشفافية في العلاقات، وفدريته على تحليل وموازنة البيانات واتخاذ القرارات الصائبة والمنطقية، وتبنيه لمنظور أخلاقي داخلي يفوق قراراته وسلوكه (Walumbwa et al., 2008)، وتُعرف الباحثة القيادة الأصيلة إجرائياً بأنها الممارسات القيادية المدرسية لرؤساء الأقسام في دولة الكويت والتي تشمل على أربعة أبعاد هي بعد الوعي الذاتي - بعد المعالجة المتوازنة- بعد المنظور الأخلاقي الداخلي - بعد الشفافية في العلاقات.

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الدَّعم المهني Professional Support : وَهِيَ سلوكيات قياديي المَدارس الَّتِي تَدَعَم تَطوِير المهارات وَالْمَعْرِفَة المهنية للمعلم في جوانب خاصة بطرق التَّدريس أَسَالِيْبِهَا، وَالْمَعْرِفَة المتخصصة، وَأداء الأنشطة الْمُخْتَلَفَة مَعَ الطَّلَبَة (Fatih, 2020)، أَمَا إِجْرَائِيًّا فَيُعْرَفُ بِأَنَّهُ الدَّعم والمساندة الْمُقَدَّم مِن رَئِيس الْقِسْم التَّعليمي للمعلمين فِيمَا يَحْصُلُ بِتَنَمِيَّتِهِم المهنية، وتشجيعهم عَلَى الْعَمَلِ ونموهم الوظيفي.

الاستغراق الوظيفي Work engagement: يَعْرِفُهُ عَبْدُ اللَّطِيفِ والقُرْنِي (2018) بِأَنَّهُ إِنْهَمَاك وحماس واستغراق الْمُعَلِّمِينَ فِي أدوارهم الوظيفية بِهَدَفٍ تَحْقِيقِيٍّ لِأهداف المَدْرَسَة، وَيُعْرَفُ إِجْرَائِيًّا بِالْمُبَادَرَة التطوعية للمعلمين وانهماكهم فِي أدوارهم الوظيفية وَبِالإِضَافَة لِلْعَمَلِ المَدْرَسِيِّ.

حُدُود الدِّرَاسَة ومحدداتها

الْحُدُود الزمنية: تم تطبيق أداة البحث في شَهْر مَآيُو مِن الْفَصْلِ الدِّرَاسِيِّ الثَّانِي مِن الْعَامِ الدِّرَاسِيِّ 2021/2020.

الْحُدُود المَكَانِيَّة: الْمَنَاطِق التَّعَلِيمِيَّة السِّتَّة فِي وَرَازَة التَّرْبِيَّة بدولة الكويت، وهي العاصمة، وحولي، والأحمدي، ومبارك الكبير، والجھراء.

الحدود البشرية: تَمَّ تَطْبِيق الدِّرَاسَة عن بُعد الكِتْرُونِيَا عَلَى عَيْنَة مِن الْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِس التَّعَلِيم الْعَامِّ بِلِغ عددهم (٧٩٨) معلما ومعلمة.

الْحُدُود الْمَوْضُوعِيَّة: تَقْتَصِر الدِّرَاسَة عَلَى وَجْهَات نَظَرِ الْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِس التَّعَلِيم الْعَامِّ فِي مَتَغِيرَات البحث الثلاث وهي القيادة الأصيلة هي بُعد الْوَعْيِ الدَّائِي - بُعد الْمُعَالَجَة المتوازنة- بُعد الْمُنْظُور الْأَخْلَاقِي الدَّاخِلِي - بُعد الشَّفَاقِيَّة فِي الْعَلَاقَات، ومتغير الدعم المهني، ومتغير الاستغراق الوظيفي.

منهج الدراسة

انتهجت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والمُعتمد على جمع البيانات الكمية، وتنظيمها، وتحليلها للوصول إلى نتائج توظف في فهم مشكلة الدراسة، وذلك لملاءمته مع أهداف الدراسة وطبيعتها (Creswell & Creswell, 2017).

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم العامّ بدولة الكويت في محافظاتها التعليمية الست، ويبلغ عددهم (٧٠٣١٧) معلّمًا ومُعَلِّمة، حسب إحصائية وزارة التربية بدولة الكويت (وزارة التربية، ٢٠١٩)، أمّا عينة الدراسة فقد تكوّنت من (٧٩٨) معلّمًا ومُعَلِّمة في مدارس التعليم العامّ بدولة الكويت، تمّ اختيارها بطريقة عشوائية بطريقة عنقودية، من خلال اختيار (٤) مدارس من كل منطقة تعليمية بمجموع (٢٤) مدرسة، ويوضح الجدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة

المنطقة التعليمية					النوع		
مبارك الكبير	الجهراء	الأحمدي	الفروانية	حولي	العاصمة	انثى	ذكر
١٣٥	١٩٤	٣٨١	٥٥٢	١٥٨	٣١٩	٦٤٤	١٥٤
المرحلة التعليمية					سنوات الخبرة		
الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	رياض الأطفال	15 فأكثر	10-15	5-10	اقل من ٥
٢٦٨	١٥٧	٢٣١	١٤٢	١٨٠	١١٨	١٩٩	٣٠١

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة تضمّ متغيرات الدراسة الثلاث وهي القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام، والدعم المهني للمعلمين، والاستغراق الوظيفي، واعتمدت الباحثة على الدراسات العلمية التربوية المتعلقة بالموضوع (Avolio & Gardner, 2005; Ilyas et al., 2020; Kulophas et al., 2015). وتضمنت الاستبانة بصورتها الأولى على قسمين: القسم الأول يتكوّن من مجموعة من

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الأسئلة حَوْلَ الخصائص الديموغرافية للعينة، وتشتمل: النوع، وسنوات الخبرة،
والمراحل التعليمية، والمنطقة التعليمية، أما القسم الثاني فيتكون من ثلاث متغيرات
أساسية، الأول هو القيادة الأصيلة وقد وضع إطارها نيدر
وشريزهايم (Neider&Schriesheim, 2011) فصمما مقياس القيادة الأصيلة
Authentic Leadership Inventory (ALI) وقد اختارت الباحثة بُنود هذه الأداة
لواسع إنتشارها، وارتفاع صدقها وثباتها واستخدامها في العديد من الدراسات الأجنبية،
وتتكون من أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة وهي: الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات،
والمعالجة المتوازنة، والمُنطوّر الأخلاقي الداخلي، ويحتوي كلُّ بُعدٍ على أربعة بُنود
بمجموع (١٦) بُنوداً للمقياس استعانت الباحثة بجميعها، أما المُتغيّر الثاني فهو الدّعم
المهني لرئيس القسم ويتكوّن من (٧) بُنود، وتمّ استعارة البنود من دراسة فلانغان
(Flanagan, 2006) الخاصة بالدعم المهني وتنمية المُعلّمين، لمُناسبة البنود وفُرُبها
من الدّور الإشرافي لرئيس القسم، أما المُتغيّر الثالث فهو الاستغراق الوظيفي ويتكوّن
من (٨) بُنود، حيثُ تمّ الاستعانة بالبنود من دراسة وانغ وبيرد (Wang & Bird, 2011)
وإضافة بندين من قبل الباحثة.

ولأهداف الدراسة الحالية، تمّ ترجمة جميع بُنود الأداة بصيغتها الأولى للغة العربية،
فتمّ موازنة بُنود مقياس القيادة الأصيلة ليتناسب مع دور رئيس القسم التعليمي في
مدارس التعليم العام في دولة الكويت، كما تمّ الاستعانة بترجمة بعض البنود من دراسة
الحجار (٢٠١٧)، وتمّ أيضاً تطوير متغيري الدّعم المهني والاستغراق الوظيفي للمعلمين
تناسباً مع بيئة مدارس التّعليم العام في دولة الكويت.

وللتأكد من تكافؤ الترجمة بين الاستبانة بنسختها الإنجليزية والنسخة العربية اتّبع
الباحث بعض الخطوات بعرضها على اثنين من المترجمين المتمكنين من اللغتين العربية
والإنجليزية، والطلب منهم ترجمتها إلى اللغة الإنجليزية، مع إعطاء الأولوية لتكافؤ
المعنى واتساق العبارات، ومن ثمّ تمّ عرض النسختين الإنجليزية والعربية على اثنين من

أعضاء هيئة التدريس المتمكنين من اللغة الإنجليزية، للتدقيق على حسن الترجمة للعبارات بطريقة عكسية للمقارنة بين المعنى في اللغتين، واختيار أفضل ترجمة، وقد تم عرض النسخة الأولى من الاستبانة العربية على اثنين من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس للتأكد من صدق المحتوى وتعديل العبارات تبعاً لملاحظاتهم.

الخصائص السيكومترية للأداة:

إجراءات صدق الأداة

قامت الباحثة بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولى المتكونة من (33) بنداً وترجمتها للعربية بالتأكد من صدق بنودها وارتباطها بمتغيرات الدراسة، وقد استخدمت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، عن طريق أخذ آراء المحكمين حول انتماء البنود للأبعاد ووضوح العبارات ودقة الصياغة اللغوية وملاءمتها لهدف الدراسة، وعرضت الاستبانة على ستة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في كلية التربية في جامعة الكويت، وقد حددت نسبة الاتفاق (70%) في أغلب قرارات المحكمين وتعليقاتهم لقبول البنود، وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين أجريت التعديلات اللازمة، فتم تعديل صياغة بعض البنود وحذف ثلاث بنود من الاستبانة في صورتها الأولى، لتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (30) بنداً موزعة على ثلاث متغيرات القيادة الأصيلة وتحتوي أربعة أبعاد بمجموع (16) بنداً، وبعد الدعم المهني للمعلمين ويشتمل على ستة بنود، ومُنْعَبَرُ الاستغراق الوظيفي في العمل ويشتمل على سبعة بنود، وقد اعتمدت الأداة مقياس ليكرت الخماسي 5-point likert scale (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

أما بالنسبة لصدق البناء، تم التحقق منه بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (102) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي من خلال الارتباط بين درجة كل مفردة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، في أبعاد أداة الدراسة.

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

جدول (٢)

قيم معامل الارتباط بين كل مفردة بالدرجة الكلية للاستبانة

المتغير	رقم المفردة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة	رقم المفردة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة	رقم المفردة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة
المتغير الأول: القيادة الأصيلة	١	0,79	٧	0,81	١٣	0,84
	٢	0,88	٨	0,85	١٤	0,87
	٣	0,82	٩	0,86	١٥	0,86
	٤	0,80	١٠	0,87	١٦	0,86
	٥	0,82	١١	0,82		
	٦	0,79	١٢	0,85		
المتغير الثاني: الدعم المهني	١	0,86	٣	0,86	٥	0,81
	٢	0,84	٤	0,79	٦	0,69
المتغير الثالث: الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين	١	0,70	٤	0,69	٧	0,70
	٢	0,73	٥	0,71		
	٣	٠,٧١	٦	0,72		

إجراءات ثبات الأداة

تمَّ حساب معاملات الارتباط بين درجة المعامل الكلي لجميع بُنود الاستبانة، وقد بلغت قيمة (٠,٩١)، وهي نسبة عالية وكافية لأهداف الدراسة وجمع البيانات من خلالها، وكان معدل ثبات الأداة عال لجميع متغيراتها (القيادة الأصيلة، الدعم المهني، الاستغراق الوظيفي)، فجاءت جميع القيم بالترتيب (٠,٧٩, ٠,٨١, ٠,٨٣) وهذه القيم لمعامل كرونباخ ألفا تعدّ معدلاً مقبولاً في البحوث التربوية (Ponterotto & Ruckdeschel, 2007).

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمَّ ادخال البيانات وتحليلها، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Package for social Science واستخراج النتائج استخدَم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية:

١. معامل الاتساق الداخلي ومعاملات الارتباط للتأكد من صدق بناء أداة الدراسة
٢. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٣ . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، والثاني، والثالث.

٤ . تحليل الانحدار الخطي للإجابة على السؤال الرابع.

٥ . كما استُخدم معيار التصحيح المُنتَشَق من مُعادلة المَدَى عَلَى النُّحُو الثَّالِي : فيه المتوسطات الحسابية مَا بَيْنَ ١,٠٠-٢,٣٣ ، مُنْحَفِضَةً ، ٣,٦٧-٣,٣٤ دَرَجَةً مُتَوَسِّطَةً ، وأخيراً ٣,٦٨-٥,٠٠ دَرَجَةً مُرْتَفِعَةً.

نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ وَمناقشتها

نَصَّ السُّؤَالُ الأَوَّلُ: مَا مُسْتَوَى مُمارَسَةِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةَ لرؤساء الأقسام التعليمية مِنْ وَجْهِه نَظَرِ المُعَلِّمِينَ فِي مدارس التعليم العام؟

يُوضِّحُ جَدْوَلُ (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عَلَى أبعاد القيادة الأصيلة.

جَدْوَلُ (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عَلَى أبعاد القيادة الأصيلة

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة الأصيلة لرئيس القسم
مرتفع	٠,٨٨	٣,٧٠	الوعي الذاتي
متوسط	٠,٩٢	٣,٥٦	الشفافية في العلاقات
مرتفع	٠,٩٠	٣,٦٧	المعالجة المتوازنة
متوسط	٠,٩٢	٣,٦٤	المنظور الأخلاقي الداخلي
متوسط	٠,٨٥	٣,٦٤	المتوسط العام

يَبَيِّنُ مِنْ النَتَائِجِ فِي جَدْوَلِ (٣) أَنَّ تَوَجُّهَاتِ أَفْرَادِ العِينَةِ نَحْوِ القِيَادَةِ الأَصِيلَةَ لرؤساء الأقسام جَاءَ مُتَوَسِّطاً بِشَكْلِ عَامٍّ، وَحَصَلَ بَعْدَ الوَعْيِ الذَّاتِيِّ عَلَى أَعْلَى مُتَوَسِّطٍ حسابي، وَجَاءَ فِي المَرْتَبَةِ الثَّانِيَةِ بَعْدَ المُعَالَجَةِ المتوازنة، ثُمَّ بَعْدَ المُنْظُورِ الأخلاقي الذَّالِجِيِّ فِي المَرْتَبَةِ الثَّالِثَةِ، وَأخيراً بَعْدَ الشَّفَافِيَّةِ فِي العِلَاقَاتِ.

وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ حُصُولِ بَعْدِ الوَعْيِ الذَّاتِيِّ عَلَى أَعْلَى مُتَوَسِّطٍ حسابي لاستجابات المُعَلِّمِينَ بِإِدْرَاقِ رُؤَسَاءِ الأقسام لطبيعة ومتطلبات أدوارهم الوظيفية، وفهمهم لِتَأثيرِ سُلُوكِهِمْ عَلَى الأَخْرِينَ، كَمَا أَنَّ بَعْدَ المُعَالَجَةِ المتوازنة يَدُلُّ عَلَى اسْتِخْدَامِ المُعْلُومَاتِ ومعالجتها بِمَوْضُوعِيَّةٍ قَبْلَ إِتْخَاذِ القَرَارِ، واستطلاع الآراء المُخْتَلِفَةِ مِنْ أَجْلِ الوُصُولِ إِلَى القَرَارِ السَّلِيمِ، وَقَدْ يَرْجِعُ الأَمْرُ إِلَى قُرْبِ رَئِيسِ القَسْمِ مِنْ بَيِّنَاتٍ وَنَتَائِجِ الطَّلِبَةِ لِلْمَادَّةِ

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

الْعِلْمِيَّة وَجِرْصَهُمْ عَلَى التَّأَكُّدِ مِنْ بَيِّنَاتٍ وَنَتَائِجِ الطَّلَبَةِ قَبْلَ إِتْخَاذِ الْقَرَارَاتِ الْخَاصَّةِ بِالْقِسْمِ، إِلَّا أَنْ حُصُولَ بُعْدِي الشَّفَافِيَّةِ فِي الْعَلَاقَاتِ وَالْمُنْظُورِ الْأَخْلَاقِي الدَّاخِلِيَّ عَلَى تَقْدِيرِ مُتَوَسِّطٍ يَدُلُّ عَلَى الْحَاجَةِ لِمَزِيدٍ مِنَ التَّطْوِيرِ فِي هَذَيْنِ الْجَانِبَيْنِ، وَاتَّفَقَ حُصُولُ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةَ عَلَى تَقْدِيرِ مُتَوَسِّطٍ مَعَ نَتَائِجِ دِرَاسَتِي الْجُهْنِيَّ وَالزَايِدِي (٢٠١٩) وَالْحَجَارِ (٢٠١٧)، وَلِمَزِيدٍ مِنَ التَّوْضِيحِ لِقَرَاتِ الْأُبْعَادِ، يُبَيِّنُ جَدْوَلُ (٤) اسْتِجَابَاتِ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ عَلَى فَقَرَاتِ الْاسْتِيبَانَةِ.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات القيادة الأصيلة

التقدير	انحراف معياري	متوسط حسابي	القيادة الأصيلة لرئيس القسم
			الوعي الذاتي
مرتفع	١,٠٢	٣,٧٦	١. يَسْتَمِعُ رَئِيسُ الْقِسْمِ لآرَاءَ الْعَامِلِينَ لِكَي يَحْسِنَ مِنْ طَرِيقِهِ تَوَاصُلَهُ مَعَهُمْ.
مرتفع	٠,٩٧	٣,٧٢	٢. يُدْرِكُ رَئِيسُ الْقِسْمِ تَمَامًا كَيْفِيَّةَ تَقْيِيمِ الْأَخْرَيْنِ لِإِمْكَانَاتِهِ.
متوسط	٠,٩٩	٣,٦٠	٣. يُدْرِكُ رَئِيسُ الْقِسْمِ جَوَانِبَ الْقُوَّةِ وَالضَّعْفِ لَدَيْهِ.
مرتفع	١,٠٠	٣,٧١	٤. يَعِي رَئِيسُ الْقِسْمِ تَمَامًا كَيْفَ يُمَكِّنُ أَنْ تُؤَيَّرَ مَوَاقِفُهُ عَلَى الْأَخْرَيْنِ.
			الشَّفَافِيَّةُ فِي الْعَلَاقَاتِ
متوسط	١,٠٥	٣,٦٧	٥. يَتَحَدَّثُ رَئِيسُ الْقِسْمِ بِوُضُوحٍ عَنَّا يَغْنِيهِ.
متوسط	١,١١	٣,٣٢	٦. يَعْتَرِفُ رَئِيسُ الْقِسْمِ بِالْأَخْطَاءِ عِنْدَ حُدُوثِهَا.
			٧. يُطَّلِعُ رَئِيسُ الْقِسْمِ الْعَامِلِينَ عَلَى الْمَعْلُومَاتِ وَالْحَقَائِقِ بِكُلِّ بَصَرَاةٍ.
مرتفع	٠,٩٩	٣,٧١	٨. يُشَارِكُ رَئِيسُ الْقِسْمِ أَفْكَارَهُ بِوُضُوحٍ مَعَ الْأَخْرَيْنِ.
			المُعَالَجَةُ الْمَتَوَازِنَةُ
متوسط	١,٠١	٣,٦٣	٩. تَتَطَابَقُ قِيَمُ رَئِيسِ الْقِسْمِ أَوْ مَعْتَقَدَاتِهِ مَعَ سُلُوكِهِ وَأَعْيَالِهِ.
مرتفع	٠,٩٩	٣,٧٢	١٠. يُتَّخَذُ رَئِيسُ الْقِسْمِ الْقَرَارَاتِ وَفَقًا لِمَعْيِيرِ اخْتِلَافِيَّةٍ رَفِيعَةٍ.
متوسط	١,٠٠	٣,٥٩	١١. يُقَاوِمُ رَئِيسُ الْقِسْمِ الضُّغُوطَ الَّتِي لَا تَتِمَّاسِي مَعَ مَا يَعْتَوِّدُهُ مِنْ مَصْلَحَةِ الْعَمَلِ.
مرتفع	٠,٩٦	٣,٧٥	١٢. لَدَى رَئِيسِ الْقِسْمِ بُوَصْلِهِ اخْتِلَافِيَّةٌ تُقَوِّدُ أَعْيَالَهُ
			الْمُنْظُورُ الْأَخْلَاقِي الدَّاخِلِيَّ
متوسط	٠,٩٨	٣,٦٣	١٣. يَسْتَطْلِعُ رَئِيسُ الْقِسْمِ الْأَرْءَ حَتَّى لَوْ كَانَتْ تُخَالِفُ وَجْهَةَ نَظَرِهِ
متوسط	٠,٩٩	٣,٦٦	١٤. يَسْتَمِعُ رَئِيسُ الْقِسْمِ بَعْدَانِيَّةً إِلَى وَجْهَاتِ النَّظَرِ الْمُخْتَلِفَةِ قَبْلَ إِتْخَاذِ الْقَرَارِ.
متوسط	١,٠١	٣,٥٩	١٥. يَجْمَعُ رَئِيسُ الْقِسْمِ الْبَيِّنَاتِ وَيَحْلُلُهَا قَبْلَ إِتْخَاذِ الْقَرَارِ.
متوسط	١,٠٢	٣,٦٩	١٦. يَبْتِيحُ رَئِيسُ الْقِسْمِ الْفُرْصَةَ لِلتَّغْيِيرِ بِخَرِيَّةٍ عَنِ الْأَرْءِ الْمُخْتَلِفَةِ.

يُلاحَظ مِنْ جَدْوَلِ (٤) حُصُولِ الْفِئْرَةِ رَقْمِ (١) " يَسْتَمِعُ رَئِيسُ الْقِسْمِ لِأَرَاءِ الْعَامِلِينَ لِكَيْ يَحْسِنَ مِنْ طَرِيقِهِ تَوَاصُلَهُ مَعَهُمْ" عَلَى أَعْلَى مُتَوَسِّطِ حِسَابِي لِاسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ الْعِيْنَةِ، تَلِيهَا الْفِئْرَةُ رَقْمِ (١٢) " لَدَى رَئِيسِ الْقِسْمِ بَوَصْلِهِ أَخْلَاقِيَّةً تَقُوْدُ أَفْعَالَهُ"، وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ النَّيْجَةِ بِالْإِهْتِمَامِ الَّذِي يُؤَلِّيهِ رُؤَسَاءُ الْأَقْسَامِ لِهَاذِينَ الْجَانِبِينَ بِشَكْلِ خَاصٍّ، فَقَدْ أَشَارَ وَالْمُبِوَا وَآخُرُونَ (Walumbwa et al.,2008) إِلَى أَهْمِيَّةِ الْقِيَمِ الْأَخْلَاقِيَّةِ الدَّاخِلِيَّةِ وَاتْفَاقَهَا مَعَ سُلُوكِ الْقَائِدِ الْأَصِيلِ، وَهُوَ مَا يَتَّفِقُ مَعَ دِرَاسَةِ لِي (Lee,2021) حَيْثُ ذَكَرَ اتِّصَافَ الْقَادَةِ الْمُعَلِّمِينَ الْعَدَالَةَ الْاجْتِمَاعِيَّةَ وَالشَّعْفَ فِي التَّعْلِيمِ وَالرَّغْبَةَ فِي التَّعْيِيرِ كَقِيَمِ أَخْلَاقِيَّةٍ تَقُوْدُ سُلُوكِهِمْ، بِالْإِضَافَةِ إِلَى تَوَجُّهِهِمْ نَحْوَ بِنَاءِ الْعَلَاَقَاتِ وَحُسْنِ التَّوَاَصُلِ مَعَ الْمُعَلِّمِينَ، وَقَدْ اتَّفَقَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ مَعَ دِرَاسَةِ مَارْشَال (Marshall, 2012) فَقَدْ بَيَّنَّ وَضُوحَ الرُّوِيَّةِ الْأَخْلَاقِيَّةِ لِلْقَادَةِ الْمُعَلِّمِينَ وَتَوَاصُلَهُمْ عَنِ طَرِيقِ بِنَاءِ عِلَاَقَاتِ مِهْنِيَّةٍ مَعَ الْمُعَلِّمِينَ.

بَيْنَمَا حَصَلَتْ فِئْرَةُ رَقْمِ (٦) " يَعْتَرِفُ رَئِيسُ الْقِسْمِ بِالْأَخْطَاءِ عِنْدَ حُدُوثِهَا" عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطِ حِسَابِي لِاسْتِجَابَاتِ الْمُعَلِّمِينَ فِي عِيْنَةِ الدِّرَاسَةِ، وَلَعَلَّ الْأَمْرَ يَعُودُ لِتَرَدُّدِ بَعْضِ مَنْ رُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ فِي الْإِعْتِرَافِ بِالْأَخْطَاءِ فِي الْعَمَلِ وَقَدْ يَكُونُ مَخَافَةً مِنْ تَقْلِيلِ دَافِعِيَّةِ الْمُعَلِّمِينَ، أَوْ التَّقْلِيلِ مِنْ شَأْنِ أَدْوَارِهِمِ الْوِظِيْفِيَّةِ، وَحَصَلَتْ الْفِئْرَةُ رَقْمِ (١١) " يَقَاوِمُ رَئِيسُ الْقِسْمِ الضَّغُوطَ الَّتِي لَا تَتَمَاشِي مَعَ مَا يَعْتَقِدُهُ مِنْ مَصْلَحَةِ الْعَمَلِ" عَلَى ثَانِي أَقَلِّ مُتَوَسِّطِ حِسَابِي أَفْرَادِ الْعِيْنَةِ، وَيُشَكِّلُ هَذَا الْجَانِبَ فُصُورًا فِي تَبَيُّنِ سُلُوكِيَّاتِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةِ الَّتِي تَرَكِّزُ عَلَى زِيَادَةِ وَعِي الْقَادَةِ وَالْعَامِلِينَ لِلْأُمُورِ الصَّحِيْحَةِ وَاتِّبَاعِ الْإِعْتِقَادِ الصَّحِيْحِ بِتَبْيُنِ الْمَصْلَحَةِ الْعَامَّةِ (Avolio & Gardner, 2005)، وَذَلِكَ قَدْ يَرْجِعُ لِلضَّغُوطِ الَّتِي تَمَارَسُ عَلَى رُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ مِنْ أَطْرَافِ كَثِيرَةٍ كَالْإِدَارَةِ الْمَدْرَسِيَّةِ وَالتَّوْجِيْهِاتِ الصَّادِرَةِ مِنَ الْوَزَارَةِ أَوْ تَوْجِيْهِ الْمَادَّةِ فِي ظِلِّ وَاقِعِ التَّغْيِرَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ لِلنِّظَامِ التَّعْلِيمِيِّ الْمَرْكَزِيِّ، وَالَّتِي تَسْتَدْعِي مِنْهُمْ الْقِيَامَ بِدُورِ الْوَسِيْطِ فِي إِيْصَالِ وَتَنْفِيْذِ الْقَرَارَاتِ وَالَّتِي أَحْيَانًا تَتَعَارَضُ مِنْ رُؤْيِ الْمُعَلِّمِينَ، وَهَذَا الدُّورُ الْوِظِيْفِي تُوَقِّشُ فِي دِرَاسَةِ مَارْشَالِ

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستعراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

(Marshal, 2012) بوجود بعض من الضغوط والمتطلبات الخاصة بالسياسات التعليمية على رؤساء الأقسام، الأمر الذي يستدعي منهم كقائدين تبني بوصلة أخلاقية والوعي الإدراك بأهمية أدوارهم القيادية، خصوصاً مع الضغوط الخارجية على التعليم. نص السؤال الثاني: ما مستوى الدعم المهني الذي يتلقاه المعلمين من رؤساء الأقسام التعليمية في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟ يوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات الدعم المهني.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد الدعم المهني

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠,٧٩	٤,١٦	١. يُقدّم رئيس القسم العلمي لي المساعدة التي أحتاجها في التدريس.
مرتفع	٠,٧٧	٤,٢١	٢. يُساعدني رئيس القسم العلمي في بناء توجهات إيجابية نحو التدريس الناجح.
مرتفع	٠,٨١	٤,١٧	٣. يشعرني رئيس القسم العلمي بالمهنية في التدريس.
مرتفع	٠,٨٥	٤,١٠	٤. يُجيب رئيس القسم على تساؤلاتي حول الصعوبات التي تواجهني في التدريس.
مرتفع	٠,٨٤	٤,٠٨	٥. يشجعني رئيس القسم العلمي على التفكير النقدي في أسلوبي في التدريس.
مرتفع	٠,٨٣	٤,٢٣	٦. يُعطيني رئيس القسم تغذية راجعة في أدائي بشكل مستمر.
مرتفع	٠,٨٦	٤,١٠	المتوسط العام

تبين النتائج التي وردت في جدول (5) أن مستوى الدعم المهني للمعلمين جاء مرتفعاً وفق استجابات عينة الدراسة، وحصلت الفقرة رقم (٦) "يُعطيني رئيس القسم تغذية راجعة في أدائي بشكل مستمر" على أعلى متوسط حسابي (٤,٢٣)، ثم جاءت الفقرة رقم (٢) "يُساعدني رئيس القسم العلمي في بناء توجهات إيجابية نحو التدريس

النَّاجِح" ثانياً، فِي حِينِ حَصَلَتْ الْفُقْرَةُ رَقِم (٥) "يَشْجَعُنِي رَئِيسُ الْقِسْمِ الْعِلْمِيِّ عَلَى التَّفْكِيرِ النَّقْدِيِّ فِي أُسْلُوبِي فِي التَّدْرِيسِ" عَلَى أَقَلِّ اسْتِجَابَةِ بمتوسط حسابي مُرْتَفِع وَبَلَغَ (٤,٠٨).

وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ ارْتِفَاعِ الدَّعْمِ الْمَهْنِيِّ الَّذِي يَتَلَقَّاهُ الْمُعَلِّمِينَ مِنْ رَئِيسِ الْقِسْمِ وَفَقِ آرَاءِ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ بِقِيَامِ رُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ بِوَجْهِهِمْ فِي تَقْدِيمِ الْمَسَانِدَةِ وَالْعَوْنِ لِلْمُعَلِّمِينَ مَهْنِيًّا، وَتَوْفِيرِهِمُ الطُّرُوفَ الْمَشْجَعَةَ لِلْقِيَامِ بِمِهْنَةِ التَّدْرِيسِ، وَهَذِهِ النَّتِيجَةُ تَتَّفِقُ مَعَ الدَّورِ الْوِظْفِيِّ لِرَئِيسِ الْقِسْمِ الْعِلْمِيِّ الَّذِي تَمَّ تَأْكِيدُهُ فِي كُلِّ مِنَ الدِّرَاسَاتِ لِسَابِقَةٍ (Fatih, 2020; Mbon et al., 2021; Reitman & Karge, 2019; Uzun & Özdem, 2015; Worku, 2017)، كَمَا أَشَارَتْ دِرَاسَةُ الصَّالِحِ (Alsaleh, 2020) إِلَى إِسْهَامِ الدَّورِ الْقِيَادِيِّ التَّعْلِيمِيِّ لِرَئِيسِ الْقِسْمِ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِّ فِي الْكُوَيْتِ بِالتَّنْمِيَةِ الْمَهْنِيَّةِ لِلْمُعَلِّمِينَ بِوَسِطَةِ دَعْمِهِ لَهُمْ وَتَشْجِيعِهِ لِمُشَارَكَتِهِمْ فِي الْعَمَلِ بِرُوحِ الْفَرِيْقِ، وَاخْتَلَفَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ الْحَالِيَّةِ مَعَ دِرَاسَةِ مَنُونِ (Menon, 2012) الَّتِي بَيَّنَّتْ فِلَّةَ الدَّعْمِ الْمُقَدَّمِ لِلْمُعَلِّمِينَ، أَمَّا حُصُولُ الْفُقْرَةِ رَقِم (٥) وَالَّتِي تَنْصُ عَلَى "يَشْجَعُنِي رَئِيسُ الْقِسْمِ الْعِلْمِيِّ عَلَى التَّفْكِيرِ النَّقْدِيِّ فِي أُسْلُوبِي فِي التَّدْرِيسِ" عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطِ حِسَابِي فَمِنْ الْمُمْكِنِ أَنْ يُشِيرُ إِلَى بَعْضِ الْقُصُورِ فِي هَذَا الْجَانِبِ عَلَى الرَّغْمِ مِنْ أَمْهِمِيَّتِهِ فِي تَطْوِيرِ الْمُعَلِّمِينَ، حَيْثُ أَشَارَ رَيْتْمَانُ وَكِيرْج (Reitman & Karge, 2019) فِي دِرَاسَتِهِمَا أَنَّ مَجَالَ تَشْجِيعِ التَّفْكِيرِ النَّاقِدِ يُشْكَلُ جُزْءًا لَا يَتَجَزَأُ مِنَ الدَّعْمِ الْمَهْنِيِّ الْمَطْلُوبِ لِقِيَادِي الْمَدَارِسِ لِتَطْوِيرِ وَتَّنْمِيَةِ الْمُعَلِّمِينَ.

نَصَّ السُّؤَالُ الثَّلَاثُ : مَا مُسْتَوَى الْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظْفِيِّ لَدَى الْمُعَلِّمِينَ فِي مَدَارِسِ التَّعْلِيمِ الْعَامِّ مِنْ وَجْهِهِ نَظَرَهُمْ؟

يُوضَّحُ جَدُولُ (٥) الْمَتَوَسُّطَاتِ الْحِسَابِيَّةَ وَالْإِنْحِرَافَاتِ الْمُعْيَارِيَّةَ لِاسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ الْعَيْنَةِ نَحْوَ فُقَرَاتِ الْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظْفِيِّ

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصلية لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين، بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد الاستغراق الوظيفي

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	٠,٦٦	٤,٣٩	١. أعرف متطلبات العمل المتوقعة مِنِّي.
مرتفع	٠,٧٥	٤,٢٦	٢. تتوقَّر لي الفرصة لمشاركة ما أُنْفَنه ويميزني في العمل.
مرتفع	٠,٧٨	٤,٢٤	٣. أحصل على الثناء بسبب أنفاني ومبادرتي في العمل.
مرتفع	٠,٨٧	٣,٨٩	٤. أراي في العمل تُؤخَذ بعين الاعتبار.
مرتفع	٠,٦٤	٤,٤١	٥. أشعر بالحماس عند العمل مع زملائي في أنشطة القسم المُخْتَلَفَة.
مرتفع	٠,٨١	٤,١٨	٦. أنطوِّع بالعمل عند الحاجة، حتَّى لو لم يُطلَب مِنِّي.
مرتفع	٠,٧٧	٤,١٣	٧. أبادر بالمشاركة في أنشطة المدرسة المُخْتَلَفَة.
مرتفع	٠,٧٩	٤,٠٦	٨. أبادر بالتعاون مع الأقسام الأخرى لتحقيق أهداف المدرسة.
مرتفع	٠,٥٢	٤,٢٠	المتوسط العام

تبيّن النتائج التي وردت في جدول رقم (٦) أن مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين جاء مرتفعاً وفق استجابات عينة الدراسة، وحصلت الفقرة رقم (٥) "أشعر بالحماس عند العمل مع زملائي في أنشطة القسم المُخْتَلَفَة" على أعلى متوسط حسابي (٤,٤١)، ثم جاءت الفقرة رقم (٢) "تتوقَّر لي الفرصة لمشاركة ما أُنْفَنه ويميزني في العمل" ثانياً، في حين حصلت الفقرة رقم (٤) "أراي في العمل تُؤخَذ بعين الاعتبار" على أقل استجابة لأفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩). واتفقت النتيجة العامة بارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي للمعلمين مع دراسة العبد اللطيف والقرني (٢٠١٨)، ويُمكن تفسير النتيجة الحالية بتوجهات المعلمين الإيجابية نحو عملهم، وإحساسهم بقيمة إسهامهم في نجاح المدرسة، ويُعتبر الاستغراق الوظيفي سلوكاً تحفيزياً وتطوعياً للمعلم يتمثل في الإثمهات وتوظيف الموارد من الناحية الجسدية أو الاجتماعية أو العاطفية للانخراط بالأنشطة التعليمية (Klassen et al. , 2012)، كما قد يرجع لتوفر الدعم والظروف المشجعة للعمل، الأمر الذي تناولته الدراسات السابقة ببيان الارتباط بين الاستغراق الوظيفي والعوامل التنظيمية مثل مناخ العدالة، والعلاقات بين المعلم والطالب، والمساندة من زملاء العمل، والدعم من المشرفين (Gülbahar , 2020) وبتدريب المعلمين (Memon et al. , 2016)، إلا أن حصول فقرة رقم (٤) "أراي في العمل تُؤخَذ

د. أمل عبدالوهاب الصالح

بِعَيْنِ الاغْتِبَارِ " عَلَى أَقَلِّ مُتَوَسِّطِ حِسَابِي يَتَطَلَّبُ إِعَادَةُ النَّظَرِ فِي الْأَخْذِ بِأَرَاءِ الْمُعَلِّمِينَ وَتَحْوِيلِهَا إِلَى حَيْزِ التَّنْفِيزِ، الْأَمْرُ الَّذِي يُعَزِّزُ الْمُشَارَكَةَ وَالتَّطْوِيرَ، وَقَدْ يَرْجِعُ قَلَّةُ الْأَخْذِ بِأَرَاءِ الْمُعَلِّمِينَ فِي الْعَمَلِ إِلَى الْمُرْكَزِيَّةِ الشَّدِيدَةِ الَّتِي تَعَانِي مِنْهَا الْمَدَارِسُ، وَمَحْدُودِيَّةِ اسْتِقْلَالِيَّتِهَا وَعَدَمِ إِشْرَاكِ الْمُعَلِّمِينَ فِي السِّيَاسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ بِشَكْلِ عَامٍ.

نَصَّ السُّؤَالُ الرَّابِعُ : إِلَى أَيِّ مَدَى تَتَنَبَّأُ مُمَارَسَةُ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةَ لِرَبِيسِ الْقِسْمِ التَّعْلِيمِيِّ وَالدَّعْمِ الْمِهْنِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ بِمُسْتَوَى الْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظِيفِيِّ لَهُمْ؟

لِاخْتِبَارِ دَرَجَةِ تَنَبُّؤِ أُبْعَادِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةَ لِرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ وَالدَّعْمِ الْمِهْنِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ بِالْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظِيفِيِّ لَهُمْ، اسْتُخْدِمَتِ الْبَاحِثَةُ تَحْلِيلَ الْإِنْجِدَارِ الْحَطِّيِّ، وَتَبَيَّنَ مِنْ خِلَالِ النَّتَائِجِ فِي جَدُولِ (٧) أَنَّ أُبْعَادَ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةَ لِرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ وَالدَّعْمِ الْمِهْنِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ يُفَسِّرَانِ مَا نَسَبَتْهُ ٣٥٪ مِنَ التَّنَبُّؤِ بِالْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ مِنْ وَجْهِهِ نَظَرِهِمْ، حَيْثُ بَلَغَ مُعَامِلُ التَّحْدِيدِ ($R^2=0,35$).

جدول (٧)

تَحْلِيلُ الْإِنْجِدَارِ الْبَسِيطِ لِلْمُتَغَيِّرَاتِ الْمُسْتَقَلَّةِ (الْقِيَادَةُ الْأَصِيلَةَ لِرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ وَالدَّعْمِ الْمِهْنِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ) لِلتَّنَبُّؤِ بِالْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظِيفِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ

المُعَامِلَاتُ الْقِيَاسِيَّةُ			المُعَامِلَاتُ غَيْرُ الْقِيَاسِيَّةِ		البعد
Sig	T	Beta	Std. Error	B	
0.00	4.06	0.12	0.02	0.07	الْقِيَادَةُ الْأَصِيلَةَ لِرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ
0.00	16.94	0.51	0.02	0.39	الدَّعْمُ الْمِهْنِيُّ الْمَقْدَمُ لِلْمُعَلِّمِينَ

وَيُوضِّحُ جَدُولُ (٧) قَدْرَهُ الْقِيَادَةَ الْأَصِيلَةَ لِرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ وَالدَّعْمِ الْمِهْنِيِّ لِلْمُعَلِّمِينَ عَلَى التَّنَبُّؤِ بِاتِّجَاهِ الْمُعَلِّمِينَ نَحْوِ الْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظِيفِيِّ بِحَسَبِ نَتَائِجِ مُعَامِلَاتِ الْإِرْتِبَاطِ، وَهِيَ الدَّعْمُ الْمِهْنِيُّ لِلْمُعَلِّمِينَ ($\beta=0,39, p=0$) وَالْقِيَادَةَ الْأَصِيلَةَ لِرُؤَسَاءِ الْأَقْسَامِ ($\beta=-0,07, p=0,008$) وَتَدُلُّ النَّتَائِجُ عَلَى أَنَّ الْمُعَلِّمِينَ الَّذِينَ يَرَوْنَ أَنَّ رَبِيسَ الْقِسْمِ الْعِلْمِيِّ الَّذِي يَقْدَمُ لَهُمَا الدَّعْمُ الْمِهْنِيُّ، وَيَنْصِفُ بِسُلُوكِيَاتِ الْقِيَادَةِ الْأَصِيلَةَ يَتَجَهَّوْنَ أَكْثَرَ نَحْوِ الْإِسْتِعْرَاقِ الْوِظِيفِيِّ.

مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين،
بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

وَتَبَيَّنَتِ الدِّرَاسَةُ الحَالِيَّةُ تَبَيَّنَ بِشكْلِ عَامٍ مُسَاهِمَةُ القِيَادَةِ الأصِيلَةِ لِرئيسِ القِسْمِ والدعم المهني المُقَدَّمِ مِنْهُ فِي تَشكِيلِ وَجِهَاتِ نَظَرِ المُعَلِّمِينَ نَحْوِ الإِسْتِغْرَاقِ الوظيفي بِنسبَةِ ٣٥٪، وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ هَذِهِ النَتِيجَةِ بِوُجُودِ عَوَامِلٍ تُسَاهِمُ فِي الإِسْتِغْرَاقِ الوظيفي لِلْمُعَلِّمِينَ، فَرئيسِ القِسْمِ العِلْمِيِّ الَّذِي يُقَدِّمُ الدَّعْمَ المهني لِلْمُعَلِّمِينَ، وَيَتَسَمَّ بِالوعِي وَالإِدْرَاقَ لِدوره الوظيفي، وَيَبْنِي عِلَاقَاتٍ قَائِمَةً عَلَى الشَّفَاقِيَّةِ وَالمَصَارِحَةِ، وَيَتَّخِذُ القَرَارَاتِ بِطَرِيقِهِ عِلْمِيَّةً، وَيَمْتَلِكُ مُنْظُورًا أخْلَاقِيًّا يُسَاهِمُ فِي زِيَادَةِ الإِسْتِغْرَاقِ الوظيفي لمعلميه، وبالتالي فَهَم يَشكُلُونَ مُجْتَمَعًا مَدْرَسِيًّا قَائِمًا عَلَى المُشَارَكَةِ وَالتَّعَاوُنِ.

والدراسات السابقة في هَذَا المَوْضُوعِ تَوَكَّدُ هَذِهِ النَتِيجَةَ؛ حَيْثُ أَشَارَتِ بَعْضُ الدِّرَاسَاتِ إِلَى ارْتِبَاطِ حَصَائِصِ القِيَادَةِ الأصِيلَةِ ارْتِبَاطًا وَثِيقًا بِالإِسْتِغْرَاقِ الوظيفي فِي العَمَلِ (Bird et al., 2009; Kulophas et al., 2015, 2018)، كَمَا يُمَكِّنُ تَفْسِيرَ هَذِهِ النَتِيجَةِ بِتَأثيرِ مِمَارَسَاتِ القِيَادَةِ الأصِيلَةِ عَلَى عِلَاقَةِ المُعَلِّمِينَ بِرئيسِ القِسْمِ وَتَقْتِهِمْ بِهِ، الأَمْرُ الَّذِي يَكُونُ اتجَاهَاتِهِمُ الإِيجَابِيَّةِ نَحْوِ العَمَلِ، وَالتِّي أَشَارَتِ لَهُ دِرَاسَةُ بِيرِدِ وَآخَرُونَ (Bird et al., 2009)، وَوَضَحَتِ دِرَاسَةُ إِيَّاسِ وَآخَرُونَ (Ilyas et al., 2020) تَأثيرِ القِيَادَةِ الأصِيلَةِ أَيْضًا عَلَى الأَدَاءِ الوظيفي لِلْمُعَلِّمِ، وَكذلك تَأثيرِهَا عَلَى تَرِكِ المُعَلِّمِ لِلْعَمَلِ (Dávila, 2021).

التوصيات :

فِي ضَوْءِ النَتَائِجِ الَّتِي تَوَصَّلَتْ إِلَيْهَا الدِّرَاسَةُ، تُوصِي البَاحِثَةُ بِمَا يَلِي:

أولاً: فيما يخص تنمية القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية:

- تَطْوِيرَ بَرَامِجِ التَّنْمِيَةِ المهنية لرؤساء الأقسام التعليمية، مَعَ الأخْذِ بِعَيْنِ الإِعْتِبَارِ تَنْمِيَةَ مِمَارَسَاتِ القِيَادَةِ الأصِيلَةِ لَدَيْهِمْ، وَالمُعْتَمِدَةَ عَلَى الوَعْيِ الدَّائِي، وَتكوِينِ عِلَاقَاتٍ قَائِمَةً عَلَى الشَّفَاقِيَّةِ وَالإِنْفِتَاحِ، وَتَرْسِيخِ القِيمِ وَالمَبَادِيءِ الأخْلَاقِيَّةِ لِتَكُونُ تَرْجَمَةً لِلسُّلُوكِ القِيَادِي، وَوَضْعَ نَصُورَاتٍ لِتَحْوِيلِهَا لِخَطَوَاتِ عَمَلِيَّةٍ وَإِجْرَائِيَّةٍ.

د. أمل عبدالوهاب الصالح

- تشجيع الممارسات الخاصة بالقيادة الأصلية لرؤساء الأقسام التعليمية من قبل مدراء المدارس وقياديين الوزارة، وحثهم على المزيد من الوعي والشفافية في العلاقات، والمبادئ الأخلاقية.

- إشراكهم رؤساء الأقسام التعليمية في اتخاذ القرار، وتشجيعهم لبناء علاقات إيجابية مع المعلمين لكونهم القادة الأقرب للأنشطة الصفية والمدرسية، وتمكينهم في عملية التطوير التعليمي بتدريبهم من عملية الإصلاح وتطوير المناهج والممارسات التدريسية
ثانيا: جانب الدعم المهني للمعلمين:

- يوصي بتنمية الدعم المهني للمعلمين من قبل رؤساء الأقسام طريق تشجيعهم لتطوير ممارساتهم التدريسية ونموهم المهني، والأخذ بعين الاعتبار آرائهم ووضعها محل التنفيذ، ومشاركتهم في القرار المدرسي، وتشجيعهم على التفكير الناقد لتطوير مهاراتهم الذاتية.

- زيادة الدعم المهني للمعلم من قبل مديري المدارس وقياديين الوزارة معنويا عن طريق التشجيع والاهتمام وتنمية مهاراتهم التدريسية، وكذلك مادياً عن طريق توفير الحاجات المواد الوسائل التعليمية.

ثالثا: في جانب الاستعراق الوظيفي للمعلمين:

- تشجيع المعلمين على الاستعراق الوظيفي عن طريق تهيئة الفرص لهم للنمو المهني وإبراز انجازاتهم وعملهم التطوعي، واستنارة طاقاتهم لتطوير العمل المدرسي والعمل التربوي بشكل عام، والاحتفاء بمجهوداتهم الشخصية في مجال العمل وفي مجالهم التخصصي في مودهم الدراسية.

- الموازنة بين الاستعراق الوظيفي للمعلمين ودرجات الترقى الوظيفي لهم، وذلك بإعادة النظر في معايير الترقى الوظيفي آخذين بعين الاعتبار مجهودات المعلمين في التطوير والنهوض بمدارسهم وبممارساتهم الصفية، واعتبار هذه الجهود عوامل مؤثرة في سلك الترقى الوظيفي.

المراجع

- الحجار، رائد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، *مجلة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية*، ٢١ (٢)، ٢٠٧-٢٣٤.
- الجهني، أحمد، والزايدي، أحمد (٢٠١٩). سلوك القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعلم بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ١٠٨ (١٢)، ١-٣٩.
- عبداللطيف، ثامر، والقرني، صالح. (٢٠١٩). مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس الثانوية بمدينة بريدة وعلاقته بسلوك الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*، ٣٤ (٤)، ٣٣٤-٣٧١.
- وزارة التربية (٢٠١٩). *المجموعة الإحصائية للتعليم*. قطاع التخطيط والمنشآت التربوية. الكويت.
- Alazmi, A. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2020). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220957339.
- Alsaleh, A. A. (2020). The influence of heads of departments' instructional leadership, cooperation, and administrative support on school-based professional learning in Kuwait. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220953597>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baptiste, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International Education and Leadership*, 9(1), 1-11.

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–218
- Bird, J., Wang, C., Watson, J., & Murry, L. (2009). Relationships Among Principal Authentic Leadership and Teacher Trust and Engagement Levels. *Journal of School Leadership*, 19(March), 153–171.
- Choochom, O. (2016). A Causal Relationship Model of Teachers' Work Engagement. *international Journal of Behavioral Science*, 11(2), 143–152.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Dávila, C. V. (2021). Puerto Rico School Administrators' Authentic Leadership and Turnover Intent Moderated by Supervisor Support [Doctoral dissertation]. Walden University.
- Duignan, P. A. (2014). Authenticity in educational leadership: history, ideal, reality. 52 (2), 152-172. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2014-0012>
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144. Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). social cognition. New York7 McGraw-Hill.
- Fatih, M. (2020). School Principal Support in Teacher Professional Development. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9 (1), 54-75, doi: 10.17583/ijelm.2020.5158
- Ghavivekr, S., & Ibrahim, M. S. (2014). Head of Departments' Instructional Supervisory Role and Teachers' Job Performance: Teachers' Perceptions. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 1(2), 1(2):45-56
- Gülbahar, B. (2020). Investigation of the relationship between perception of supervisor support, perceived school effectiveness, work engagement, job satisfaction and organizational cynic attitude of teachers. *Participatory Educational Research*, 7(3), 1-20

- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press
- Ilyas, J., Kayani, A., & Saboor, A. (2020). Mediating Effect of Teacher's Empowerment between Head's Authentic Leadership and Teacher's Job Performance at Secondary Level in Punjab, Pakistan. *Pakistan Social Science Review*, 4(Iii), 463–479.
- Karada, E., & Öztekin, O. (2018). The Effect of Authentic Leadership on School Culture: A Structural Equation Model. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 6(1), 40. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2018.2858>
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zannah (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 38, pp. 283-357). Academic Press.
- Klassen, R. M., Perry, N. E., & Frenzel, A. C. (2012). Teachers' relatedness with students: An underemphasized component of teachers' basic psychological needs. *Journal of Educational Psychology*, 104(1), 150–165. <http://dx.doi.org/10.1037/a0026253>.
- Köse, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42–52.
- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengtrakul, A. and Wongwanich, S. (2018). Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand, *International Journal of Educational Management*, 32 (1), pp. 27-45. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0233>
- Lee, C. (2021). How do male and female Headteachers evaluate their authenticity as school leaders?. *Management in Education*, 0892020621999675

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). Barrett-Koehler
- Marshall, P. A. (2012). *Reflective Conversations with Headteachers: Exploring the Realities of Leadership in UK Secondary Schools* [Doctoral dissertation]. University of Hertfordshire, UK.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature* (Vol. 19711). New York: Viking Press.
- Mbon, U. F., Arop, F. O., Ekanem, E. E., Ebuara, V. O., & Emanghe, E. E. (2021). School Administrators' Instructional Supervision, Psychosocial Assistance, and Professional Support as Determinants of Teacher Job Performance in Elementary Schools. *The Journal of Social Sciences Research*, 7(3), 116-125.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407-429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Moore, A., George, R., & Halpin, D. (2002). The developing role of the headteacher in English schools: Management, leadership and pragmatism. *Educational Management & Administration*, 30(2), 175-188.
- Ponterotto, J. G., & Ruckdeschel, D. E. (2007). An overview of coefficient alpha and a reliability matrix for estimating adequacy of internal consistency coefficients with psychological research measures. *Perceptual and motor skills*, 105(3), 997-1014.
- Reitman, G. C. & Karge, B. D. (2019). Investing in Teacher Support Leads to Teacher Retention: Six Supports Administrators Should Consider for New Teachers, *Multicultural Education*, 27 (1), p7-18
- Rogers, C. R. (1963). The actualizing tendency in relation to “motives” and to consciousness. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, vol. 11 (pp. 1–24). Lincoln, NE, University of Nebrasksa Press.
-

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Woods, P. A. (2007). Authenticity in the bureau-enterprise culture: The struggle for authentic meaning. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 295-320
- Worku, S. A. (2015). An investigation of the relationship among perceived organizational support, perceived supervisor support, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 13, 1-8.