

القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين

أ / أمل عمر معتوق ال عوض

ماجستير في الإدارة التربوية من جامعة ظفار بسلطنة عمان

• المستخلص:

استهدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، ووضع مقترحات لتطويرها بالإضافة إلى معرفة مدى اختلاف آراء المعلمين تبعاً لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام استبانة كأداة رئيسية مكونة من مجالين (القيادة التحويلية، الكفايات المهنية للمعلمين)، مكونة من (٧٨) فقرة موزعة على مجالين (القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين). وتم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) لإيجاد معامل الثبات، وقد بلغت فيه معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٥٣). وبلغت عينة الدراسة (١٥٠) معلماً ومعلمة بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ان تتبنى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان متمثلة بدائرة تطوير الأداء المدرسي لنمط القيادة التحويلية كمنهج ينطلق منه مدراء المدارس في أعمالهم، نظراً لأهميتها في تحقيق نتائج فعالة. ووضع آلية تنافسية بين المدارس لتقييم مستوى الانجاز والفاعلية في ضوء معايير ترتبط بالقيادة الادارية. الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وشارك المعلمين في التخطيط والاهداف التعليمية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية . مديري . الكفايات المهنية للمعلمين

Transformational Leadership Among Basic Education Schools Principals in Dhofar Governorate and its Relationship to Professional Competencies for Teachers

Amal omar alawadi

Abstract :

The study aimed to identify the reality of Transformational Leadership from the point of view of teachers in the second stage at schools of basic education in Dhofar Governorate and its relationship with the professional competencies for teachers . In addition ,the study aimed to know how different the views of teachers were depending on the variables :gender , educational qualification , and years of experience , 150 teachers participated in the study by completing a questionnaire that was divided into two parts and contained 78 items. The study used descriptive and analytical approach. The findings of the study indicated that the practice of transformational leadership among principals of second cycle basic education schools in Dhofar governorate was high from the point of view of teachers, The results also showed that there was no statistically significant differences at the level of (0,05) in the sample answers on transformational

leadership for principals in second circle schools in Dhofar according to the variables: Qualification, the ideal effect, the individual mind, motivation, The results showed a differences between the averages of the participants of the study sample on Transformational Leadership , according to years of experience where the group (5 to 10 years) got the highest average (4,37), and the lowest group was (5 years or less) were it got an average of (4,10) , There were no statistically significant differences at the level (0,05) in the study sample answers on the study according to the years of experience, There were no statistically significant differences at the 0,05 level depending on gender in emotional competencies in favor of females .The results showed that there were statistically significant differences at the level (0,05) in the teachers' estimates in the field of transformational leadership , according to the variable years of experience where the differences were in favor of the group of more than 15 years , While there are no differences in the field of professional competences of teachers in all areas: cognitive skills , emotional skills , performance skills , competencies productivity One of the most important recommendations of the study was for the Ministry of Education to adopt transformational leadership as a way for school principals to develop their work and the develop a competitive mechanism between schools to assess the level of achievement and effectiveness in light of the standards associated with the Transformational Leadership .

Key words: Transformational leadership, professional competencies, Basic Education

• المقدمة:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظرا لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تآديتهم لأدوارهم ومهامهم الموكلة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقا لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة (المناعمة، ٢٠٠٥). وتعد المدرسة اليوم المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطا وأثرا في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز المعلمين، ورفع درجة انتمائهم وكفاياتهم المهنية (الداعور، ٢٠٠٧).

ولعل ظهور القيادة التحويلية خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمطالبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها (Timothy & Tom, 2011)، ذلك أنّ القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملائمة في مناخات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع لكل العاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Scandura & Williams, 2004).

فالقائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العلمية، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل الأمانة، والاستقامة والشخصية، ووضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقيادي التحويلي يمتلك صفات قيادية أساسية كالرؤية والجاذبية والقُدوة، والتمكين، والتحفيز، والاستقامة (الخلايلة وسعادة، ٢٠١٠).

ولعل أبرز التحديات التي تواجه مدير المدرسة في الوقت الحاضر تنمية القدرات عند المعلمين في ظل التطورات والتغيرات العالمية الهائلة، حيث إن الاهتمام بتنمية القدرات أصبح مطلباً ضرورياً في ميدان العمل التربوي وعلى كافة المنظمات التربوية الرغبة في التطور والتقدم أن تتبنى سياسات تقوم على تشجيع القدرات والاهتمام بالمبدعين، من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم اليوم، ومن المهام الحيوية للقيادة الفاعلة العمل على شحن وإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات للمعلمين وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها (الكلباني، ٢٠٠٧).

لقد اقترن مفهوم الكفايات بموضوع كفايات المعلمين بشكل أساسي، حيث أن هناك إجماعاً على أن المعلم هو أهم عامل في العملية التربوية، فالمعلم الكفاء حتى مع المناهج المختلفة يمكن أن يحدث أثراً إيجابياً في تلاميذه، فإنشاء البرامج والأفكار التربوية جاءت نتيجة سلسلة من المتغيرات والمؤثرات التي ارتبطت بالبيئة العامة للمجتمعات وبالتقدم التكنولوجي، وأبحاث التربويين الإبداعية (عسكر، ٢٠٠٨).

وأكدت دراسة الباحثان حليس وعلي العريمي (٢٠١٢) على أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير على تنمية القدرات عند المعلمين، وأن توافر هذه القدرات يسهم بشكل أو بآخر في علاج الكثير من القضايا والمشكلات التي تعاني منها المدارس في الوقت الحالي، وخاصة المشكلات التي تتعلق بقصور أداء المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما في التربية والتعليم لفترة ليست بالقليلة وتدرجهم في الأعمال الإدارية منها والفنية في العملية التعليمية والتربوية، أن الأساليب والممارسات القيادية المتبعة حالياً في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، لا تساهم بشكل علمي فاعل في تنمية قدرات المعلمين.

• مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة بأنها تحاول الكشف على أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين من وجه نظر المعلمين أنفسهم وقد تم صياغة المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

- ◀ ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجه نظر المعلمين؟
- ◀ ما مستوى توافر الكفايات المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهه نظر المعلمين أنفسهم؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في تقديرات المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في الكفايات المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- ◀ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05,0) بين أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وبين الكفايات المهنية للمعلمين؟

• حدود الدراسة:

- ◀ اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:
- ◀ الحدود الجغرافية: مدارس التعليم الأساسي الحكومية حلقة ثانية (١٠-٥) بمحافظة ظفار.
- ◀ الحدود البشرية: معلمي مدارس التعليم الأساسي الحكومية حلقة ثانية (١٠-٥) بمحافظة ظفار.
- ◀ الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الأكاديمي (٢٠١٦ م).
- ◀ الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التحفيز)، وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين بأبعادها الأربعة: (الكفايات المعرفية، الكفايات الوجدانية، الكفايات الأدائية، الكفايات الإنتاجية).

• مصطلحات الدراسة:

• القيادة التحويلية: (Transformational leadership)

تعرف القيادة التحويلية بأنها " القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكلي على سلوك التابعين، فالقيادي التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم على أهمية عملهم، وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة للفريق أو المنظمة في مرتبة أعلى من تحقيق مصالحهم الشخصية، وحثهم على التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم" (قنديل، ٢٠١٠).

ويعرفها (أبو هدا، ٢٠١١) على أنها قيادة مؤثرة وقادرة على إحداث التغيير المطلوب والتي تساعد المديرين في تطوير فعالية المعلمين التدريسية من خلال

بناء قواعد عامة تساهم في تحقيق الهدف، والارتقاء بالمدرسة إلى أفضل وضع وبأقصر وقت وأقل جهد.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: إدراك المعلمين لمدى استخدام مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز).

• **الكفايات المهنية:** (Professional Competencies)

الكفايات المهنية: هي مجموعة من المهارات الحاسمة التي تحدد نجاح المعلم في أداء واجباته المهنية (Edmond & Hayler, 2013).

ويعرفها (محمد وعبد الكريم، ٢٠١٠) على أنها "السعة والقابلية، والقدرة، والإمكانات، والمهارات وهي أفضل مستوى يحتمل أن يصل إليه الفرد إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم ويمكن ملاحظتها وقياسها، وتجعله قادر على تحقيق أهدافه بأفضل ما يمكن".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعه من المعارف والمهارات والإجراءات والاتجاهات التي يحتاجها معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار والتي تعينهم على تحقيق الاهداف التعليمية والتربوية داخل المدرسة.

• **التعليم الأساسي** (Basic Education):

التعليم الأساسي هو تعليم موحد توفره الدولة لجميع أطفال السلطنة ممن هم سن المدرسة، مدته عشر سنوات وبعد انتهاء مدة التعليم الأساسي ينتقل في نهايته إلى مرحلة ما بعد الأساسي التي تغطي عامين دراسيين، وتنقسم سنوات التعليم الأساسي العشر إلى حلقتين وهما الحلقة الأولى من الصف الأول حتى الرابع، والحلقة الثانية من الصف الخامس وحتى العاشر (تطور التعليم في سلطنة عمان، ٢٠١٢).

• **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى:

◀ مستوى توافر القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجه نظر المعلمين.

◀ مستوى توافر الكفايات المهنية المتوفرة لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار.

◀ الكشف عن الفروق في تقديرات المعلمين في مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) بمحافظة ظفار تبعاً لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

◀ الكشف عن الفروق في تقديرات المعلمين في مستوى توافر الكفايات المهنية للمعلمين لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بمحافظة ظفار تبعاً لمتغيرات (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

◀ الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية لدى معلمي مدارس (الحلقة الثانية) من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة مما يمكن أن تسهم به في:

◀ الاسهام في تزويد مدراء مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) بمحافظة ظفار بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لمستوى قيادتهم في تعاملهم مع المعلمين من خلال نتائج الدراسة.

◀ إثراء التراكم المعرفي عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وخصوصا في الدراسات المحلية.

◀ مساعدة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية والقيمية للقيادات المطلوبة في مدرسة المستقبل في ظل المتغيرات المحيطة.

◀ تقديم عدد من التوصيات العلمية لتفعيل دور القيادة التحويلية في تنمية قدرات المعلمين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة ظفار.

◀ تفيد مديري مراكز التدريب والتأهيل التربوي في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس في سلطنة عمان.

• الإطار النظري:

تناول الفصل الحالي الإطار النظري لهذه الدراسة (القيادة التحويلية، الكفايات المهنية للمعلمين) ثم الدراسات السابقة التي اهتمت بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي :

• القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة إحدى الجوانب الهامة في العملية الإدارية، لما تمتلك من خصائص تساعد في ايجاد بيئة ملائمة ومحفزة وتحقيق الأهداف بصورة تعاونية بين القائد وتابعيه، وتمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الايجابية فيما سبقها من نظريات وتأتي بدورها في التركيز على سمات القائد وعملية التفاعل بين القائد وتابعيه وهي من انطباق الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية جاءت لتضيف مفاهيم وأفكار جديدة ومتنوعة تتعلق برؤية المدرسة ورسالتها التعليمية، ويعتبر المدير قائدا مؤثرا يعمل على جذب العاملين ويجاد بيئة ايجابية تساعد على العطاء والإنجاز والعمل معا بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

وتميزت القيادة التحويلية عن غيرها من القيادات بأن لها دور فعال ومؤثر بين القائد ومرؤوسيه مما يؤدي إلى رفع مستواهم وتحفيزهم وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة وتحقيق الأهداف المشتركة، لذلك أصبحت محط اهتمام الباحثين والعلماء، وظهر ذلك من خلال البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الوقوف على طبيعتها وأبعادها والعوامل المتعلقة بها، وتميزت البحوث بالاستمرارية والانسجام، فكل نتيجة بحث بداية لبحث آخر، وتناول البحث أيضا نشأة القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التحفيز).

• **التحديات التي تواجه القيادة التحويلية في المنظمات:**

تظل التحديات واحدة من أهم العوائق التي قد تقع في طريق القائد التحويلي أثناء ممارسته لمهامه وأيضاً أثناء قيادته لفريق العمل والعاملين داخل المؤسسة التعليمية، ونجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب في الدرجة الأولى اقتناع الإدارة العليا بفلسفة القيادة التحويلية والتزامها بتبني هذه الفلسفة وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح الموظفين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات المهمة أن كثيراً من والمسؤولية عن أفعالهم، ذلك لأن بعض المديرين قد أمضوا سنوات طويلة في الحصول على القوة والسلطة، وغالباً ما يدون عدم رغبة في التنازل عنها و تغيير سلوكهم بهدف التخلي عن بعض السلطة للمرؤوسين يعد خطوة أساسية مهمة نحو تطبيق القيادة التحويلية، ويمكن أن يكون ذلك من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة تبرز أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحقيق النجاح والتميز للمنظمات، كما يتطلب الأمر أن يتحول التنظيم من شكله الهرمي إلى شكل أفقي، والاهتمام بفرق العمل بحيث تمارس صلاحيات مستقلة تغطي للعاملين درجة عالية من المرونة، وبذلك يتحول دور المديرين إلى توجيه العاملين ومساعدتهم وتطوير مهاراتهم وتحسس المشكلات التنظيمية لوضع الحلول لها (المعاني، ٢٠١٠).

وتعتبر نظرية القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية التي تعتمد على التأثير والمهارة والسلوك التحويلي للارتقاء بمستوى التابعين، والتي تركز على الأهداف والرؤى البعيدة المشتركة وهذا ما يميزها عن غيرها من القيادات الأخرى.

• **الكفايات المهنية:**

الكفايات المهنية للمعلمين لها من دور في العملية التعليمية، حيث أشار (السيد، ٢٠١٢) إلى أن هناك أربعة أنواع من الكفايات المهنية:
 ◀ الكفايات الوجدانية: وتشير إلى استعدادات المعلم وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته، هذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل حساسية المعلم وثقته بنفسه واتجاهاته نحو مهنة التعليم.

« الكفايات الأدائية: وتشير إلى كفايات الأداء التي يظهرها المعلم وتتضمن المهارات النفس حركية كتوظيف وسائل تعليمية، وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله المعلم سابقا من كفايات معرفية.

« الكفايات المعرفية: وتشير إلى المعلومات والمهارات العملية الضرورية لأداء المعلم في شتى مجالات عمله التعليمي والتعلمي.

« الكفايات الانتاجية: وتشير إلى أثر أداء المعلم للكفايات المعرفية والوجدانية والادائية في التعليم، أي أثر كفايات المعلم في المتعلمين والمدرسة ومدى تكييفهم في تعلمهم المهني.

وترى الباحثة ان اذا كان المعلم هو المسئول عن تحقيق الأهداف فانه يجب تقويم كفايات المعلم كوظيفة موضوعية علمية، وأداة و منهج علمي يهدف إلى إصدار أحكام على مدى تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وان امتلاك المعلم للكفايات الادائية والوجدانية والمعرفية والانتاجية تكشف عن حقيقة التأثير الكلي أو الجزئي للمعلم في العملية التربوية وكشف نواحي القوة والضعف واقتراح الوسائل التي تؤدي إلى تلافي هذا القصور، وليس الغرض من تقويم كفايات المعلم مجرد مقارنة الجهود التي يقوم بها المعلم بجهود معلم آخر هذا ما يمكنه من تهيئة الظروف والعوامل التي تساعد على نمو وتقديم المعلمين أنفسهم، ويبرز في هذا الجانب دور المدير في كيفية تعامله مع المرؤوسين واستخدام الطرائق التي تعطي حافز لبذل المزيد من الجهد والافكار التي قد تنير المدرسة وتحقق اهدافها المشتركة. فتحاول الباحثة معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للمدراء والكفايات المهنية للمعلمين بمدارس التعليم الاساسي بمحافظة ظفار.

• الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (كنعان ، ٢٠١٤) موضوع " درجة توفر القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجه نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين " واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للقياس وقد اختيرت عينة عشوائية تكونت من (٥٦٥) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة لنتائج كان أهمها درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية ويوجد ارتباط ايجابي بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم، وأيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في تقديرات افراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجه نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح درجة (أعلى من البكالوريوس)، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها، بطرح مساقات ذات صلة بالمشكلات التي ربما تواجه المدير في

السنوات الأولى من عمله، حتى تصبح الأمور المعروفة لغالبية مديري المدارس وأخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس، لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات، وفق مفاهيم حديثة المجال وتقديم المعززات المادية والمعنوية من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة.

وتناولت دراسة (الشهري، ٢٠٠٨) موضوع " واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية" والتي تهدف إلى تحديد الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، والتعرف على درجة أهمية توافرها لديهم ودرجة ممارستهم لها من وجه نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية أنفسهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء ممارستهم لكفاياتهم المهنية وكذلك التعرف على الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٦) مشرف إدارة مدرسية و(٥٨) مدير مدرسة ثانوية في إدارات تعليم محال عسير، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة ان أفراد مجتمع الدراسة ان مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون الكفايات المهنية بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في تحديد درجة الممارسة بين افراد الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتأهيل مشرفي الإدارة المدرسية قبل تكليفهم بمهام الإشراف من خلال عقد دورات تدريبية قائمة على الكفايات المهنية التي توصلت إليها الدراسة، وتبني كليات التربية للتدريب القائم على الكفايات اثناء التحاق المشرفين التربويين بدورات الاشراف التربوي.

وأوضحت دراسة (علي و مومني، ٢٠١٠) موضوع "الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم لمنطقة اربد الأولى في الأردن للكفايات التدريسية من وجه نظرهن، وقام الباحثان بتصميم استبانة كأداة للدراسة بتم اختيار عينة تكونت من (١٦٨) معلم ومعلمة في (٣٠) مدرسة خاصة في محافظة اربد، وفي ضوء الدراسة الحالية، وحدودها ونتائجها، يقترح الباحثان بزيادة الإهتمام والتركيز من خلال عقد الدورات التدريبية للمعلمين الجدد فيما يتعلق بامتلاك هؤلاء المعلمين للكفايات التدريسية وممارستها والتركيز على المعلمين ذوي الخبرات العالية من حيث زيادة الحوافز والدعم لأهمية عامل الخبرة التعليمية في تحقيق النجاح في العملية التعليمية التعلمية، وتوفير الحوافز اللازمة لاجتذاب الكفاءات الجيدة، والعمل على رفع مكانة المعلم الاجتماعية لما لها من أهمية في بناء الفرد وتطوير المجتمع.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي، وهو أحد أنواع المناهج الوصفية، حيث يعد هذا المنهج أفضل مناهج البحث العلمي ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك تماشياً مع الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين.

• مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) من الصف الخامس إلى الصف العاشر بالمدارس الحكومية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (٢٤١١)، معلم ومعلمة وبعد الاطلاع والتعرف على حجم مجتمع الدراسة من خلال استخدام السجلات الخاصة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، تم تحديد العينة بالاعتماد على أعداد المعلمين للعام ٢٠١٥م، ومن ثم تم اختيار العينة العشوائية لتحقيقها أهداف وغرض الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (١٥٠) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة ظفار، بنسبة بلغت (١٥%) تقريباً.

• أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اعداد الاستبانة في صورتها الأولية للتعرف على آراء المعلمين حول القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم بعد دراسة الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية والكفايات المهنية، لتكوين الإطار النظري للدراسة والتعرف على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في إعداد الإطار النظري وأداة الدراسة، تكونت (٩٣) فقرة، ملحق (١) موزعة على مجالين القيادة التحويلية، الكفايات المهنية للمعلمين.

تم التحقق من صدق الاستبانة ومدى صلاحية استخدامها في قياس القيادة التحويلية وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) محافظة ظفار، تم الاعتماد على الصدق الظاهري، وعرضت الأداة في صورتها الأولية على (١٠) من المحكمين ملحق (٣)، لإبداء آرائهم في مدى وضوح مدلول الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمة كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل صياغة ما يروونه من الفقرات أو حذف بعضها، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات المتعلقة بتعديل صياغة بعض الفقرات ونقل بعض الفقرات من مجال لآخر، وتم إجراء التعديلات الموصى بها.

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية خارج عينة الدراسة قوامها (٢٥) معلم ومعلمة بواقع (١٠) معلمين، و(١٥) معلمة من مدارس ولاية صلالة ثم تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach

(Alpha) لإيجاد معامل الثبات، وقد بلغت فيه معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٩٥٣).

◀ بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على عينة الدراسة والبالغ عددها (١٥٠) معلما ومعلمة من مدارس محافظة ظفار، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي ٢٠١٥.٢٠١٦ م.

◀ بعد تجميع الاستبانات من العينة المختارة قامت الباحثة بمراجعتها، والتأكد من الاستبانات المكتملة وحصر الاستبانات الصحيحة، والتأكد من أنها مناسبة للدراسة التي هي بصدد إجرائها، وتم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء عملية التحليل الإحصائي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية بناء على طبيعة البيانات لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة للوصول إلى نتائج الدراسة: النسبة المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومقياس ليكرت الخماسي لتحويل الإجابات إلى أرقام يتم تحليلها إحصائياً، والأوساط المرجحة (weighted mean) لقياس قوة الفجرات، واختبار (T-test)، لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق في النوع. واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة ترجع إلى النوع والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

• نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

• نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها: "ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين؟"

جدول (١) محاور القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي مرتبة تنازلياً من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	التأثير المثالي	٤،٤٩	٠،٤٦١	١	مرتفع جداً
٤	التحفيز	٤،٢٦	٠،٤٥٦	٢	مرتفع جداً
٣	الاعتبار الفردي	٤،٢١	٠،٤٥٦	٣	مرتفع جداً
٢	الاستشارة الفكرية	٤،٠٦	٠،٤٢٢	٤	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤،٢٦	٠،٤٥١		مرتفع جداً

يلاحظ من الجدول (١) أن القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار حلقة ثانية (١٠.٥) من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت مرتفعة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤،٢٦) وانحراف معياري (٠،٤٥١)، وجاءت محاور القيادة التحويلية في مستوى مرتفع جداً ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤،٠٦-٤،٤٩)، ولم يحصل أي محور على مستوى متوسط أو منخفض أو منخفض جداً، وجاء في الرتبة الأول محور التأثير المثالي، بمتوسط حسابي (٤،٤٩)، وفي الرتبة الثانية جاء محور التحفيز بمتوسط حسابي (٤،٢٦)، وفي الرتبة الثالثة جاء محور الاعتبار الفردي بمتوسط

حسابي (٤،١٢)، وجاء في المرتبة الأخيرة محور الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (٤،٠٦).

وقد يرجع ذلك إلى أن معلمين مدارس التعليم الأساسي حلقة ثانية (١٠٥) بمحافظة ظفار يرون أن مديري مدارسهم يمارسون الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التحفيز) بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك لعدة عوامل أهمها: الخبرة الطويلة للمدراء في مجال الادارة المدرسية مكنتهم من التعرف على دورهم في عملية إدارة المدرسة، وأيضاً، العلاقات الاجتماعية بينهم وبين معلمهم نظراً لثقافة وصغر المجتمع، بالإضافة إلى معرفتهم بأهمية دور المدير في المدرسة حيث أنها العامل الأساسي لنجاح المدرسة وجميع العاملين فيها وكذلك علاقتها بغيرها من المدارس والمؤسسات التعليمية.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما مستوى توافر الكفايات المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟"

جدول (٢) محاور الكفايات المهنية للمعلمين مرتبة تنازلياً لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢	الكفايات الوجدانية	٤،٣٦	٠،٥٣	١	مرتفع جداً
٤	الكفايات الانتاجية	٤،٣١	٠،٨٣	٢	مرتفع جداً
٣	الكفايات الادائية	٤،٢٣	٠،٥٤	٣	مرتفع جداً
١	الكفايات المعرفية	٤،١٣	٠،٥٧	٤	مرتفع
	الدرجة الكلية	٤،٢٦	٠،٥٠		مرتفع جداً

لاحظ من جدول (٢) أن الكفايات المهنية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار حلقة ثانية (١٠٥) من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤،٢٦) وانحراف معياري (٠،٥٠)، وجاءت محاور الكفايات المهنية للمعلمين في مستوى مرتفع ومرتفع جداً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤،٣٦-٤،٣١)، ولم يحصل أي محور على تقدير منخفض أو منخفض جداً، وجاء في المرتبة الأولى محور الكفايات الوجدانية بمتوسط حسابي (٤،٣٦)، وفي المرتبة الثانية جاء محور الكفايات الانتاجية بمتوسط حسابي (٤،٣١)، وفي المرتبة الثالثة جاء محور الكفايات الادائية بمتوسط حسابي (٤،٢٣)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة محور الكفايات المعرفية بمتوسط حسابي (٤،١٣)، ويرجع ذلك إلى أن معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار (حلقة ثانية)، يتمتعون بكفايات مهنية بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى عدة عوامل أهمها: الشعور بوجود اتجاهات إيجابية لدى معلمي المدارس نحو تحدي الصعوبات ومواجهتها إذا حصلوا على دعم ومساندة وتوجيه وارشاد للارتقاء بالعملية التعليمية، بالإضافة إلى أن من الممكن أن الخبرة المكتسبة في مجال العمل هي من أدت إلى ارتفاع كفاياتهم الادائية والوجدانية والمعرفية والانتاجية.

• ثالثاً: نتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في تقديرات المعلمين لمستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

جدول (٣) نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق في تقديرات المعلمين على أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	ذكر	٧٥	٤٤٤١	٠٤٥١	١٤٥٥٨	٠٤٤٤٦
	أنثى	٧٥	٤٤٥٦	٠٤٦٨	١٤٥٥٨	
الاستثارة الفكرية	ذكر	٧٥	٤٤٠٦	٠٤٥٨	٤٠١٢	٠٤١٥٣
	أنثى	٧٥	٤٤٠٦	٠٤٦٦	٤٠١٢	
الاعتبار الفردي	ذكر	٧٥	٤٤١٤	٠٤٥٢	١٤٥٨٦	٠٤٤٨٣
	أنثى	٧٥	٤٤٢٩	٠٤٥٩	١٤٥٨٦	
التحفيز	ذكر	٧٥	٤٤٢٠	٠٤٥٤	١٤٣٢٨	٠٤٤٧٤
	أنثى	٧٥	٤٤٣٢	٠٤٥٨	١٤٣٢٨	
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية	ذكر	٧٥	٤٤٢٠	٠٤٤٧	١٤٢٦٢	٠٤٤٣٠
	أنثى	٧٥	٤٤٣١	٠٤٥٤	١٤٢٦٢	

تشير النتائج في جدول (٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد الدراسة على مقياس القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير النوع، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، وقد بلغت (١,٢٦٢)، وبمستوى دلالة (٠,٤٣٠) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد الدراسة على جميع محاور القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وفقاً لمتغير النوع، حيث كانت قيم (ت) غير دالة إحصائية.

وقد يرجع ذلك إلى أن مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار يختلفون في درجة ممارستهم للممارسات القيادية بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص.

ويلاحظ من جدول (٤) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بمحافظة ظفار.

تشير النتائج في جدول رقم (٤) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) بمحافظة ظفار في الدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت (ف) المحسوبة (٠,٦٨٣)، وبمستوى دلالة (٠,٥٠٧)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز)، حيث بلغت قيمة (ف) (٠,١٦، ٠,٠٩٦، ٠,٤٤٥، ٣) على الترتيب.

جدول (٤) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق في تقديرات المعلمين على أبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	٤٠٣٦	٢	٢٠١٨	٠٤٠٩٦	٠٤٠٩٩
	داخل المجموعات	٤٠٣٧٨	١٤٧	٢٧٦٠		
	المجموع	٥٥٤٥٩	١٤٩	٥٥٤٥١		
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	٢٤٥٩٠	٢	١٢٢٩٥	٣٤٤٤٥	٠٤٠٣٥
	داخل المجموعات	٥٥٤٢٦٠	١٤٧	٣٧٦٥		
	المجموع	٥٧٤٨٥٠	١٤٩			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	٤٢٦٨	٢	٢١٣٤	٠٤٠١٦	٠٤٩٨٤
	داخل المجموعات	٤٧٤٢٧٠	١٤٧	٣٢٢٨		
	المجموع	٤٧٤٥٧٣	١٤٩			
التحفيز	بين المجموعات	٤٠١١	٢	٢٠٠٥	٠٤٠١٦	٠٤٩٨٤
	داخل المجموعات	٤٨٤١٦٠	١٤٧	٣٢٢٨		
	المجموع	٤٨٤١٧٠	١٤٩			
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية	بين المجموعات	٤٣٦٥	٢	٢١٨٣	٠٤٦٨٣	٠٤٥٠٧
	داخل المجموعات	٣٩٤٣١٤	١٤٧	٢٦٦٧		
	المجموع	٣٩٤٦٧٩	١٤٩			

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على القيادة التحويلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤٣١	٠٤٧٠
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٥٣	٠٤٥٢
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٥٩	٠٤٦٣
الاستثارة الفكرية	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤٣٩	٠٤٦٢
	٥ سنوات فأقل	١٩	٣٩٤٤	٠٤٧٤
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٢١	٠٤٥٧
الاعتبار الفردي	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٠٠	٠٤٥٦
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٣٤٩٩	٠٤٦٧
	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤٠٣	٠٤٦٢
التحفيز	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٤٠	٠٤٥٢
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٢٣	٠٤٤٨
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤٠٢	٠٤٦١
الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤١٢	٠٤٧٢
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٣٤	٠٤٥٥
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٢٩	٠٤٤٣
المجموع	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤١٨	٠٤٦٥
	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤١٠	٠٤٦٥
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٣٧	٠٤٤٧
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٢٨	٠٤٤٠
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤١٤	٠٤٥٩
	المجموع	١٥٠	٤٤٢٦	٠٤٥١

يلاحظ من جدول (٥) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي (حلقة الثانية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت فئة (٥ إلى ١٠ سنوات)

للدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٧)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (من ٥ سنوات فأقل) إذ بلغ (٤,١٠).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تم تطبيق التحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (١٨).

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في أبعاد الكفايات المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار تعزى لتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق في تقديرات المعلمين لمعرفة الكفايات المهنية للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي وفقاً لمتغير النوع

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	ذكر	٧٥	٤٤١١	٠,٤٥٥	٠,٤٤٩١	٠,٤٤٢٩
	أنثى	٧٥	٤٤١٦	٠,٤٥٨	٠,٤٤٩١	
الكفايات الوجدانية	ذكر	٧٥	٤٤٣٣	٠,٤٤٨	٠,٤٨٨١	٠,٣٥٦
	أنثى	٧٥	٤٤٤٠	٠,٤٥٧	٠,٤٨٨١	
الكفايات الادائية	ذكر	٧٥	٤٤٢٠	٠,٤٥٤	٠,٧١١	٠,٨٢٠
	أنثى	٧٥	٤٤٣٦	٠,٤٥٤	٠,٧١١	
الكفايات الانتاجية	ذكر	٧٥	٤٤١٥	٠,٤٤٩	٢,٣٧٤	٠,٢٢
	أنثى	٧٥	٤٤٤٧	١,٠٠٥	٢,٣٧٤	
الدرجة الكلية لأبعاد الكفايات المهنية	ذكر	٧٥	٤٤٢٠	٠,٤٤٤	١,٥٢٨	٠,٩٤
	أنثى	٧٥	٤٤٣٢	٠,٤٥٥	١,٥٢٨	

تشير النتائج في الجدول (٦) إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد الدراسة على مجال الكفايات المهنية لدى معلمين المدارس تبعاً للنوع، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، وقد بلغت (١,٥٢٨)، وبمستوى دلالة (٠,٩٤). وللدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد الدراسة على مجال الكفايات المهنية لدى معلمين مدارس التعليم الأساسي تبعاً للنوع في المحاور (الكفايات المعرفية، الكفايات الوجدانية، الكفايات الادائية، الكفايات الانتاجية)، إذ كانت قيم (ت) غير دالة إحصائية.

ويلاحظ من جدول (٧) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مجال الكفايات المهنية لدى معلمين مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصلت فئة الدبلوم على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٢)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة البكالوريوس إذ بلغ (٤,٢٥)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (٨) :

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجال الكفايات المهنية وفقاً للمؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفايات المعرفية	دبلوم	١٠	٤٤٢٨	٠ ، ٥٤
	بكالوريوس	١٢٠	٤٤١٢	٠ ، ٥٧
	ماجستير	٢٠	٤٤١٧	٠ ، ٥٩
الكفايات الوجدانية	دبلوم	١٠	٤٤٣٠	٠ ، ٥٠
	بكالوريوس	١٢٠	٤٤٣٨	٠ ، ٤٩
	ماجستير	٢٠	٤٤٣٠	٠ ، ٧٤
الكفايات الأدائية	دبلوم	١٠	٤٤٢٧	٠ ، ٥٢
	بكالوريوس	١٢٠	٤٤٢٣	٠ ، ٥١
	ماجستير	٢٠	٤٤٢٠	٠ ، ٦٩
الكفايات الانتاجية	دبلوم	١٠	٤٤٤١	٠ ، ٥٣
	بكالوريوس	١٢٠	٤٤٢٧	٠ ، ٦٦
	ماجستير	٢٠	٤٤٤٦	١ ، ٩٥
الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمعلمين	دبلوم	١٠	٤٤٣٢	٠ ، ٥٠
	بكالوريوس	١٢٠	٤٤٢٥	٠ ، ٤٦
	ماجستير	٢٠	٤٤٢٨	٠ ، ٧٣
	المجموع	١٥٠	٤٤٢٦	٠ ، ٥٠

جدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لطبقية لفروق في تقديرات المعلمين على أبعاد الكفايات المهنية للمعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	بين المجموعات	٤٢٨٨	٢	٢١٤٤	٤٣٨٤٠	٠ ، ٦٤٦
	داخل المجموعات	٤٨٤٣٧٧	١٤٧	٣٢٢٩		
	المجموع	٤٨٤٦٦٥	١٤٩			
الكفايات الوجدانية	بين المجموعات	٤١٤٨	٢	٢٠٧٤	٢٥٨٤٠	٠ ، ٧٧٣
	داخل المجموعات	٤٢٤١٢٠	١٤٧	٢٨٨٧		
	المجموع	٤٢٤٢٦٨	١٤٩			
الكفايات الأدائية	بين المجموعات	٠٣٠	٢	٠١٥	٤٠٥١	٠ ، ٩٥٠
	داخل المجموعات	٤٣٠٥٥٥	١٤٧	٢٩٦٦		
	المجموع	٤٣٠٥٨٥	١٤٩			
الكفايات الإنتاجية	بين المجموعات	٤٧٢٢	٢	٢٣٦١	٠ ، ٥١٠	٠ ، ٦٠١
	داخل المجموعات	١٠٣٤٩٢٧	١٤٧	٧٠٧		
	المجموع	١٠٤٤٦٨٤	١٤٩			
الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمعلمين	بين المجموعات	٤٠٥١	٢	٢٠٢٦	٤٠٩٨	٠ ، ٩٠٦
	داخل المجموعات	٣٨٤٥٢٦	١٤٧	٢٦٢		
	المجموع	٣٨٤٥٧٨	١٤٩			

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الكفايات المهنية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت (ف) المحسوبة (٠,٠٩٨)، وبمستوى دلالة (٠,٩٠٦) للدرجة الكلية.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على أبعاد الكفايات المهنية للمعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفايات المعرفية	٥ سنوات فأقل	١٩	٣٤٨٩	٠,٤٧٧
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٢٤	٠,٤٥١
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤١٤	٠,٤٤٩
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤١١	٠,٤٦٠
الكفايات الوجدانية	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤٢٥	٠,٤٥٩
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٤٨	٠,٤٥٠
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٣٩	٠,٤٤٦
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤٢٢	٠,٤٥٨
الكفايات الأدائية	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤١٢	٠,٤٥٤
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٣٢	٠,٤٥٨
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٢٤	٠,٤٤٩
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤١٥	٠,٤٥٣
الكفايات الإنتاجية	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤٤٦	١,٤٤٢
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٤١	٠,٤٩١
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٣١	٠,٤٤٨
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤٠٨	٠,٤٦٢
الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمعلمين	٥ سنوات فأقل	١٩	٤٤٠٣	٠,٤٦٢
	٥ إلى ١٠ سنوات	٥٠	٤٤٤٠	٠,٤٥٢
	أكثر من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٧	٤٤٢٣	٠,٤٤٨
	أكثر من ١٥ سنة	٣٤	٤٤٠٢	٠,٤٦١
المجموع		١٥٠	٤٤٢١	٠,٤٥٦

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مجال الكفايات المهنية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٨)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب فئة (٥ سنوات فأقل) إذ بلغ (٣,٨٩)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) تم تطبيق التحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (١٠).

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة في الكفايات المهنية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي (حلقة ثانية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للكفايات، حيث بلغت (ف) المحسوبة (٤,٠٠٦)، وبمستوى دلالة (٠,٠٩) للدرجة الكلية، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) (٩٩٩,٠٠-١.٨٠٥-١.٣٢١-١-٠٤٠-٢) على الترتيب وهي غير دالة إحصائية عند مستوى (0,05).

الجدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لطبقية الفروق في تقديرات المعلمين على أبعاد الكفايات المهنية وفقاً لتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسط مربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية	بين المجموعات	١٤٧٤٠	٣	٤٩١٣	١٤٨٠٥	٠,١٤٩
	داخل المجموعات	٤٦٤٩٢٥	١٤٦	٣٢١		
	المجموع	٤٨٤٦٦٥	١٤٩			
الكفايات الوجدانية	بين المجموعات	١٤٧٠٠	٣	٤٩٠٠	٢٤٠٤٠	٠,١١١
	داخل المجموعات	٤٠٥٦٧	١٤٦	٢٧٨		
	المجموع	٤٢٤٦٦٨	١٤٩			
الكفايات الأدائية	بين المجموعات	٤٨٧٧	٣	١٦٢٥	٠,٩٩٩	٠,٣٩٥
	داخل المجموعات	٤٢٤٧٠٨	١٤٦	٢٩٣		
	المجموع	٤٣٤٨٥٨	١٤٩			
الكفايات الإنتاجية	بين المجموعات	٢٤٧٦٦	٣	٨٢٥٥	١٤٣٢١	٤٢٧٠
	داخل المجموعات	١٠١٤٨٨٣	١٤٦	٢٩٣		
	المجموع	١٠٤٤٦٤٨	١٤٩			
الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمعلمين	بين المجموعات	١٤٣٣٣	٣	٤٧٧٧	١٤٩٤٨	٤١٢٤
	داخل المجموعات	٣٣٤٢٩٣	١٤٦	٢٢٨		
	المجموع	٣٤٤٦٣٥	١٤٩			

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وبين الكفايات المهنية للمعلمين".

الجدول (١١) معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المحاور	الكفايات المعرفية	الكفايات الوجدانية	الكفايات الأدائية	الكفايات الإنتاجية	الدرجة الكلية للكفايات المهنية للمعلمين
التأثير المثالي	معامل الارتباط	٥٤٠	٥٢٨	٤١٧	٥٥٥
	مستوى الدلالة	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠
الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط	٦٥٨	٦٠٦	٥٠٥	٦٢٩
	مستوى الدلالة	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠
الاعتبار الفردي	معامل الارتباط	٧١٨	٧٤٠	٥٩٦	٧٧٥
	مستوى الدلالة	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠
التحفيز	معامل الارتباط	٧١٣	٧٠٨	٥٥٥	٧٤١
	مستوى الدلالة	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	معامل الارتباط	٨٢٦	٨٦٦	٨٨٢	٩١٦
	مستوى الدلالة	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠	٠٤٠٠٠

"دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)"

يظهر من الجدول (١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0,05) بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية للقيادة التحويلية (٠,٧٧٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، و(٠,٨٢٦) للكفايات المعرفية و(٠,٨٦٦) للكفايات الوجدانية (٠,٨٨٢) للكفايات الأدائية، (٠,٩١٦) للكفايات الإنتاجية.

كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين كافة محاور القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين وإن هذه العلاقات كانت موجبة، إذ بلغ معامل الارتباط بين بُعد التأثير المثالي والدرجة الكلية لمستوى الكفايات المهنية للمعلمين (٠,٥٥٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، و(٠,٥٤٠) للكفايات المعرفية، (٠,٥٢٨) للكفايات الوجدانية، (٠,٤١٧) للكفايات الأدائية، (٠,٣٧٥) للكفايات الإنتاجية.

وبلغ معامل الارتباط بُعد الاستثارة الفكرية والدرجة الكلية للكفايات المهنية للمعلمين (٠,٦٢٩) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، و(٠,٦٥٨) للكفايات المعرفية، (٠,٦٠٦) للكفايات الوجدانية، (٠,٥٠٥) للكفايات الأدائية، (٠,٣٦٧) للكفايات الإنتاجية.

وبلغ معامل الارتباط بين بُعد الاعتبار الفردي والدرجة الكلية للكفايات المهنية (٠,٧٧٥) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، و(٠,٧١٨) للكفايات المعرفية، (٠,٧٤٠) للكفايات الوجدانية، (٠,٥٩٦) للكفايات الأدائية، (٠,٥٣٧) للكفايات الإنتاجية.

بينما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التحفيز والدرجة الكلية للكفايات المهنية للمعلمين (٠,٧٤١) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠)، و(٠,٧١٢) للكفايات المعرفية، (٠,٧٠٨) للكفايات الوجدانية، (٠,٥٥٥) للكفايات الأدائية، (٠,٤٩٨) للكفايات الإنتاجية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين لهما دور كبير في التأثير على مستوى الأداء في المدرسة، حيث إن لو ارتفع مستوى القيادة التحويلية لدى المدير من خلال قيامه بكافة المهام الموكلة له التي قد تساهم بشكل كبير في تسيير شؤون المدرسة سيرتفع معدل الكفايات المعرفية والوجدانية والأدائية والإنتاجية للمعلمين، وسوف تتحقق أهداف المدرسة والمستوى التحصيلي للطلاب وغيرها من أمور المدرسة كالعلاقات بين المعلمين ومدير المدرسة وذلك بسبب الدور الكبير الذي يلعبه مدير المدرسة في المساهمة في الارتقاء بمستوى المدرسة وتنظيم العملية التعليمية بشكل فعال.

• توصيات الدراسة:

- ◀ توعية المدراء بأهمية القيادة التحويلية ومدى ارتباطها بالكفايات المهنية للمعلمين وأثر كل واحدة منها على العمل.
- ◀ وضع اليه تنافسية بين المدارس لتقييم مستوى الانجاز والفاعلية في ضوء معايير ترتبط بالقيادة التحويلية.
- ◀ ضرورة الاهتمام بعملية اختيار من يتولى المناصب القيادية في المدارس وفقا لمجموعة من المعايير والشروط يكون من ضمنها سلوكيات ومهارات القيادة

- التحويلية وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم عقد اختبار لهم، ومن ثم يتم ترشيح الذين اجتازوا الاختبار بنجاح.
- ◀ تعيين برنامج تدريبي حكومي لإعداد القيادات الإدارية وتدريبها على المهارات المختلفة للقيادة وخاصة القيادة التحويلية وفقا لاحتياجات تدريبه معدة مسبقا في مختلف الوزارات والقطاعات وعلى مختلف المستويات.
- ◀ التوسع في الدورات التدريبية بمراكز الدورات والتدريب لمدرء المدارس والتي تساعدهم للتعرف على ما هو جديد في مجال السلوك القيادي بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة مع تحديد البرامج التي تريد وزارة التربية والتعليم تنفيذها من قبل مراكز التدريب.
- ◀ ضرورة اهتمام الادارة المدرسية المتمثلة في مدرء المدارس بالمستجدات التربوية والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين نحو الافضل وتحفيزهم للتقدم والتطور.
- ◀ أن يهتم مديري المدارس بالعلاقات الانسانية الطيبة بينهم وبين المعلمين لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى المعلمين وبالتالي يتم تحسين العملية التعليمية.
- ◀ الاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدرية ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية.
- ◀ تتبنى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان متمثلة بدائرة تطوير الأداء المدرسي لنمط القيادة التحويلية كمنهج ينطلق منه مدرء المدارس في اعمالهم، نظرا لأهميتها في تحقيق نتائج فعالة.
- ◀ عقد لقاءات مفتوحة بين مدرء المدارس وأعضاء هيئة التدريس للتعريف بالقيادة التحويلية وأهميتها لتوفير تغذية راجعة حول مدى فعالية ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.
- ◀ انتقاء مديري المدارس بعناية على أسس موضوعية تعتمد على مجموعه من الأسس أهمها المؤهل العلمي من حملة الماجستير والدكتوراه، وتكون الأولوية في الاختيار لحملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس، والخبرة العلمية وعدد الدورات من خلال عمل دورات تدريبية مكثفة للمديرين بالتنسيق مع كليات التربية من أجل رفع المستوى الإداري المدرسي.
- ◀ الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية واشراك المعلمين في التخطيط والاهداف التعليمية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين.
- ◀ أن توجد الجامعات ضمن مناهجها الدراسية تخصصات القيادة وخاصة القيادة التحويلية على شكل برامج بكالوريوس او دبلوم على الأقل.
- ◀ اجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال القيادة التحويلية وبمتمغيرات مختلفة وفي محافظات تعليمية مختلفة.

• المراجع العربية:

- أبو هذاف، سامي. (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. جامعة الأزهر، فلسطين.
- بواب، رضوان. (٢٠١٤). الكفايات المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجه نظر الطلبة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة سطيف.
- تطور التعليم في سلطنة عمان (٢٠١٢). - http://sskhl.blogspot.com/p/plog-24\10\2015_page_825.html.
- الخلايلة، هدى، وسعادة، سائدة. (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لعلمي تلك المدارس ومعلماتها. وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- الداعور، سعيد. (٢٠٠٧). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. جامعة الأزهر: غزة.
- الزعبي، (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهه نظر المعلمين. كلية العلوم التربوية. جامعه الشرق الأوسط: عمان.
- سعد، وليد. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- السيد، يسرى مصطفى. (٢٠١٢). تنمية الكفايات المهنية للمعلمات في كيفية اعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات. جامعة الامارات العربية المتحدة. كلية التربية. نقلا عن موقع: www.khayma.com.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العريمي، حليس، والعريمي، علي. (٢٠١٢). فاعلية القيادة التحويلية في تنمية قدرات المعلمين بمدارس التعليم الأساسي من وجهه نظر المعلمين الأوائل في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. ١٥٠، ٥٤١، ٥٧٨.
- عسكر، علاء. (٢٠٠٨). الكفايات التعليمية ودورها في تطوير أداء معلمي المستقبل. كلية التربية. جامعة كركوك.
- قنديل، علاء محمد سيد. (٢٠١٠). القيادة القيادية وقيادة الابتكار. عمان: دار الفكر.
- الكلباني، أمل راشد. (٢٠٠٧). الأنماط القيادية لمديرات مدارس التعليم العام في سلطنة عمان وعلاقتها بالأبداع القيادي. معهد البحوث والدراسات العربية، مصر.
- محمد، قاسم، وعبد الكريم، عبد اللطيف. (٢٠١٠). الكفايات التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الخاصة في ضوء متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص. مجلة جامعة دمشق، ٢٦، (٣)، ٥٩٢- ٥٣٥.
- المناعمة، عمر. (٢٠٠٥). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
- مؤتبن، منى. (٢٠٠٤). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

• المراجع الأجنبية:

- Avolio, B. & Bass, B. (2004). Multifactor leadership Questionnaire instrument (leadership and rater form) and scoring guide (from 5x-short). Mind Garden. [www. Mindgarden.com](http://www.Mindgarden.com).
- Bauer, W. (2010).

- Your personal learning network. *Music Educators Journal*, (2), 37-42.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. London, NY: Harper & Row.
 - Edmond, N. & Hayler, M. (2013). On either side of the teacher: perspectives on professionalism in education. *Journal Education for Teaching* ,39 (2), pp.209-221.Educational Leadership. EBSCO Publishing.
 - Kovacevic, M., Maksimovic, A., Markovic, M. Radisic, J. & Rakovic, J. (2012). Serbian teachers: Attitudes about the profession and of education reforms. Center for Education Policy, Belgrade University, Russia.
 - Reich, J., Levinson, M. & Johnston, W. (2011). Using online social networks to foster preserves teachers' membership in a networked community of praxis. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 11 (4), 382-397.
 - Scandura, T. & Williams, E. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-68.
 - Timothy, N. & Tom, P. (2011). Adopting the Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment. *Research Management Review*, 18, 42-63.
 - Zhou, J. & Shin, S. (2003). Transformational leadership Conservation and Creativity. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.

