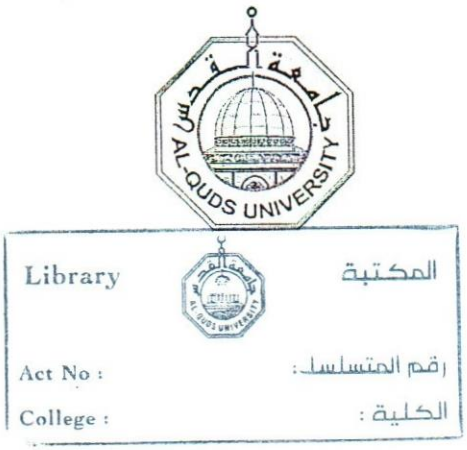
ماجستير
716
ت 3

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس



مكتبة جامعة القدس

مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين

ميرفين عبد الحميد عمرو

رسالة ماجستير

القدس ــ فلسطين

1428هـ - 2007م

مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين

إعداد

ميرفين عبد الحميد عمرو

بكالوريوس: تنمية أسرية ــ جامعة القدس المفتوحة

إشراف

د. محمود أحمد أبوسمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة تخصص بناء المؤسسات من دائرة التنمية الريفية المستدامة بجامعة القدس

1428هـ - 2007م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين

اسم الطالبة: مرفين عبد الحميد بدوي عمرو
الرقم الجامعي: 20320079

المشرف: د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 20 / 6 / 2007 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة : د. محمود أبو سمرة التوقيع: .....
2- ممتحنا داخليا: أ.د. أحمد فهيم جبر التوقيع: .....
3- ممتحنا خارجيا: د. يوسف أبو فارة التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1428هـ-2007م

الإهداء

إلى الروح الطاهرة
والنفس العفيفة
ومربي الأجيال
والذكرى الجميلة
والدي عبد الحميد
رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه...
وإلى ينبوع الحنان.... ومدرسة الأجيال ورمز الأمن والآمان .... أمي
أمدّ الله في عمرها.....
وإلى جميع إخواني وأخواتي..... شموع حياتي.
وإلى رفيق العمر والدرب زوجي الغالي ..... حفظه الله.
وإلى فلذات الكبد ..... وزينة الحياة الدنيا ..... أبنائي وبناتي.
إبراهيم... نرمين... عمرو... ونفين..... مهند... حماهم الله.
وهداهم إلى كل خير ..... وأوصلهم إلى ما توصلت إليه وأكثر
أهدي ثمرة جهدي وسهر الليالي.

ميرفين عبد الحميد عمرو

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

الاسم: ميرفين عبد الحميد عمرو

التاريخ:.....

شكر وتقدير

بادىء ذي بدء، أحمد الله على أن أعانني لأن أصل برسالتي هذه إلى هذه المرحلة، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان من الدكتور محمود أبو سمرة المشرف على هذه الرسالة لجهوده المباركة التي بذلها، وعرفاناً مني بفضله وتقديراً لإرشاداته السديدة، التي ساعدت على إخراج هذه الدراسة بأفضل صورة ممكنة، فله مني عظيم الامتنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور أحمد فهيم جبر والدكتور يوسف أبو فارة لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة وإثرائها بملاحظاتهما القيمة.

وأتقدم بخالص الشكر للدكتور زياد قنام مدير برنامج التنمية الريفية المستدامة لدعمه المستمر لطلبة البرنامج.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير لوالدتي ولزوجي وأطفالي، الذين قدموا لي كل الدعم والتشجيع، ولتحملهم عناء انشغالي عنهم وحفزهم لي لمواصلة الدرب وتذوقي ثمار النجاح.
وشكر خاص لزملائي في مكتب تربية جنوب الخليل، ولكل من ساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

سائلة المولى عز وجل أن يثني عليهم بما هو أهله وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

ميرفين عبد الحميد عمرو

تعريفات

الإشراف التربوي : هو مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة والموجهة نحو مدخلات العملية التعليمية وعملياتها، بهدف تحسين هذه العملية ورفع مستواها، وذلك عن طريق تحسين ممارسات المعلم التدريسية وتنمية قدراته وكفاياته التعليمية، مما يساعد في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

المشرف التربوي : هو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم أو دوائر التربية والتعليم، بوظيفة مشرف تربوي، لتقديم المساعدة للمعلمين، بهدف تحسين أدائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها.

القيادة التحويلية : هي قيادة تسعى إلى إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسات، من خلال مجموعة من الأفكار القيادية، تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد القدوة، والاستثارة الفكرية من أجل الإبداع، وتشجيع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخلاقين، والمشاركة في المهام.

القيادة التعاملية : بأنها قيادة يتبادل فيها القائد والتابعون الحاجات والخدمات لتحقيق أهداف مستقلة، حيث يتم مقايضة رغبات المرؤوسين وحاجاتهم برغبات القائد وحاجاته .

مديرية التربية والتعليم : هي الإدارة التربوية المسئولة عن مدارس منطقة معينة.

المحافظات الشمالية : هي المحافظات الفلسطينية التي تقع في الضفة الغربية بناء على مرسوم رئاسي صدر عام 1994، وفق اتفاقية أوسلو.

المنطقة التعليمية : منطقة جغرافية تضم مجموعة من مديريات التربية والتعليم، بحيث قسمت المحافظات الشمالية(الضفة الغربية) حسب هذه الدراسة إلى: منطقة الشمال، والوسط، والجنوب.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر ملامح القيادية التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

ما مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
هل تختلف متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، وجنس المشرف، وتخصصه، وسنوات الخبرة، ومؤهله العلمي، ومؤهله المسلكي، وعدد الدورات التدريبية التي حضرها.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للعام الدراسي 2005/ 2006، والبالغ عددهم (345) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، أداة لدراستها، بالاستعانة بالمقياس الذي طوره العمراني(2004)، لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، وشملت الاستبانة (62) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائلية. وتم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، في حين تم التأكد من الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة كرونباخ ألفا، وبلغ معامل الثبات للدرجة الكلية(0.97). واستخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

درجة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت **متوسطة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.28)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قيمته (0.56). حيث كان المتوسط

الحسابي لكل من مجالي التأثير المثالي، والتمكين هو الأعلى من بين مجالات الدراسة، وقدره (3.32)، في حين كان المتوسط الحسابي لمجال الاستثارة الفكرية هو الأدنى وقدره (3.19).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: سنوات خبرة المشرف، ولصالح أصحاب الخبرة فوق (10) سنوات، والمنطقة التعليمية، وعدد الدورات التعليمية ولصالح منطقة الجنوب.

وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها:

إعداد برامج تدريبية لرؤساء أقسام الإشراف التربوي، تركز على مجالات امتلاك مهارات القيادة بشكل عام، ومهارات القيادة التحويلية بشكل خاص، خاصة في مجال الاستثارة الفكرية، والمكافآت البديلة عن طريق عقد ندوات وورش عمل تدريبية لهم. وضرورة إيجاد ثقافة تربوية حول أسس القيادة التحويلية وعناصرها، بين المشرفين التربويين، وأن تكون من مفردات العمل الإشرافي التربوي، نظراً لما تحمله من مبادىء قيادية، وقيم أخلاقية. وكذلك تشجيع رؤساء أقسام الإشراف التربوي على مواكبة المستجدات التربوية في مجال مهارات القيادة التحويلية. وان يقوم جهاز الإشراف التربوي بدوره في مجال التخطيط ألإحلالي، بتحضير المشرفين التربويين لمهامهم المستقبلية، كقادة تحويليين، من خلال نشرات تربوية، وورش العمل، والدورات التدريبية، وغيرها. وضرورة توسيع مفهوم القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم، ليشمل الأقسام التربوية الأخرى. وإجراء دراسات حول مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين، على اعتبار أنهم قادة تربويين. وكذلك مديري المدارس كونهم مشرفون مقيمون.

Features of Transformational Leadership (TL) of chiefs of educational supervision sections in Palestine from the point of view of educational supervisors

ABSTRACT

The purpose of this study aimed recognize features of Transformational Leadership (TL) of chiefs of educational supervision sections in Palestine from the point of view of educational supervisors through responding to the following two questions.

To what extent features of transformational leadership at chiefs of educational supervision sections in Palestine are available, from point of view of educational supervisors.
Do evaluations of study sample differ in regard to availability of features of transformational leadership at chiefs of educational supervision sections in Palestine in reference to sex, directorate, specialization, years of experiences, educational qualification, behavioral qualification, training courses.

The study population consisted of all educational supervisors in directorates of education (the Northern governorates) in the year 2005/2006, whose number is (345). However, the sample included (176) supervisors.

To achieve the goals of the study, the researcher used the instrument that was developed by Al-Omrani (2004). Some of its items had been modified and re-formed. Thus, the items of the questionnaire distributed on six aspects; ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration and alternative rewards. The researcher has validated the above questionnaire by presenting it to a group of referees. Besides, its reliability has been tested through the internal consistency using Cronbach Alpha, and correlation coefficients, which was (0.97). The researcher used the statistical program (SPSS) to analyze data by computer.
The study revealed the following results:

The degree of availability of transformational leadership at chiefs of educational supervision sections in the northern governorates was medium, according to point of view of educational supervisor, with average (3.28) concerning Lickert scale.

The ideal influence and the individual consideration came first with arithmetical average (3.32), and last the intellectual influence with (3.19).

Statistical significant differences at $\alpha \leq 0.05$ were found due to directorate, years of experiences, and number of training courses. However, no significant statistical differences were found due to sex, specialization, qualification, behavioral qualification.

The study introduced some recommendations based on its results:

Putting forward training courses for chiefs of educational supervision, focusing on fields of possessing leadership skills, in general, and skills of transformational leadership, in particular, specially in field of thinking stimulation and alternative rewards through holding training workshops and seminars. The necessity to create educational culture on principles of transformational leadership and its elements among educational supervisors themselves. Besides, the said culture shall occupy a room in the work of educational supervision as it keeps leadership principles and moral values. Encouraging chiefs of educational supervision section to keep up with modern educational inventions in field of skills in transformational leadership. The educational supervision section shall play the role in planning replacement by qualifying the educational supervisors for their future responsibilities as transformational leaders through educational bulletins, workshops and training courses. The necessity to extend the concept "Transformational Leadership" in directorates of education to include other educational sections. Conducting studies on to what extent features of transformational leadership exist or available at educational supervisors in their capacity as educational leaders and school – principals in their capacities as resident supervisors.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

أدى التطّور والتقدّم العلمي في عالم الإدارة، وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الأفراد، إلى ظهور دولة حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحدّيات، والى أفراد لديهم القدرة على قيادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بدراية، وكفاءة، وإخلاص، حيث أن إدارة التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تُدار(administered)، فهي بحاجة إلى أن تُقاد (To be led) (كنعان، 2002).

وتعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأن أهميتها تنبع من كونها تسري في كل جوانب العمليات الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها. فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصّحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوّة. كما أن القيادة علم وفن شأنها شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز عن الإدارة في أنها تتضمّن عناصر المبادأة، والتوقع، والابتكار، وإحداث تغييرات. فالقيادة نشاط ديناميكي يترك أثره الفاعل في الجهاز الإداري (الطويل، 1999، أحمد، 2001).

وتعد القيادة عند (البنا،1985) فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم، وولائهم، وتعاونهم في الوصول إلى هدف معين.

وكون العمل الإداري في مجال التربية التعليم عملاً معقداً، متعدد الأبعاد، ويحتاج إلى استخدام المنهج العلمي في تشخيص واقعه، والتعرف على مشكلاته وقضاياه، ووضع البدائل التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الواقع، مما يجعله قادراً على تحقيق الأهداف المرغوبة فيها (كلارنس، 1993).

كان من الضروري أن يطور القادة التربويون معارفهم، ومهاراتهم، ليتشكل لديهم الوعي، والقدرة حول كيفية قيادة فريق العمل التربوي، في جميع مجالاته، والتعامل معه وفق أسس مهنية، تكون قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة من الميدان التربوي.

فالتربية وكما يقول (حماد،2001) هي الوسيلة الفعالة ضد التخلف، وهي الساعية دوماً للحفاظ على الهوية وتثبيتها، كما أنها أداة التغيير في المجتمع، وهي القادرة على الوفاء بمتطلبات سوق العمل من القوى البشرية. واكتساب المعرفة من خلال التعليم والتعلم، كما ورد في تقرير التنمية الإنسانية العربية الصادر عن برنامج الأمم والمتحدة الإنمائي(2003)، هو سبيل التنمية الإنسانية في جميع مجالاتها، والمعرفة سبيل لبلوغ الغايات الإنسانية الأخلاقية العليا: الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية.

فالقادة التربويون، والقادة الآخرون في مختلف مواقعهم القيادية والإدارية، يمثلون جوهر الإدارة، وبالتالي فان تبصير هؤلاء القادة التربويين، من معلمين، ومديرين، ومشرفين تربويين وغيرهم، بالمعارف والمهارات المطلوبة في أداء أعمالهم، وتطويرها، لا بد أن ينظر إليه على انه من أهم الاستثمارات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية من جميع جوانبها (حجازي، 1985).

لهذا فإن معظم النظريات التربوية والتعريفات المتعددة للقيادة، تضع سلوك الإداري التربوي في موقع القيادة، فهو الرئيس المباشر لجميع العاملين، وعليه يقع عبء المسؤولية للحصول على أفضل النتائج الممكنة. وحاولت هذه النظريات، سواء في مجال الإدارة أو في مجال القيادة، تلمس أفضل الأساليب والأنماط القيادية للرقي بدور القائد التربوي نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة التربوية وحاجات المرؤوسين فيها.

ومن الأفكار والدراسات الحديثة في مجال القيادة، ظهرت مفردة جديدة من مفردات القيادة، وهي القيادة التحويلية(Transformational Leadership (TL، والتي أشار إليها(Burns, 1978) على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم خلقية، كالعدل والمساواة والإنسانية (Iain, 2007).

وتميزت هذه القيادة من خلال الدراسات التي شملتها في العقد الأخير من القرن العشرين، وأيضاً من خلال عناصر تميزها(Iain, 2007)، المتمثلة في: التأثير المثالي، والاعتبارية الفردية، والدافعية الإلهامية والاستثارة العقلية، وعرفت هذه العناصر الأربعة بـ ('4Is).

ويمكن أن ينظر إلى أن ملامح القيادة التحويلية وأفكارها، وتوافر هذه الملامح لدى القيادات التربوية، يساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعلمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وشعور المرؤوسين بالقائد القدوة، وبأهميتهم في المؤسسة التربوية.

ورؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين جزء لا يتجزأ من القيادة التربوية، وأهميتها وضرورتها، والأصل أنهم قادة، ولهم دور أساس في العملية التربوية. وتسعى هذه الدراسة التعرف إلى مدى توفر ملامح هذه القيادة(القيادة التحويلية) لديهم من وجهة نظر مرؤوسيهم(المشرفين التربويين).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

برزت مشكلة القيادة التربوية في فلسطين نتيجة للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بالشعب الفلسطيني خلال فترة الاحتلال الإسرائيلي، فلم تكن الدولة المحتلة معنية بأن يكون الشعب الفلسطيني قادراً على النهوض في أي من مجالات الحياة، لا تعليمياً ولا تربوياً، ولا أن تُؤسِس مؤسساته التربوية لقادة تربويين، فعمد إلى أساليب القهر والإذلال، ومحاربة العاملين في المؤسسات التربوية وغيرها بالاضطهاد والقمع، أو التركيع، أو التبعية. وبعد أن رحل الاحتلال عن المؤسسات التربوية، تلمس العديد من أبناء هذا الوطن الطرق الواعدة لتحسين العملية التربوية والإدارية، من خلال قياداتهم أولاً. وقد يكون البحث عن كل ما هو مفيد لهذا الشعب ضرورة ملحة، وخاصة

أننا في البداية. وإيماناً بالدور المهم الذي يلعبه رؤساء أقسام الإشراف والمشرفون التربويون في مساعدة المعلمين لإيجاد حلول للمشاكل التعليمية التي تواجههم، وزيادة نموهم المهني، وتدريبهم أثناء الخدمة لرفع كفاءتهم، وحتى يقوم كلاهما بالدور الموكل إليه، لا بد من تطوير مهاراتهم وكفايتهم القيادية والإشرافية، ومساعدتهم على اكتساب هذه المهارات القيادية. ولتطوير هذه المهارات والمعارف كان لا بد من الكشف عن مستوى ما لديهم من مهارات ومعارف أولاً، وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة.

وتحددت مشكلة الدراسة من خلال السؤالين الآتيين:

1. ما مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
2. هل تختلف متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين باختلاف متغيرات الدراسة: المنطقة التعليمية، وجنس المشرف التربوي، وتخصصه، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي، ومؤهله المسلكي، وعدد الدورات التدريبية التي حضرها؟

3.1 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الآتية من سؤال الدراسة الثاني، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$):

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير جنس المشرف التربوي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين(المحافظات الشمالية) تعزى لمتغير تخصص المشرف التربوي.