

The Degree of Servant Leadership Practices among Educational Supervisors and its Relationship with Teachers' Professional Development Level in Zarqa Governorate

درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى المشرفين التربويين وعلاقتها بمستوى تنمية المعلمين مهنيًا في محافظة الزرقاء

Morad Samhan^{1*}.

¹Ministry of Education, Zarqa, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12 Feb 2023

Accepted 06 Mar 2023

Published 01 Apr 2025

*Corresponding author:

Ministry of Education, Zarqa, Jordan.

Email: moradsamhan1980@gmail.com.

Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between the degree of educational supervisors' servant leadership practices and their connection to teachers' professional development from the perspective of the supervisors themselves. The researcher used a descriptive correlational method and employed two questionnaires to collect data: the first consisting of 31 items to determine the degree of educational supervisors' servant leadership practices, and the second consisting of 25 items to assess teachers' professional development. The questionnaires were administered to a sample of 88 male and female supervisors. The results showed that the degree of educational supervisors' servant leadership practices, from their perspective, was high, with a mean score of 3.89. Additionally, the results indicated that the level of teachers' professional development was also high, with a mean score of 3.68. The study further revealed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the study sample's assessments of the degree of educational supervisors' servant leadership practices based on the variables of gender and years of experience. Furthermore, the results indicated a positive correlation between the level of supervisors' servant leadership practices and the level of teachers' professional development.

Keywords: Educational Supervisors, Servant Leadership, Professional Development.

المخلص

هدفت الدراسة الحالية استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة وعلاقتها في تنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المشرفين أنفسهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبيانين لجمع البيانات، الأولى تتكون من (٣١) فقرة، لتحديد درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة، والثانية تتكون من (٢٥) فقرة لتحديد التطور المهني للمعلم. طبقت على عينة مكونة من (٨٨) مشرفًا ومشرفة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة من وجهة نظرهم مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٩)، كما أظهرت النتائج أن

مستوى التنمية المهنية للمعلمين مرتفعاً وبمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة تبعاً لمتغيري (الجنس، عدد سنوات الخبرة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين مستوى ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة وبين مستوى التنمية المهنية للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: المشرفين التربويين، القيادة الخادمة، التنمية المهنية.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يتوقف تطور المؤسسة واستمراريتها وتميزها إلى حد كبير على مدى جودة النمط والطريقة القيادية التي يتمتع بها القائد، الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات في بنية الهيكل التربوي، بما يتكيف مع المتغيرات الفكرية والاقتصادية والاجتماعية، وبما يتلاءم مع التطورات في المجالات التربوية والتقنية، من أجل النهوض بالمدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي واتجاه يحقق رسالتها وفق الأهداف المخططة، الأمر الذي جعل الحاجة إلى تفعيل النمط القيادي الخادم المساعد لكافة الأطراف، والذي لم يركز على جانب دون الآخر، بل يعمل كخلفية متكاملة الأطراف مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، بالإضافة إلى سعيه لإحداث التغيير لدى المعلم لمواجهة متطلبات العصر، فهو العنصر المعزز والمحفز والداعم لتنمية وتطوير أداء المعلمين من أجل إنجاح العملية التعليمية، وكون المعلم العنصر الأساسي في تحريك العملية التربوية.

المجتمع المدرسي وسط فاعل وحيوي، تسوده علاقات متشابكة وتفاعلات بين أعضائه، وهذه العلاقات هي التي تقوده وتساهم في تحقيق أهدافه؛ كما أن نجاح هذا المجتمع يعتمد على قدرة من ينمي مهاراته متنسبياً ويوجههم ويشرف عليهم؛ لرفع كفاءتهم الوظيفية وتنميتهم مهنية (AL-Daihani, 2017).

إن ممارسة المعلمون لمهامهم المنوطة بهم بإتقان وضمن تنمية مهنية مستمرة؛ يجعل عمليات تعلم الطلبة داخل المدرسة تسير بكفاءة وفاعلية عالية؛ ليصبح الطلبة داخل مدارسهم محوراً لكافة العمليات الإدارية والتعليمية فيها، ويعد الإشراف التربوي ونمط القيادة الذي تمارسه في عملها محوراً هاماً، وضرورة رئيسية في تنظيم العملية التعليمية في مدارسنا، وتنمية المعلمين مهنية، وزيادة كفاءتهم التعليمية داخل الغرفة الصفية وتوجيههم لطريقة التفاعل مع الطلبة؛ نظراً لما يؤديه المشرف التربوي من مهام وأدوار متفرعة ومتعددة؛ فهو الجهة المكلفة بتدريب المعلمين وتأهيلهم؛ لخلق بيئات تعليمية ثرية، وجاذبة وداعمة للطلبة، والإشراف على تنفيذ نتائج المناهج الدراسية (إبراهيم والشهومي، ٢٠١٨).

وانسجاماً مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم في وزارة التربية والتعليم لتطوير أداء المعلمين في مدارس المملكة؛ يعتبر المشرف التربوي مسانداً وموجهاً ومقوماً للمعلم، حيث يتميز بممارسة أدوار لا يستهان فيها سواء فيما يتعلق في تنمية المعلمين مهنية وتطوير مهاراتهم التدريسية، وتوجيههم على تنفيذ المناهج الدراسية، وزيادة تعلم وتحصيل الطلبة (المحارمة، ٢٠١٨).

يتميز دور المشرف التربوي بحاجته إلى امتلاك مهارات متعددة، سواء في شخصيته أو آلية وطريق عمله؛ نظراً لأهمية الدور المنوط به وتعدد مهام عمله، وخاصة ارتباطه المباشر بعمل المعلمين في مدارسهم وبممارساتهم الصفية المباشرة؛ الأمر الذي يحتم عليه امتلاك كفايات قيادية تساعد على أداء هذا الدور بشكل فاعل (عيدروس، ٢٠١٣).

يرتبط نمط القيادة الخادمة بجوهر عمل المشرفين التربويين؛ بكونه يعتمد على بناء الروابط والعلا للمشرفين التربويين (الصالح، ٢٠٢٠)، فأدوارهم التوجيهية - وبالرغم من اختلاف أساليبها وطبيعتها - فهي لن تكون ذات فاعلية إلا من خلال بناء علاقات إيجابية مع زملائهم المعلمين، جوهرها الثقة كمكون أساسي لها، وربطها بمنظومة من القيم التي يتبناها ويؤمن بها مشرفونا التربويون، بالإضافة إلى ما يتميزون به من المهارات والكفايات؛ وعليه فلا بد للمشرفين التربويين أن يتميزوا ويتحلوا بصفات القادة الخدام، والتي تتضمن تلبية احتياجات الآخرين والعمل على تنميتهم بوصف هذا الجزء من المهام الوظيفية الخاصة فيهم (ارشيدات، ٢٠٠١).

ويعرف سبيرز (Spears, 2010) القيادة الخادمة بأنها طريقة في قيادة الآخرين، وتعمل على تعزيز نموهم الشخصي وتحسين كفاءة عمل المدرسة، وتبني استراتيجيات العمل الجماعي، وبناء المجتمعات في المدرسة، وممارسة السلوك الذي يعزز قيم الرعاية والأخلاق.

تعد التنمية المهنية للمعلم من أهم المؤشرات التي تدلل على تعزيز كفاءته وزيادة نموه المهني في مجال عمله؛ لما لها من أهمية في رفع وتحسين أداء المعلمين، من خلال العديد من الممارسات التربوية، كدورات التنمية المهنية المتنوعة الخاصة بالمعلم وتكوين فرق عملية تعاونية ومهنية تثري خبرات المعلمين وتجاربهم في مجال التدريس (Abdulhadi & Asaleh, 2017)، وأيضا مساعدتهم على تفعيل استراتيجيات التدريس والتقويم الحديثة، وبناء خططهم المتنوعة، والتركيز على تعلم الطلبة ومساندتهم معنويا، وتحفيز التفكير الناقد لديهم، وتزويدهم بالتغذية الراجعة واتخاذ نتائج طلبتهم كمؤشرات نجاح لبرامج التنمية المهنية التي تلقوها من خلال نقل أثر هذه التنمية إلى الغرفة الصفية، وترتبط ممارسة القيادة الخادمة ارتباطا مباشرا بتنمية الآخرين، نتيجة اشتغالها على أبعاد عدة مثل التشاف الوجداني، والإشراق التنظيمي، والإيثار واستخدام الإقناع (خطاب وبطاح، ٢٠٢١).

إن ممارسة سلوك القيادة الخادمة يجب ألا يقتصر على مديري المدارس فقط، بل لا بد من تجاوزهم ليشمل جميع من له علاقة بعمل المعلمين ومهامهم الوظيفية؛ وبالتالي تحقيق مزيد من الفاعلية في ممارساتها خاصة لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم، ومدى تبنيهم لسمات القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين في وزارة التربية والتعليم.

وفي ضوء ما سبق، يتبين أن نظرية القيادة الخادمة من النظريات الإدارية المميزة وتتصف في رغبة العديد من المؤسسات في ممارستها من قبل من يديرها كأحد الممارسات الإدارية الحديثة، واستنادا إلى أهمية الأسلوب القيادي الذي تتميز به؛ فقد كان هو الدافع في إجراء هذه الدراسة حيث يرى فايد وعبد الستار (٢٠٢٠) أن نمط القيادة الخادمة من أفضل أنواع القيادة التي باتت المؤسسات بحاجة على تطبيقها، وخاصة في أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم؛ نظرا لدورها في دعم وتلبية متطلبات العاملين في هذه المؤسسات ورفع أداء منتسبيها مهنيًا، وتوفير الرضا والتميز الوظيفي لهم.

١,١,١ الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة، وتنمية المعلمين مهنيًا وتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة الصادق وإسماعيل (٢٠٢٢) التعرف على القيادة الخادمة وأثرها في تميز المورد البشري. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية، والاستبانة أدوات لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٢٥) عاملا، وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك سلوك القيادة الخادمة لدى العاملين متوسطا، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الخادمة و تميز المورد البشري، ويتجسد ذلك من خلال أبعاد القيادة الخادمة: التمكين، التواضع، المعالجة الوظيفية، تطوير الأفراد، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

وأجرت أبو زلطة (٢٠٢١) دراسة حاول فيها التعرف إلى دور مدير المدرسة في تطوير شخصية المعلمين الجدد المهنية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية شمال الخليل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٧٠) مديرا ومديرة تم اختيارهم عشوائيا. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس لدورهم في تطوير شخصية المعلمين الجدد المهنية الجدد جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى لمتغير الجنس، وموقع المدرسة، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي.

هدفت دراسة عسيري (٢٠٢٠) التعرف إلى درجة تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة بمكتب التعليم بأبها. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٩٢) ما بين معلم ومرشد طلابي ووكيل وقائد مدرسي، أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المشرفين التربويين في مكتب التعليم بأبها للقيادة الخادمة جاءت بدرجة

متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تبعا لمتغير (المرحلة، المؤهل، والتخصص)، وقد أوصت الدراسة بأهمية إعداد استراتيجية لتطبيق القيادة الخادمة، واستحداث برامج تدريبية على القيادة الخادمة لرفع مستوى الوعي بها.

وحاولت دراسة حجاج (٢٠٢٠) التعرف إلى دور مدير المدرسة في تنمية أساليب النمو المهني للمعلمين في المرحلة الأساسية بولاية كسلا من وجهة نظر المديرين أنفسهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (٣٠١) مديرا ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المدراء لدورهم في تنمية أساليب النمو المهني للمعلمين، وفي تنمية طرق التدريس لدى المعلمين، وتنمية أساليب النمو المهني وأثره على الطلاب جميعها جاءت متوسطة.

وقد قامت ماكملين (McMilian, 2017) بدراسة للمقارنة بين نمطي القيادة الخادمة والقيادة التحويلية وأثرهما على استبقاء المعلمين في المهنة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغت (٣٥٠) معلما. أظهرت النتائج آراء عينة الدراسة نحو اتباع مديريهم لنمط القيادة الخادمة أكثر من نمط القيادة التحويلية، حيث كشفت البيانات النوعية أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون القيادة الخادمة من خلال التركيز على بناء علاقات قائمة على الثقة مع الآخرين، ودعمهم، والتواصل الفعال، والدعم الفعال بين المعلمين والقياديين، الأمر الذي يؤدي لاستمرارية المعلمين نتيجة استمتاعهم بالعمل مع الآخرين.

هدفت دراسة الجنابي (٢٠١٤) التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الخادمة في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد. تم اختيار أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء في العراق عينة للدراسة وبلغ عددهم (٨٣) عضو تدريسي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج وجود أثر وارتباط بين خصائص القيادة الخادمة والثقة بالقيادة مما يعني أن توجه القائد لتلبية احتياجات العاملين يساهم في تعزيز الثقة بينهم.

وأجرى الشديفات (٢٠١٤) دراسة هدفت الكشف عن دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٩) معلما ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المشرف التربوي في تطوير الأداء المهني جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المشرف التربوي في تطوير أداء معلمي التربية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وبحثت دراسة فيلبس (Phillips, 2013) في العلاقة بين ممارسات القيادة الخادمة للمشرفين التربويين من وجهة نظر معلمي اللغة الإنجليزية وبين الإنجاز الأكاديمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥) مشرف، و(١٠٠) معلم، وقد طبقت استبانة القيادة الخادمة وكشفت النتائج عن عدم وجود علاقة بين القيادة الخادمة للمشرفين وتصورات المعلمين، وبين متغير التحصيل الأكاديمي. ووجود فروق في سلوكيات القيادة الخادمة التي يبلغ عنها ذاتيا من قبل المشرفين.

١,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

تباينت الدراسات السابقة بتنوع غاياتها وأهدافها ومتغيراتها وبيئاتها التي أجريت فيها، وتوافقت معظمها في تناولها لمتغير القيادة الخادمة، ومتغير التنمية المهنية لمعلمين وربطها مع متغيرات أخرى، وأفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطويره استبانة الدراسة أداة للبحث، لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة وعلاقتها بتنمية المعلمين مهنيا من وجهة نظر المشرفين أنفسهم، أما عينات الدراسات السابقة فقد تنوعت بتنوع أهدافها فبعضها اختار عنصر المشرفين التربويين، والقيادات المدرسية، والمعلمين والمعلمات، والأخر أضاف لها الإداريين في المدارس الحكومية، أو العاملين في الحقل التربوي بشكل عام، كالجوامع، وفي هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من المشرفين والمشرفات العاملين في مديريات تربية الزرقاء الثلاث، وبالنسبة لمنهج الدراسة فاستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، أما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة عن طريق إثرائها للإطار النظري للدراسة، وفي

تفسير بعض النتائج، ومراجعتها المختلفة ومصادرها ذات العلاقة واختيار الأدوات الإحصائية الملائمة لمعالجة بياناتها، والتأكد من أن الدراسات الحالية لن تتكرر في حدود دراستها المكانية والزمانية.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

اهتمت العديد من الدراسات التربوية بأدوار مديري المدارس باعتبارهم قادة داخل مدارسهم يمارسون أنماطا عدة لقيادة مدارسهم والإشراف عليها، وقلما تناولت هذه الأبحاث والدراسات ممارسة القيادة الخادمة للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم، بوصفهم موجهين ومطورين للبيئة التعليمية الخاصة بالمعلم وما يتعلق بها، على الرغم من أن المشرف التربوي هو الأقرب إلى ما يعايشه المعلم وما يعاني منه في ظروف عمله المختلفة، والصعوبات التي تواجهه في ممارسة التدريس، أو آلية التعامل مع محتوى المناهج الدراسية وطرق تقديمها للطلبة وكذلك عملية تقييم الطلبة؛ وبالتالي هم الأقدر على توجيههم وتنميتهم مهنيًا، وتقديم خبراتهم التدريسية السابقة لهم للارتقاء بهم وظيفيًا.

يعتبر الإشراف التربوي من أهم أركان النظام التربوي لأي دولة، حيث يساهم في تشخيص واقع العمليات التربوية من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها والعمل على تحسينها وتطويرها بما يناسب ويحسن عمل المعلمين داخل مدارسهم؛ للنهوض بهذه المدارس كوحدة مهمة وأساسية للتطوير التربوي، لتقوم بدورها بفاعلية على تحقيق رسالتها وفق أهدافها المخطط لها (عيدروس وأحمد، ٢٠١٣).

يسعى المشرفون التربويون لتحسين أنماط عملهم واستراتيجياتهم المختلفة، ومنها ممارسة نمط القيادة الخادمة كنهج جديد في عملهم من خلال تقديم الخدمة لزملائهم المعلمين في الميدان التربوي، باعتبارهم حلقة الوصل بينهم وبين مديريات التربية والتعليم؛ حيث يمدونها بالواقع الفعلي للمدارس والظروف التي تعمل بها؛ لاتخاذ القرارات التربوية بشأنها مما يحسن آليات الارتقاء بالمعلمين وتنميتهم مهنيًا (أبو حمدي، ٢٠١٩).

إن انفتاح نظامنا التربوي على تعدد أدوار المشرف التربوي في تقديم التنمية المهنية للمعلم والتي تطور من عمله، أوجب عليه تأهيل وتدريب مشرفيه التربويين على ممارسات الاستراتيجيات القيادية الحديثة؛ ليؤدوا دورهم الوظيفي ضمن الطرق الأمثل والأنسب، والعمل كقادة خدام مدركين ومدرين لآليات تنمية المعلمين من ناحية تنفيذها وتصميمها.

ورغبة من الباحث في دراسة العلاقة بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة وتنمية المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدى قدرة هذا النوع من القيادة على تحقيق هذه التنمية، ومن ثم أهمية معرفة وجود فروق في درجات الممارسة تبعًا لمتغيرات الدراسة، واتخاذ هذه القضية مشكلة للدراسة الحالية يعد من ركائز فهم العلاقة في العمل بين المشرفين التربويين والمعلمين داخل المدرسة ومن ثم العمل على تطويرها وتجاوز ما يشوبها من قصور أو فتور؛ للمحافظة على جودة مخرجات نظامنا التعليمي ومواكبة التحولات المعرفية المتسارعة في العالم.

٢,١ أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية

١. ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في مديريات تربية وتعليم محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظرهم؟
٢. ما مستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات تربية وتعليم محافظة الزرقاء؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات المشرفين لدرجة ممارسة القيادة الخادمة تبعًا لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابة المشرفين للقيادة الخادمة ومستوى التنمية المهنية للمعلمين؟

٣. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التي تناولتها وهما موضوع القيادة الخادمة ودور المشرف التربوي في تنمية المعلمين مهنيًا، وأهمية الشريحة التي تم دراستها وهم المشرفين التربويين؛ وعليه فإن للدراسة الحالية أهميتان:

١. **الأهمية النظرية:** من المؤمل أن تسهم الدراسة في إثراء الأدب التربوي، وإغناء المكتبة العربية والأردنية حول موضوع ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة، ودور الإشراف في التنمية المهنية للمعلمين، وفتح آفاق جديدة للباحثين التربويين حول موضوع الإشراف التربوي والأنماط القيادية التي يتبعها المشرفين التربويين، وعلاقتها بمستوى التنمية المهنية للمعلمين.

٢. **الأهمية العملية:** من المؤمل أن تفيد الدراسة في:

- رصد تأثير نمط القيادة الخادمة على تنمية المعلمين والعاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم.
- تقديم نتائج عملية وواقعية لصناع القرار على تأثير القيادة الخادمة على التنمية المهنية في مؤسساتنا التعليمية؛ مما يساهم في رفع كفاءة معلمينا من خلال إيجاد وتوفير تنمية مهنية مستدامة وفاعلة لهم؛ مما يضمن تحقيق أهدافها.
- تقديم بعض الجوانب التي تؤثر في علاقة المعلمين بالمشرف التربوي، مما يحسن من الممارسات التدريسية للمعلمين وبالتالي تحقيق أداء أفضل لهم.

٤. مصطلحات الدراسة

تضمنت الدراسة المصطلحات والتعريفات المفاهيمية والإجرائية التالية:

درجة الممارسة

" مجموعة النشاطات الإدارية والفكرية والفعلية والقولية التي يمارسها الفرد داخل المنظمة ويوظفها لتحقيق أهداف ونتائج هذه المؤسسة " (أبو جادو، ٢٠٢٠). وتعرف إجرائيًا بأنها مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يمارسها المشرفين التربويين للقيادة الخادمة، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة (الاستبانة) الدراسة المعدة خصيصًا لذلك.

القيادة الخادمة

" قاعدة وفلسفة إدارية يمارسها القادة في أعمالهم، وتقوم على فكرة أن يعمل القائد لخدمة مرؤوسيه ولا يسعى للسيطرة عليهم، ويرغبهم بالعمل بدلا من إجبارهم عليه، ويدعم مشاركتهم ومبادراتهم وابتكاراتهم في ظل استراتيجية عمل جماعي ولا يسعى لكسب أهداف ذاتية تخصه، وإنما هدفه إنجاز وتحقيق رسالة مؤسسته التي يعمل فيها " (العضباني وآخرون، ٢٠٢١). وتعرف إجرائيًا بأنها: عملية من عمليات تطوير وتنمية الأفراد العاملين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم محافظة الزرقاء، من خلال السعي إلى خدمتهم، وتلمس احتياجاتهم والعمل على تلبيتها بهدف تعزيز نموهم المهني وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة (الاستبانة) القيادة الخادمة المعدة خصيصًا لذلك.

وعرفها (Parwati, Yuesti, & Suardhika, 2020) بأنها " نهج قيادي يتصف بالإيثار، وتفرض على القادة أن ينتبهوا إلى احتياجات أتباعهم ويتعاطفوا معهم وأن يعتنوا بهم، من خلال التأكد من أنهم أصبحوا أكثر معرفة وحرية واستقلالا حتى يتمكنوا هم أيضا من أن يصبحوا قادة خادمين".

المشرف التربوي إجرائيًا

الموظفون المعينون في وزارة التربية والتعليم والمعنيون بممارسة أعمال الإشراف التربوي ومتابعة المعلمين فنياً، سواء مشرفي المباحث أو المشرفون العامون في مديريات تربية الزرقاء الأولى والثانية والرصيفة.

التنمية المهنية

ممارسة الكفاية عند مستوى معين، وجهد منظم، يضم مجموعة من الأفعال والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها المعلمون بهدف تقديم أفضل أداء من خلال استخدامهم المهارات والقدرات والكفايات التعليمية التي يتوقعها المشرفون التربويون في موقف معين بما يخدم نوعية تعليم الطلبة ويحسنها" (الشديفات، ٢٠١٤). وتعرف إجرائيا بأنها: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أداة (الاستبانة) المعدة خصيصا لذلك.

٥. حدود ومحددات الدراسة

٥,١ حدود الدراسة

- حد موضوع الدراسة: العلاقة بين ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة ومستوى التنمية المهنية للمعلمين.
- الحد البشري: المشرفين التربويين.
- الحد المكاني: مديرية تربية وتعليم منطقة الزرقاء الأولى والثانية ومنطقة الرصيفة.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٥,٢ محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، وفي مدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع التي منه، وموضوعية المستجيبين على فقرات أداة الدراسة.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

٦,٢ أفراد الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٢)، والبالغ عددهم (٨٨) مشرفا ومشرفة، حيث بلغ عدد المشرفين الذكور (٤٧) مشرفا، وبلغ عدد المشرفات الإناث (٤١) مشرفة.

٦,٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم اختيارهم بالطريقة القصدية وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة. والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).

جدول (١): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٤٧	٥٣٪
	أنثى	٤١	٤٧٪
سنوات الخبرة	المجموع	٨٨	١٠٠٪
	أقل من ٧ سنوات	٥٢	٥٩٪
	٧ سنوات فأكثر	٣٦	٤١٪
	المجموع	٨٨	١٠٠٪

أولاً: أداة القيادة التحويلية

لتحقيق أهداف الدراسة، ولأغراض تطويرها تم العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة (العسيري، ٢٠٢٠؛ الشديفات، ٢٠١٤)، في بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٣٤) فقرة حسب تدرج ليكرت الخماسي. وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

١. تضمن البيانات الأولية المعبرة عن خصائص عينة الدراسة الجنس، وعدد سنوات الخبرة.
٢. وتكون من استبانة تقيس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية وتكونت من (٣١) فقرة وخمسة مجالات وعلى النحو الآتي:
 - المجال الأول: بعد تقدير الآخرين، وتكون من (٧) فقرات.
 - المجال الثاني: بعد تنمية الأفراد، وتكون من (٧) فقرات.
 - المجال الثالث: بعد التمكين، وتكون من (٦) فقرات.
 - المجال الرابع: بعد الأصالة، وتكون من (٦) فقرات.
 - المجال الخامس: بعد مشاركة القيادة، وتكون من (٥) فقرات.

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة

تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

صدق الاستبانة الظاهري

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) مُحكِّمين في مجال الاختصاص، في عدد من الجامعات الأردنية حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للأداة، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمد الباحث الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المُحكِّمين. حيث تم حذف (٣) فقرات هي: (٤، ٩، ٢٣)، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتتكون الاستبانة بصورتها النهائية من (٣١) فقرة.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، من خلال عينة استطلاعية من خارج مجتمع الدراسة تكونت من (٣٠) مشرفاً، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٨٨-٠,٤٤) ومع المجال (٠,٩٣-٠,٤٥) والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
١	*.٤٥	*.٥٢	١٢	*.٤٦	*.٥٩	٢٣	**٠.٦٨	**٠.٦٩
٢	**٠.٧٨	**٠.٧٢	١٣	**٠.٦٣	*.٥٢	٢٤	*.٥٠	*.٥٠
٣	*.٥٥	*.٤٤	١٤	**٠.٧٦	**٠.٦٣	٢٥	**٠.٨٤	**٠.٨٢
٤	**٠.٩٠	**٠.٧٩	١٥	**٠.٦٩	**٠.٦١	٢٦	**٠.٨٤	**٠.٧٠
٥	*.٤٨	**٠.٧١	١٦	**٠.٦٩	*.٤٧	٢٧	**٠.٨١	*.٧٠
٦	**٠.٧١	*.٥٥	١٧	**٠.٨٢	**٠.٧٧	٢٨	**٠.٨٢	٠.٦٦*
٧	**٠.٧٩	**٠.٧٢	١٨	**٠.٨٢	**٠.٧٧	٢٩	**٠.٧٨	٠.٧٢*
٨	**٠.٨٣	**٠.٧١	١٩	**٠.٨٣	**٠.٧٥	٣٠	**٠.٨٨	٠.٨٠*
٩	**٠.٦٩	*.٤٧	٢٠	**٠.٦٨	**٠.٦٤	٣١	**٠.٨٨	٠.٦٩*
١٠	*.٥٢	*.٤٨	٢١	**٠.٨٧	**٠.٨١	-	-	-
١١	**٠.٨٨	**٠.٨٠	٢٢	**٠.٧٨	**٠.٧٢	-	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق من خلال حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٣): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي
بعد تقدير الآخرين	٠.٨١
بعد تنمية الأفراد	٠.٨٣
بعد التمكين	٠.٨٠
بعد الأصالة	٠.٨٢
بعد مشاركة القيادة	٠.٨٢

ثانيا: التنمية المهنية للمعلمين

لتحقيق أهداف الدراسة، ولأغراض تطويرها تم العودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، في بناء أداة الدراسة بصورتها الأولية لتعرف مستوى التنمية المهنية للمعلمين من مثل دراسة (حجاج، ٢٠٢٠؛ أبو زلطة، ٢٠٢١)، وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٢٨) فقرة حسب تدرج ليكرت الخماسي.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

١. تضمن البيانات الأولية المعبرة عن خصائص عينة الدراسة.
٢. وتكون من استبانة تقيس مستوى التنمية المهنية للمعلمين، وتكونت من (٢٥) فقرة وأربعة مجالات وعلى النحو الآتي:

- المجال الأول: التخطيط، وتكون من (٦) فقرات.
- المجال الثاني: مهارات التدريس في المدرسة، وتكون من (٦) فقرات.
- المجال الثالث: الإدارة الصفية، وتكون من (٦) فقرات.
- المجال الرابع: التقويم، وتكون من (٧) فقرات.

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة

تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

صدق الاستبانة الظاهري

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ فقد تم عرضها على مجموعة مكونة من (١٠) مُحَكِّمين في مجال الاختصاص، في عدد من الجامعات الأردنية حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للأداة، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المُحَكِّمين. حيث تم حذف (٣) فقرات هي: (١٥، ١٠، ٢٨)، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتتكون الاستبانة بصورتها النهائية من (٢٥) فقرة.

صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (٠,٤٤-٠,٨٨) ومع المجال (٠,٤٥-٠,٩٣) والجدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
١	*٠,٤٥	*٠,٥٢	١١	*٠,٤٦	**٠,٥٩	٢١	**٠,٦٨	**٠,٦٩
٢	**٠,٧٨	**٠,٧٢	١٢	**٠,٦٣	*٠,٥٢	٢٢	*٠,٥٠	*٠,٥٠
٣	*٠,٥٥	*٠,٤٤	١٣	**٠,٧٦	**٠,٦٣	٢٣	**٠,٨٤	**٠,٨٢
٤	**٠,٩٣	**٠,٧٩	١٤	**٠,٦٩	**٠,٦١	٢٤	**٠,٨٤	**٠,٧٠
٥	*٠,٤٨	**٠,٧١	١٥	**٠,٦٩	*٠,٤٧	٢٥	**٠,٨١	*٠,٧٠
٦	**٠,٧١	*٠,٥٥	١٦	**٠,٨٢	**٠,٧٧	-	-	-
٧	**٠,٧٩	**٠,٧٢	١٧	**٠,٨٢	**٠,٧٧	-	-	-
٨	**٠,٨٣	**٠,٧١	١٨	**٠,٨٣	**٠,٧٥	-	-	-
٩	**٠,٦٩	*٠,٤٧	١٩	**٠,٦٨	**٠,٦٤	-	-	-
١٠	*٠,٥٢	*٠,٤٨	٢٠	**٠,٨٧	**٠,٨١	-	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وتم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٥) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٥): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي
التخطيط	٠,٨١
مهارات التدريس	٠,٨٣
الإدارة الصفية	٠,٨٠
التخطيط	٠,٨٢

٦,٥ المعيار الإحصائي

من أجل تحليل البيانات والتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الفقرات وذلك حسب الدرجات الآتية: درجة (١) تعبر عن قليلة جداً، درجة (٢) تعبر عن قليلة، درجة (٣) تعبر عن متوسطة، درجة (٤) تعبر عن كبيرة، درجة (٥) تعبر عن كبيرة جداً، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة؛ تم استعمال المعيار الإحصائي الآتي:

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدتها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{1,33 - 1,0}{3} = 0,11$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

- درجة منخفضة من (١,٠٠ - أقل من ٢,٣٣).
- درجة متوسطة من (٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٧).
- درجة مرتفعة من (٣,٦٨ - ٥,٠٠).

٦,٦ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: الاتساق الداخلي Internal Consistency لحساب صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، معامل ألفا كرونباخ α لحساب معامل الثبات، وللإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات أداة (مقياس) الدراسة، وللإجابة على السؤال الثالث، المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، اختبار (T-test) لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين، وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط بين متغيري الدراسة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين في مديريات تربية وتعليم محافظة الزرقاء للقيادة الخادمة من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظرهم، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف المستحدثات التكنولوجية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية في منطقة الزرقاء الأولى مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوظيف
تقدير الآخرين	٣,٩٧	١,٠١	١	مرتفعة
مشاركة القيادة	٣,٩٣	٠,٧٠	٢	مرتفعة
تنمية الأفراد	٣,٩١	٠,٨٥	٣	مرتفعة
الأصالة	٣,٨٧	١,٠٥	٤	مرتفعة
التمكن	٣,٧٩	١,٠١	٥	مرتفعة
الدرجة الكلية للقيادة الخادمة ككل	٣,٨٩	٠,٩٢		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٦) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣,٧٩-٣,٩٧) وقد حصل بعد "تقدير الآخرين" على أعلى تقدير بينما حصل بعد "التمكن" على أقل تقدير وجميعها بتقديرات مرتفعة، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين لديهم قناعة تامة بنمط القيادة الخادمة، وإدراكهم العميق لمفهومها وممارستها العملية، وفهمهم للنظريات التربوية التي تركز عليها، وكذلك التزامهم بممارستها الفعلية في المواقف اليومية التي تواجههم خلال زياراتهم للمدارس المشرفين عليها أو الزيارات الصفية للمعلمين لحضور المواقف الصفية للمعلمين ضمن تخصصاتهم، وتقيدهم بمضمونها؛ نظراً لما لها من دور متميز وفاعل ومؤثر في جميع نواحي العملية الإشرافية، وكذلك تعمل على تهيئة المناخ الإشرافي الذي يضمن تحقيق الأهداف التربوية بطريقة فاعلة وتشاركية بين المشرف والمعلم، وتحفيز الكادر التعليمية للاستجابة لتوجيهات المشرف القائد، والمشاركة في إنجاز مهمات العمل التي تتطلبها طبيعة العمل الإشرافي، كما يعد استناد القيادة الخادمة إلى مبدأ التشاركية يعد أحد مجالاتها الرئيسية، والأداة الفاعلة لفلسفتها، بالإضافة إلى اهتمام المشرفين التربويين بزملائهم المعلمين، وتفضيلهم على أنفسهم في ضوء ما يتمتعون به من فضيلة الإيثار، يدعوهم لمشاركة الآخرين معهم في اتخاذ القرارات التي تهم المعلمين وآليات تطويرهم وتنميتهم. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الصادق وإسماعيل، ٢٠٢٢؛ عسيري، ٢٠٢٠)، بينما اتفقت مع دراسة (Macmillan, 2017؛ الجنابي، ٢٠١٤) والتي أظهرت دور القيادة الخادمة في تلبية احتياجات المعلمين.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: بعد تقدير الآخرين

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ بعد تقدير الآخرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٤	أظهر الاحترام والتقدير للمعلمين خلال زيارتي الصفية لهم.	٤,٣٧	٠,٩١	مرتفعة
٢	١	أستجيب لحاجات المعلمين ومتطلباتهم فيما يخص تحسين العملية التعليمية	٤,٠٩	١,٠٠	مرتفعة

مرتفعة	١,٠١	٣,٩٧	استمع الى المعلمين باهتمام أثناء زيارتي لهم.	٥	٣
مرتفعة	١,١٣	٣,٨٦	أقدر إسهامات المعلمين التربوية في المدرسة	٦	٤
مرتفعة	١,١١	٣,٨٧	أقدم مصلحة المعلمين على مصلحتي الشخصية فيما يخص تطورهم وتنميتهم.	٢	٥
مرتفعة	١,٠٠	٣,٧٧	أتعاطف وأهتم بأمور المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	٣	٦
مرتفعة	٠,٦٩	٣,٩٧	بُعد تقدير الآخرين ككل		

يلاحظ من الجدول (٧) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المشرفين التربويين لبعـد "تقدير الآخرين" جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٧٧-٧,٣٧) وقد حصلت الفقرة رقم (٤) على أعلى تقدير والتي تنص على "أظهر الاحترام والتقدير للمعلمين خلال زيارتي الصفية لهم" ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يرون أن عملية الإشراف لا بد أن تبنى على الاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين المعلمين، وأن الهدف من الإشراف هو تعديل السلوكيات والممارسات التدريسية التي تحتاج إلى ذلك بهدف تحسين العملية التعليمية، فهي ليست عملية تسليط ضوء على الأخطاء، بينما حصلت الفقرة رقم (٣) على أقل متوسط حسابي والتي تنص على "أتعاطف وأهتم بأمور المعلمين داخل المدرسة وخارجها" وقد تعزى النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يرون أن مسؤولية متابعة أمور المعلمين والاهتمام بأمورهم هي من شأن مدير المدرسة بالمقام الأول إلا أنهم يقدمون لهم الدعم والتوجيه اللازم بحدود عملهم.

المجال الثاني: بعد تنمية الأفراد.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعـد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٣	أحرص على إتاحة الفرصة للمعلمين على تطوير أنفسهم في العمل التربوي.	٤,٢١	١,٠٢	مرتفعة
٢	٦	أوظف خبراتي وصلاحياتي في إفادة المعلمين وتنمية مهاراتهم	٣,٩٥	١,٠٢	مرتفعة
٣	٥	أنمي المعلمين بتشجيعهم وتعزيزهم المستمر	٣,٧٩	٠,٩٦	مرتفعة
٤	٢	أحرص على تهيئة بيئة تعليمية مناسبة للمعلمين	٣,٧٦	١,٠١	مرتفعة
٥	١	أتعامل مع خلافاي مع المعلمين بوصفها فرصة للتعلم والتميز	٣,٧٥	٠,٧٨	مرتفعة
٦	٤	يعتبرني المعلمون قدوة لهم في سلوكي وممارساتي العملية.	٣,٧١	٠,٩٧	مرتفعة
		بُعد تنمية الأفراد ككل	٣,٩١	٠,٨٥	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٨) أن درجة تقدير المشرفين التربويين لدرجة ممارستهم لبعـد "تنمية الأفراد" من وجهة نظرهم مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٨٥) وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٧١-٤,٢١) وجميعها مرتفعة، حصل الفقرة رقم (٣) على أعلى تقدير والتي تنص على "أحرص على إتاحة الفرصة للمعلمين على تطوير أنفسهم في العمل التربوي" وقد تعزى النتيجة لذلك إلى إدراك المشرفين التربويين أن المعلم الناجح هو المعلم الذي يطور من مهاراته التدريسية وكفاياته التعليمية، وأن العملية التعليمية عملية متطورة تحتاج إلى أن يكون المعلم مواكبا لهذه التغييرات، وحصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "يعتبرني المعلمون قدوة لهم في سلوكي وممارساتي العملية" قد تعزى النتيجة إلى قناعة المشرفين التربويين بأهمية دورهم وأنهم يعدون مثلاً أعلى للمعلمين خصوصاً وأنهم كانوا يوماً بمكانهم معلمين لذا فهم قدوة لهم، لذا فإن المشرفين التربويين يراقبون سلوكياتهم وممارساتهم لأن ما يقومون به يعد مثلاً للمعلمين يحتذون به.

المجال الثالث: بعد التمكين

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال بعد التمكين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٥	أشجع على العمل الجماعي داخل التخصص الواحد للمعلمين	٤,١٦	٠,٩٦	مرتفعة
٢	١	أركز في عملي على تحقيق النفع للمعلمين ودفع الضرر الوظيفي عنهم.	٣,٨٩	١,٠٤	مرتفعة
٣	٢	أقن ممارسة العمل مع المعلمين باختلاف بيئاتهم ومشاريعهم.	٣,٧٧	١,٠٤	مرتفعة
٣	٤	أعمل مع المعلمين على نحو فعال وبنسق واحد للجميع	٣,٧٢	٠,٧٧	مرتفعة
٥	٣	أتنصف علاقاتي مع المعلمين بالإيجابية	٣,٧٠	٠,٩٤	مرتفعة
٦	٦	أقدر اختلاف المعلمين معي في الآراء والميول فيما يخص العمل.	٣,٥٢	١,٣٠	متوسطة
بعد التمكين ككل					
			٣,٧٩	١,٠١	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٩) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعد "التمكين" جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (١,٠١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,١٦-٣,٥٢) وقد حصلت الفقرة رقم (٥) على أعلى تقدير والتي تنص على "أشجع على العمل الجماعي داخل التخصص الواحد للمعلمين" وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية العمل الجماعي وإلى التوجهات نحو مجتمعات التعلم المهنية والتي تعزز من العمل التعاوني بين المعلمين في التخصص الواحد، كما قد تعزى النتيجة إلى أن العمل الجماعي يتيح للمعلمين الفرصة لتبادل الخبرات التدريسية فيما بينهم، وحصلت الفقرة رقم (٦) على أقل تقدير والتي تنص على "أقدر اختلاف المعلمين معي في الآراء والميول فيما يخص العمل" وقد تعزى النتيجة إلى أن المشرفين التربويين قد يكونون متحيزون إلى آرائهم بعض الشيء وذلك بفضل خبراتهم والدورات التي التحقوا بها.

المجال الرابع: بعد الأصالة

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة في بعد الأصالة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٣	أتنصف بالإنصاف وعدم التحيز في مجال عملي مع المعلمين.	٤,٢٣	١,١٦	مرتفعة
٢	١	أعد جديراً بنيل ثقة زملائي المعلمين	٤,٠٢	٠,٩٤	مرتفعة
٣	٤	أعتمد على معايير أخلاقية في مواقف العمل مع المعلمين	٣,٨٨	١,٠١	مرتفعة
٤	٦	أطابق أفعالي أقوالي في علاقاتي مع المعلمين.	٣,٨٦	١,٠٦	مرتفعة
٥	٥	أقبل نقد الزملاء المعلمين فيما يخص أدائي العملي.	٣,٦١	١,١٥	متوسطة
٦	٢	أمنفتح فكرياً على جميع القضايا المرتبطة بالمعلمين والعملية التربوية	٣,٥٩	٠,٩٥	متوسطة
بعد إظهار الأصالة ككل					
			٣,٨٧	١,٠٥	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٠) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعد "الأصالة" مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبانحراف معياري (١,٠٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٢٣-٣,٥٩)، وحصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "أُتصف بالإنصاف وعدم التحيز في مجال عملي مع المعلمين" قد تعزى النتيجة إلى أن عمل المشرف التربوي يهدف إلى تحسين عمل المعلم والتطوير من كفاياته دون تحيز لمعلم دون آخر، وحصلت الفقرة رقم (٢) على أقل تقدير والتي تنص على "منفتح فكرياً على جميع القضايا المرتبطة بالمعلمين والعملية التربوية" قد تعزى النتيجة إلى سمة التواضع لدى المشرف التربوي والتي يرى بأنه بحاجة دوماً على التطوير من نفسه ومن كفاياته وأنه بحاجة أكثر إلى الاطلاع على التطورات التربوية المتسارعة.

المجال الخامس: بعد مشاركة القيادة

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة ببعد مشاركة القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٥	أشجع المعلمين على الإبداع والتجديد فيما يخص عملهم	٤,٣٠	٠,٩٥	مرتفعة
٢	٢	امتلك الكفاءة اللازمة للقيام بأدوار الإشرافية المنوطة بي.	٣,٩٩	٠,٧٠	مرتفعة
٣	١	أمارس أساليب الإقناع في حواراتي أثناء العمل مع المعلمين.	٣,٩٧	٠,٩٩	مرتفعة
٤	٣	أتصف بالتواضع في تعاملتي مع زملائي المعلمين.	٣,٨١	١,٠٤	مرتفعة
٥	٤	أعزز المعلمين في أن يكونوا قادة مستقبليين في أعمالهم.	٣,٥٨	١,١٧	متوسطة
بعد مشاركة القيادة			٣,٩٣	٠,٩٧	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٣) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لبعد "مشاركة القيادة" مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات بين (٤,٣٠-٣,٥٨) وحصلت الفقرة رقم (٥) على أعلى تقدير والتي تنص على "أشجع المعلمين على الإبداع والتجديد فيما يخص عملهم" وقد تعزى النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية امتلاك المعلمين لمهارة الإبداع والتجديد، ليطمنوا من إكساب هذه المهارات للطلبة، وحصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أعزز المعلمين في أن يكونوا قادة مستقبليين في أعمالهم" قد تعزى النتيجة إلى أن المشرف التربوي يركز في عمله أن يكس المعلم مهارات تدريسية أكثر من تركيزهم على تطوير مهاراتهم القيادية.

السؤال الثاني: ما مستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات تربية وتعليم محافظة الزرقاء؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب للتعرف على مستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين في مديريات تربية وتعليم محافظة الزرقاء، وتوضح الجداول التالية ذلك.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمستوى التنمية المهنية للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
التخطيط	٣,٩٧	٠,٩٤	١	مرتفعة
التقويم	٣,٦٨	٠,٧٢	٢	مرتفعة
الإدارة الصفية	٣,٥٥	٠,٧٥	٣	متوسطة
مهارات التدريس في المدرسة	٣,٥٢	٠,٧٧	٤	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى التنمية المهنية للمعلمين ككل	٣,٦٨	٠,٨٠		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٢) أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتفع وبمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٨٠)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣,٩٧-٣,٥٢)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم خلال السنوات الأخيرة بتطوير عمل أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية

والتعليم، وذلك من خلال تنمية العاملين في مجال الإشراف التربوي وحثهم على العمل بتشاركية ومهنية مع زملائهم المعلمين، لتحقيق رؤية الوزارة، وتذليل الصعوبات أمام زملائهم فجاءت توجيهاتهم بإيجاد خطة إشرافية خاصة بكل مدرسة، والتي تهدف لرفع كفاءة كوادرها التعليمية وفي كافة التخصصات وإكسابهم المهارات التدريسية الحديثة، ومشاركة المعلمين ومساعدتهم في إعداد الخطط الفصلية والسنوية واليومية، إضافة إلى نقل أثر التدريب من خلال مجتمعات التعلم المهنية والدورات التدريبية والبرامج المتنوعة التي تبني وتهدف لإيجاد تنمية مهنية مستمرة، تسهم في مساهمة التطوير التربوي الشامل لجميع المعلمين، وتحسين آليات عملهم ورفع كفاءتهم داخل الغرف الصفية، الأمر الذي يحتم على المشرفين التربويين التعديل والتغيير حسب أولويات المدرسة واحتياجات كوادرها من برامج تنمية مهنية، كما قد تعزى النتيجة إلى التزام المشرفين التربويين بالقيادة الخادمة التي تعزز مبدأ المشاركة الإيجابية مع المعلمين ومع إداراتهم التعليمية، مما ينعكس على أدائهم في تطوير آليات العملية التعليمية داخل الصفوف الدراسية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو زلطة، ٢٠٢١) بينما اختلفت مع دراسة (الشديفات، ٢٠١٤؛ حجاج، ٢٠٢٠، الشديفات، ٢٠١٤).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لكل مجال على حدا كالتالي:

المجال الأول: التخطيط

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٣	أساعد المعلمين في بناء خططهم الخاصة بالعملية التعليمية.	٤,١٦	١,١٦	متوسطة
٢	٥	أناقش المعلمين في عملية إتقان صياغة الأهداف التعليمية للمنهاج	٤,١٥	٠,٨٥	مرتفعة
٣	١	أطلع المعلمين على المستجدات التربوية المتعلقة بعملهم داخل المدرسة	٤,٠٥	٠,٧٦	مرتفعة
٤	٦	أدرب المعلمين على العمل الجماعي مع زملائهم ومديرهم في المدرسة.	٣,٩٧	٠,٩٩	مرتفعة
٥	٢	أساعد المعلمين في ترجمة الأفكار النظرية الى واقع عملي.	٣,٩٠	٠,٩٤	مرتفعة
٦	٤	أشرك المعلمين في التخطيط للورش التدريبية التي يحتاجونها.	٣,٦٠	٠,٩٣	مرتفعة
مجال التخطيط ككل			٣,٩٧	٠,٩٤	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٣) أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين في مجال "التخطيط" جاء بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي "٣,٩٧"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٦٠-٤,١٦)، وحصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "أساعد المعلمين في بناء خططهم الخاصة بالعملية التعليمية" على أعلى تقدير وقد تعزى النتيجة إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية التخطيط وأن التخطيط الجيد يعد الخطوة الأولى للتدريس الفعال، وأن المعلم عندما يخطط بشكل جيد فإنه بذلك يستطيع تحديد الاستراتيجيات التدريسية المناسبة مما يوفر لهم الوقت والجهد، بينما حصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أشرك المعلمين في التخطيط للورش التدريبية التي يحتاجونها" على أقل تقدير وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين تحتاج إلى الكثير من المتابعة وعلى دراسة معمقة وان المشرفين التربويين لا يملكون الوقت الكافي لعمل ذلك، فيرون أنها من مسؤولية المديرين بشكل أكبر.

المجال الثاني: مهارات التدريس

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال مهارات التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٤	أرشد المعلمين الى أساليب التدريس التي تراعي الفروق الفردية بين الطلبة	٣,٨٨	٠,٨٥	مرتفعة
٢	٣	أشجع المعلمين على استخدام الأساليب التي تنمي الفكر الإبداعي عند الطلبة	٣,٨٢	٠,٧٤	مرتفعة
٣	٢	أحث المعلمين على استخدام التعلم التعاوني في عملية التدريس داخل الغرفة الصفية	٣,٦٦	٠,٧٥	متوسطة
٤	٦	أوجه المعلمين الى قراءات إثرائية تفيده في ممارسة عمله.	٣,٤٤	٠,٧٥	متوسطة
٥	١	أساعد المعلمين على تصميم دروس نموذجية للطلبة داخل المدرسة.	٣,٢١	٠,٨٦	متوسطة
٦	٥	أشجع المعلم على تفعيل تكنولوجيا التعليم ومهاراتها داخل المدرسة	٣,١٤	٠,٦٦	متوسطة
		بعد مهارات التدريس في المدرسة ككل	٣,٥٢	٠,٧٧	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٤) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التنمية المهنية للمعلمين جاء متوسطاً وبمتوسط حسابي (٣,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٨٨-٣,١٤)، وحصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "أرشد المعلمين الى أساليب التدريس التي تراعي الفروق الفردية بين الطلبة" على أعلى تقدير، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مراعاة الفروق الفردية تعد من اهم الجوانب التي يجب أن يراعيها المعلم في عمله، حتى يتمكن جميع الطلبة من تحقيق التعلم، وتعد مسألة توظيف الاستراتيجيات التدريسية والتنوع بها بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة ومستوياتهم من اهم النقاط التي يركز عليها العمل الإشرافي، بينما حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "أشجع المعلم على تفعيل تكنولوجيا التعليم ومهاراتها داخل المدرسة" على أقل تقدير، وتعزى النتيجة إلى ضعف الإمكانيات المادية المتوفرة بالمدارس الحكومية في مديريات تربية الزرقاء وضعف المهارات التكنولوجية التي يمتلكها المعلمون الأمر الذي لا يشجع المشرفين على التركيز على هذا الجانب.

المجال الثالث: بعد الإدارة الصفية

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعيد الإدارة الصفية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوظيف
١	٤	أشجع المعلمين على تعويد الطلبة على الانضباط الداخلي والذاتي بعيداً عن العقاب اللفظي والبدني.	٣,٩٣	٠,٦١	مرتفعة
٢	٥	أوجه المعلمين الى الاهتمام بسجلاتهم ووثائقهم الخاصة في عملهم والمحافظة عليها داخل المدرسة	٣,٨٠	٠,٥٨	مرتفعة
٣	٦	أرشد المعلمين الى استخدام التعزيز الإيجابي للطلبة في أثناء الحصص الصفية	٣,٧٣	٠,٧٣	مرتفعة
٤	٣	أعزز المعلمين في بناء علاقات اجتماعية وأسرية إيجابية مع الطلبة داخل وخارج المدرسة.	٣,٥٦	٠,٧٨	متوسطة

٥	١	أوجه المعلمين الى استخدام النمط الديمقراطي المسؤول في إدارة صفوفهم	٣,١٨	٠,٩٤	متوسطة
٦	٢	أحث المعلمين على صياغة مدونات سلوك خاصة بالطلبة داخل الغرفة الصفية.	٣,١١	٠,٨٨	متوسطة
		بُعد الإدارة الصفية ككل	٣,٥٥	٠,٤٢	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٥) أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين في مجال الإدارة الصفية جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,١١) - (٣,٩٣) وقد حصلت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على " أشجع المعلمين على تعويد الطلبة على الانضباط الداخلي والذاتي بعيداً عن العقاب اللفظي والبدني." على أعلى تقدير وقد تعزى النتيجة إلى تنفيذ وزارة التربية والتعليم للعنف المدرسي، وبندهم لهذه الصفة حتى يتخرج طلاب قادرون على الحوار والمناقشة بعيداً عن العنف، وحصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " أحث المعلمين على صياغة مدونات سلوك خاصة بالطلبة داخل الغرفة الصفية." على أقل تقدير وربما تعزى النتيجة إلى أن المشرفين التربويين يقدرون حجم المسؤوليات الواقعة على عاتق المعلمين والتي تحتاج منهم إلى بذل جهد ووقت كبيرين وبالتالي فهم لا يمتلكون الوقت الكافي لتدوين سلوكيات الطلبة ويرون أن المرشد المدرسي أولى منهم بهذه المهمة.

المجال الرابع: التقويم.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٦	أحث المعلمين على استخدام التقويمات المختلفة في المواقف الصفية داخل مدارسهم.	٣,٩٠	٠,٧٤	مرتفعة
٢	٢	أساعد المعلمين في كشف مواطن وضعف الأهداف التعليمية التي يتم صياغتها من قبلهم.	٣,٨٥	٠,٦٣	مرتفعة
٣	٤	أزود المعلمين بالتغذية الراجعة عن عملهم وأدائهم داخل الغرفة الصفية في المدرسة.	٣,٨٣	٠,٥٤	مرتفعة
٤	٧	أساعد المعلمين على بناء خطط علاجية بناء على تقييمات طلبتهم خلال العام الدراسي.	٣,٧٧	٠,٩٤	مرتفعة
٥	١	أزود المعلمين بمهارات بناء جداول مواصفات في بناء اختباراتهم التحصيلية	٣,٧٥	٠,٨٤	مرتفعة
٦	٣	أكسب المعلم مهارة تحليل نتائج طلبته ومعاييرها.	٣,٦٨	٠,٧٣	مرتفعة
٧	٥	أساعد المعلمين في صياغة الأسئلة السابرة والذكية في أثناء عملية تقويم الطلبة في الصف	٢,٩٧	٠,٦٤	متوسطة
		بُعد التقويم ككل	٣,٦٨	٠,٧٢	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (١٦) أن مستوى التنمية المهنية للمعلمين على مجال التقويم جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي (٣,٦٨) وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٩٧) - (٣,٩٠) وحصلت الفقرة رقم (٤) على أعلى تقدير والتي تنص على " أحث المعلمين على استخدام التقويمات المختلفة في المواقف الصفية داخل مدارسهم" وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التنوع بطرق التقويم التي يتبعها المعلم تعطي الفرصة لهم لتقويم الطلاب من مختلف المستويات وبالتالي التعرف إلى احتياجاتهم وقدراتهم بشكل أعمق، بينما حصلت الفقرة رقم (٥) على أقل تقدير والتي تنص على " أساعد المعلمين في صياغة الأسئلة السابرة والذكية في أثناء عملية تقويم الطلبة في الصف" وربما تعزى النتيجة إلى أن المشرفين التربويين لا يتدخلون بطبيعة عملهم في كتابة وصياغة أسئلة الاختبارات، ويكتفون بتوجيه المعلمين نحو استراتيجيات التقويم وأن يتمكنوا منها جميعها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة تبعاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (T-test) لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة من جهة نظرهم تبعاً لمتغير: الجنس: (ذكر، أنثى)، وسنوات الخبرة (أقل من ٧ سنوات، ٧ سنوات فأقل والجدول (٢٠) يبين تلك القيم.

جدول (١٧): نتائج تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣,٩٦	١,٥٠	٨٦	٠,١٣
	أنثى	٣,٨٥			
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٧ سنوات	٣,٩١	١,٩٣	٨٦	٠,٠٩
	٧ سنوات فأكثر	٤,٠١			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يلاحظ من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة تبعاً لمتغيري (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة إلى أهمية القيادة الخادمة وممارستها للمشرفين التربويين، وميلهم إلى دراسة وفهم ما يعترضهم من مواقف إشرافية مع معلمهم؛ من خلال سعيهم لتطبيق نمط القيادة الخادمة أثناء الزيارات الإشرافية للمعلمين في مدارسهم، وامتلاكهم المهارات اللازمة للتعامل مع الآخر إنسانياً واجتماعياً مع تقبلهم لخدمة زملائهم المعلمين، إضافة إلى امتلاكهم أساليباً علمية ومهارات الاستدلال وخبرات تدريسية سابقة والتي يستطيعون من خلالها تحليل بيئة العمل المتعلقة بالمعلمين والتعامل مع مشاكلها وتعقيداتها، كما أن قرب المشرفين التربويين من المعلمين والتواصل الاجتماعي الفاعل بينهم يعطيهم مساحة أكبر للتعبير عن آرائهم؛ مما ينتج عنه بيئة سليمة للعمل داخل المدرسة، أضف إلى ذلك أن برامج التنمية المهنية المختلفة والتي توسعت وزارة التربية والتعليم في عقدها مؤخراً سواء وجاهياً أو من خلال مناصبها التربوية ومجتمعات التعلم والتي تجريها أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية؛ قد ساعدت المشرفين من كلا الجنسين على فهم وإدراك الأساليب الإشرافية الحديثة وآلية التعامل معها لتحقيق الأهداف.

كما قد تعزى النتيجة إلى أن المشرفين التربويين ذكورا وإناثا وبتفاوت مستويات خبرتهم فهم قادرين على تطبيق وممارسة نمط القيادة الخادمة بشكل سليم نتيجة للتأهيل والدورات التي تلقوها من وزارة التربية والتعليم، كما أن ممارستهم السابقة في مجال التعليم قد شكلت لديهم خبرات تمكنهم من تطبيق فلسفتها التنظيمية، وفهم ما يحيط في نظامنا التعليمي من متغيرات متسارعة؛ الأمر الذي مكنهم من التنسيب بقرارات إشرافية موزونة وفاعلة تهتم برفع مستوى المعلمين مهنيًا لإثراء خبراتهم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو زلطة (٢٠٢١) بينما اختلفت مع دراسة الشديفات التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد علاقة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة ومستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ تم حساب معامل ارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين مستوى ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة ومستوى التنمية المهنية للمعلمين والجدول (١٨) يوضح ذلك.

جدول (١٨): معامل الارتباط بين مستوى ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة ومستوى التنمية المهنية للمعلمين

التنمية المهنية للمعلمين	المجال
معامل ارتباط بيرسون	مستوى ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة
*٠,١٨٦	مستوى الدلالة
٠,٠٥	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يلاحظ من الجدول (١٨) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الخادمة وبين مستوى التنمية المهنية للمعلمين. ويعزو الباحث إلى أن القيادة الخادمة كنمط إداري يمارسه المشرفون التربويون من شأنها أن تسهم في رفع مؤشرات التنمية المهنية المؤثرة في عمل المعلم والتي تدفع وتشجع باتجاه المزيد من الجهد وكسب الخبرات للمعلمين؛ لتحقيق أهداف مؤسساتنا التعليمية من حيث الكيف والكم؛ وعليه فعلى إدارات الإشراف في مديريات التربية والتعليم التوجه إلى هذا النوع من القيادة لتبقى مدارسنا التعليمية منارات علم سواء في بيئتها التعليمية أو معلمها المتميزين أو أساليبها الإشرافية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Philips, 2013) بينما اختلفت مع دراسة الشديفات (٢٠١٤).

٨. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بـ:

١. تشجيع المشرفين التربويين على الاستمرار بتطبيق القيادة الخادمة داخل أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم، والاستمرار بنشر ثقافتها وتوعية المشرفين بأبعادها وخصائصها عن طريق إدراجها في الورش واللقاءات التربوية التي تجريها وزارة التربية والتعليم، ودعم المشرفين التربويين على ممارسة هذا النمط القيادي.
٢. النظر في معايير الترفيع والتقدم الوظيفي للمشرفين والإدارات المدرسية، من خلال تدريبهم على نمط ومهارات القيادة الخادمة، وإلحاقهم بدورات تدريبية تركز على تلبية احتياجات المدرسة، وتطوير كوادرها وظيفياً.
٣. تبني معايير القيادة الخادمة كمعيار للمدير المتميز.
٤. تعزيز الثقة بين المعلمين والمشرفين التربويين لما لها من دور مهم على إنتاجية المدرسة وتحقيق أهدافها.
٥. إجراء دراسات مماثلة على متغيري (القيادة الخادمة والتنمية المهنية) وربطهما بمتغيرات أخرى وتوسيع نطاق البحث إلى مناطق تعليمية مختلفة.
٦. تعزيز المعلمين مهنيًا ورفع كفاءتهم وظيفياً؛ لما لها من فائدة في تحسين بيئة المدرسة.
٧. إجراء المزيد من الدراسات تتعلق بأنماط القيادة الأخرى وعلاقتها بالتنمية المهنية في بيئات أخرى مختلفة.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة المشرفين التربويين الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم محافظة الزرقاء على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم محافظة الزرقاء).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحث.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

يؤكد الباحث عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قام مراد سمحان بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل مراد سمحان.
- قام الباحث بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمد النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

يوافق الباحث على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، ويوافق على نشرها. كما يؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو جادو، صالح محمد. (٢٠٢٠). *سيكولوجية التنشئة الاجتماعية*. دار المسيرة.
- أبو زلطة، هناء. (٢٠٢١). *دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل.
- أبو حمدي، إلهام. (٢٠١٩). *واقع الإشراف والإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات، ١٠ (٢٢)، ٧٣-٨٦.
- إبراهيم، إبراهيم. (٢٠١٩). *القيادة الخادمة لشيخ المعهد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية*. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١١ (١)، ٢٥٧-٢٩٢.

- إبراهيم، حسام الدين والشهومي، سعيد. (٢٠١٨). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب (Laub Model) *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٤ (١)، ١٣٦-١٥٩.
- ارشيدات، ميادة. (٢٠٠١). *مشرف التربية المهنية في تحسين النمو المهني لمعلمي التربية المهنية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظرهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الجنابي، حسين. (٢٠١٤). خصائص القيادة الخادمة كمدخل لثقة المرؤوسين بالقيادة. تم الاسترجاع بتاريخ ١٢ يناير ٢٠٢٣، من الموقع: www.researchgate.com
- حجاج، أنور. (٢٠٢٠). دور مدير المدرسة في تنمية أساليب النمو المهني للمعلمين بمرحلة الأساس ولاية كسلا. *مجلة معالم الدعوة الإسلامية*، ١٣، ٥٩٧-٥٥١.
- خطاب، إيفنت وبطاح، أحمد. (٢٠١٩). آليات تربوية مقترحة لتفعيل التحفيز الإداري في المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنموذج الفاعلية. *شبكة المعلومات العربية التربوية*، ١-١٦٥.
- الشديفات، باسل. (٢٠١٤). دور المشرفين التربويين في تطور الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق. *مجلة جامعة دمشق*، ٣٠ (٢)، ٣٢٠-٣٢٠.
- الصالح، أمل. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة لمديري المدارس كما يدركها المعلمون في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي. *مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية*، ٣٠ (٤)، ٦٥-٨٩.
- الصادق، خليل. (٢٠٢٢). دور ممارسة القيادة الخادمة في تميز المورد البشري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- عبد الرسول، حسين. (٢٠١٤). خصائص القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد: دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. *مجلة جامعة كربلاء*، ٢٢٥-٢٤٥.
- عيداروس، نجم الدين وأحمد، أشرف. (٢٠١٣). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي (رؤية عصرية)*. دار خوارزم العلمية.
- عسيري، يحيى. (٢٠٢٠). واقع تطبيق المشرفين التربويين للقيادة الخادمة في مكتب التعليم بأبها: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، ١٨٥، ٣٦٩-٤١١.
- العيضاني، ريم. (٢٠٢١). أثر القيادة الخادمة على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى شرق جدة العام بمحافظة جدة. *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، ١٩ (٣)، ١٣٤-١٧٢.
- الغامدي، حافظ بن عايد. (٢٠١٨). دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية لمعلمي اللغة العربية. *مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط*، ٤ (٧)، ٢٤٣-٢٧٧.
- فايد، عبد الستار. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، ٢٦ (٢)، ١-٢٦.
- المحارمة، أميرة. (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية.

References

- AI-Daihani, S. (2017). The impact servant leadership on strategic planning in Kuwait schools: A field study. *The Educational Journal*, 1(123), 11-37.

-
- Alsaleh, A., Abdalhadi, M., & Ruweished, N. (2017). The impact of the peer training strategy on the professional growth of pre-service teacher in Kuwait. *International Journal of Education Research*, 86(July), 36-49.
- McMillan, K. (2017). *An analysis of the impact servant leadership has on staff retention in elementary schools* (Doctoral dissertation, Northwest Nazarene University).
- Parwati, N., Yuesti, A., & Suardhika, I. N. (2020). Leadership servant and organization climate. *International Journal of Sustainability*, 3(1), 1-27.
- Phillips, T. J. (2013). *Servant leadership and instructional literacy coaching* (Doctoral dissertation, Grand Canyon University). *ProQuest Dissertations & Theses Global*.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leader. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.