

درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة
لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين

The Degree to Which Principals of Cycle Two Schools in South and North Al Batinah Governorates Practice Leadership Coaching Strategies from the Teachers' Perspective

[10.35781/1637-000-148-006](https://doi.org/10.35781/1637-000-148-006)

أ. جاسم بن أحمد المجيني¹
د. أحمد بن سعيد الحضرمي²
د. راشد بن محمد الحجري³

(1) مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم

(2) أستاذ مساعد / جامعة الشرقية

(3) أستاذ مشارك جامعة الشرقية

الملخص:

إحصائياً بين حملة (دبلوم فأقل) وبين حملة (البكالوريوس) لصالح حملة الدبلوم، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين حملة الدبلوم فأقل وحملة الدراسات العليا (ماجستير/ دكتوراه)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن ممارسة استراتيجيات الكوتشينج القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وقد وجد أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين عدد سنوات الخدمة (5-15 سنوات) وبين (أكثر من 15 سنة) لصالح أكثر من 15 سنة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة التخطيط لتنفيذ دورات تدريبية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الكوتشينج القيادية - مديري ومديرات المدارس - محافظة جنوب وشمال الباطنة.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين، واستُخدم المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (517) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات الكوتشينج القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ومتغير المحافظة التعليمية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة استراتيجيات الكوتشينج القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث اتضح أن هناك فروقاً دالة

The Degree to Which Principals of Cycle Two Schools in South and North Al Batinah Governorates Practice Leadership Coaching Strategies from the Teachers' Perspective

Researcher/ Jassim bin Ahmed bin Hassan Al-Mujaini

Dr. Ahmed bin Said Al Hadramy

Dr. Rashed bin Mohammed AlHajry

Abstract

The study aimed to identify the degree to which principals of Cycle Two schools in South and North Al Batinah Governorates practice leadership coaching strategies from teachers' perspectives. The descriptive survey method was employed, and the study sample consisted of (517) male and female teachers. A questionnaire was used as the study instrument, The findings revealed that the degree of principals' practice of leadership coaching strategies in Cycle Two schools in South and North Al Batinah Governorates was high. The results also indicated that there were no statistically significant differences in the practice of leadership coaching strategies attributable to gender or educational governorate variables. However, statistically significant differences were found in the practice of leadership coaching strategies according to the academic qualification variable. The

results showed significant differences between diploma or lower qualification holders and bachelor's degree holders in favor of diploma holders, as well as between diploma or lower qualification holders and postgraduate degree holders (Master's/Doctorate). In addition, statistically significant differences were found in the practice of leadership coaching strategies according to the years of experience variable. The results indicated significant differences between those with (5–15 years) of experience and those with more than (15 years) of experience, in favor of those with more than 15 years of experience, In light of these findings, the study recommended the necessity of planning and implementing training programs.

Keywords: Leadership coaching strategies – School principals – South and North Al Batinah Governorate.

المقدمة

يشهد العصر الحديث تطورات متسارعة وتحولات معقدة ألقت بظلالها على مختلف جوانب الحياة، مما أفضى إلى طفرة معرفية هائلة في شتى الميادين، وبرز النظام التعليمي كأحد أبرز هذه الميادين التي تستدعي استجابة فاعلة ودائمة؛ لمواكبة هذه المتغيرات واستثمارها في تحسين جودة العملية التعليمية، وتتجلى أهمية ذلك في تمكين قادة المدارس من تبني أنماط إدارية مبتكرة تركز على أساليب متجددة، بما يتيح لهم التصدي للتحديات التي تواجه منظومة التعليم، لا سيما في الجوانب الإدارية، وتعزيز جهود التطوير والارتقاء بمستويات التعليم المختلفة نحو آفاق أرحب من الكفاءة والتميز.

وتمثل القيادة المدرسية حجر الزاوية في المنظومة التربوية والتعليمية، حيث تضطلع بدور جوهري في تحقيق الأهداف التربوية المستمدة من رؤية المجتمع وقيمه، وقد نالت القيادة المدرسية اهتماماً واسعاً من الباحثين والمختصين في المجال التربوي؛ نظراً لدورها الحاسم في نجاح العملية التعليمية، ومع التطورات المتسارعة في العصر الحالي، لم تعد مهام القيادة المدرسية تقليدية أو محصورة في تنفيذ الأعمال الإدارية الروتينية للمدرسة؛ بل أصبحت عملية ديناميكية وإنسانية تهدف إلى تسخير جميع الموارد والإمكانات المتاحة لإعداد الطلاب وتأهيلهم لمواجهة متطلبات الحياة، وبهذا تتعزز فاعلية العملية التعليمية، ويرتقي الأداء المدرسي لتحقيق التميز المنشود (العمرى، 2018).

لذلك، تبرز الاستراتيجية التحويلية في القيادة، التي أثبتت فاعليتها في تعزيز الأداء التعليمي، فقد أشارت دراسة هايسيني وهوكسا (Hyseni & Hoxha, 2021) إلى الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في تحفيز المعلمين نحو أداء مهامهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم. كما أكدت دراسة السكييتي (2020) أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع داخل البيئة المدرسية من خلال التحفيز والإلهام، وزرع روح المنافسة والحماس والإبداع بين المعلمين، ويأتي ذلك عبر شحذ طاقاتهم الكامنة وإبرازها بهدف تحسين المدرسة والارتقاء بها نحو الأفضل، لتحقيق هذا الهدف، تعمل القيادة التحويلية على تلبية احتياجات المعلمين بما يتناسب مع قدراتهم ورغباتهم وإمكاناتهم الفردية.

وفي ضوء تغير دور مدير المدرسة بشكل كبير في السنوات ومسؤولياتهم أدى ذلك إلى زيادة وتنوع عبء العمل داخل المدرسة، وذلك ما يتطلب من مدير المدرسة مبادراً وميسراً للتطوير، حيث يرتبط نجاح المدارس اليوم بشكل عام بكفاءة مديريها، ولتحسين جودة التعليم والنجاح التعليمي في المدرسة، يجب على المديرين استخدام مهارات قيادية متنوعة، وتُعد استراتيجيات الكوتشينج (Coaching) واحدة من أبرز هذه المهارات. (Yirci et al, 2014)

ويعد الكوتشينج نموذجاً متقدماً للتعليم المهني المدمج في العمل، حيث يتولى مدير المدرسة بوصفه المدرب توجيه المعلمين في تطبيق التعلم الجديد على أرض الواقع، مما يعزز دقة التطبيق وكفاءته (Zepeda et al, 2022)، ويدعم الكوتشينج الممارسة التعليمية من خلال عملية تطويرية شاملة تمكن المعلمين من التعمق في فهم المحتوى الدراسي واستراتيجيات التدريس، وربط البحوث الحديثة بالممارسات الصفية عبر استراتيجية تغيير موجهة نحو العمل، مما تعزز من نموهم المهني (Zepeda, 2019)، علاوة على ذلك يتجلى دور المدير كمدرّب في إقامة شراكة مع المعلمين لتحسين ممارساتهم التعليمية، مما يساهم في تحقيق نجاح أكبر للطلاب (Campbell & Nieuwerburgh, 2017)، ومع ازدياد أدوار المديرين لدعم التدريس الفاعل من خلال الملاحظة المستمرة وتقديم التغذية الراجعة البناءة، فإنهم يصبحون في وضع أفضل للقيام بدور المدرب المساند في تعزيز النمو المهني للمعلمين. (Quintero, 2019).

وعلى مدى السنوات العشرين الماضية، أدى الاعتراف المتزايد بدور الكوتشينج في تحسين أداء ورفاهية المتعلمين والمعلمين إلى التوسع المستمر في استخدامه في البيئات التعليمية (Campbell & Nieuwerburgh, 2017)، حيث يمكن اعتبار الكوتشينج وسيلة فاعلة لتحسين جودة التعليم، مما يساهم في تحقيق نتائج متميزة في أداء الطلاب (Kraft et al, 2018)، ومن خلال ممارسة استراتيجيات الكوتشينج يستطيع مديرو المدارس التأثير بشكل مباشر على العملية التعليمية، وثقافة المدرسة، وإنجاز الطلاب (Birkeland et al, 2022)، خاصة في ظل ما يواجهه المديرون من ضغوط يومية تتطلب منهم امتلاك مهارات عالية في القيادة التعليمية، وحل النزاعات، والصحة الاجتماعية والنفسية، وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحفيز الطلاب والموظفين وإلهامهم لتحقيق أداء متميز (Gallagher & O'Brien, 2022).

وقد أكدت دراسة لوفثاوس وويتسايد (Lofthouse & Whiteside, 2020) أن مديري المدارس يؤثرون بشكل إيجابي على ثقة العاملين في الطاقم المدرسي، وقد لعبوا دوراً إيجابياً في المساعدة على الحفاظ على الاستدامة في القوى العاملة بالمدرسة، كما أشارت دراسة زيجلار وآخرون (Ziglar et al, 2018) إلى أن مدير المدرسة الذي يمارس استراتيجيات الكوتشينج يؤثر بمرور الوقت على الممارسة التعليمية للمعلمين، ويساعد في تغيير طبيعة التدريس بطرق تؤدي إلى تحسين تعلم الطلاب.

ويمتاز المديرون الذين يعتمدون استراتيجية الكوتشينج بقدرتهم الفائقة على بناء جسور تواصل فاعلة مع موظفيهم، مما يضفي قيمة مضافة على الأداء المؤسسي من خلال تطوير مهارات فرق العمل، ويركز هؤلاء المديرون على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، مما يهيئ بيئة تشجع الرؤوسين على تبادل الآراء البناءة بكل حرية، حتى وإن كانت مغايرة لوجهات نظر الإدارة، وتساهم هذه الاستراتيجية في

تعزير الكفاءات الوظيفية للموظفين، وتحفيزهم على ابتكار حلول إبداعية لمواجهة التحديات، كما تشجعهم على خوض المخاطر المدروسة واستكشاف أساليب جديدة لحل المشكلات، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق الأداء المتميز والابتكار المستدام داخل المؤسسة (فطاني وربيعي، 2023).

مشكلة الدراسة

أخذت القيادة صورة من صور العمليات الاجتماعية والتي وجدت منذ فترة من الزمن؛ حيث تعتبر القيادة جزء مهم من الحياة لكافة البشر في جميع المجالات بما فيها المجال التعليمي، فكان مبدأ القيادة يعتمد على أن القادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل وبالتالي يتقدمون عن الجماعة، فهي تعتبر من أكثر الظواهر الإنسانية تعقيداً والأكثر غموضاً (آل قماش والجهني، 2020).

على الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتعيين قيادات مدرسية ذات كفاءة عالية، من خلال تحسين معايير الاختيار والتعيين وتوفير برامج تدريبية متقدمة، إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة، مثل دراسات (إبراهيم والشهومي، 2018؛ إبراهيم والناصرية، 2019؛ الكيومي والمقبالية، 2021) كشفت عن وجود تحديات مرتبطة بممارسات مديري المدارس، ومن أبرز هذه التحديات انخفاض مستوى مشاركة المديرين للمعلمين في عملية صنع القرارات المدرسية والمهنية، وخاصة تلك المرتبطة بتطوير أدائهم، بالإضافة إلى ضعف مشاركتهم في تحديد الأهداف التعليمية للمدرسة. هذه الإشكاليات تسلط الضوء للحاجة إلى مزيد من الجهود؛ لتعزيز دور القيادة المدرسية في تحقيق شراكة فاعلة مع المعلمين بما يسهم في تحسين العملية التعليمية.

كما أوضحت دراسة الكندي وآخرون (2022) وجود قصور ملحوظ في مستوى الاستقلالية التي يمنحها مديرو المدارس للمعلمين عند اتخاذ القرارات المهنية، مما يحد من قدرتهم على الابتكار والمشاركة الفاعلة في تطوير الأداء التعليمي، كما أبرزت دراسة صلاح الدين (2018) وجود ضعف في جهود المديرين لتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتنمية أساليب العمل الجماعي، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز تمكين الكوادر التعليمية من أداء أدوارهم بكفاءة في بيئة داعمة ومحفزة.

وتؤكد نتائج دراسة الرقيشية (2015) وجود قصور دور مديري المدارس في إيجاد فرص للتعليم المستمر لدى المعلمين، وإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم وتمكين المعلمين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، كما أبرزت دراسة الوشاحي (2015) قصور دور مديري المدارس بالسلطنة في عرض إنجاز المعلمين الجيدين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم من خلال الاعتماد على معايير موضوعية وتكريمهم من خلال حفل خاص بهم، كما أشارت دراسة المزامي (2014) إلى قصور في دور مديري المدارس بسلطنة عمان في توفير اتصالات فاعلة بين المعلمين داخل المدارس، وتنمية وتطوير قدرات

العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتطبيقهم أساليب جديدة في العمل لتحسين جودته، ووضع نظام واضح للحوافز والمكافآت والعدالة والشفافية في منحهما.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة ($0.05 \leq \alpha$) حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة ($0.05 \leq \alpha$) حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري ((النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التعليمية).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

- التعرف على استراتيجيات الكوتشينج والأركان الأساسية له، وكذلك أهدافه وأهميته وأنواعه، بحيث تعطي الدراسة إطار نظري متكامل حول استراتيجيات الكوتشينج.
- ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية ومواكبة مستجدات العصر الحديث في هذا المجال، فيؤمل إثراء المكتبة العربية التربوية حول هذا الموضوع.

- تسهم الدراسة في توضيح أهمية الكوتشينج كأداة قيادية تهدف إلى تحسين أداء المعلمين وتطوير قدراتهم، مما يعزز من جودة العملية التعليمية.

الأهمية العملية:

- تقديم نتائج ومؤشرات يمكن أن تكون مرجعاً لصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
- قد توجه هذه الدراسة انتباه المختصين في وزارة التربية والتعليم نحو تشجيع مدراء ومديرات المدارس في تبني وتطبيق استراتيجيات الكوتشينج القيادية بفعالية لتعزيز أداء المعلمين وتحقيق أهداف المدرسة.
- يمكن لهذه الدراسة مساعدة مصممي البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم من خلال لفت انتباههم للتركيز على استراتيجيات الكوتشينج الإدارية لمديري المدارس، والتركيز عليها أثناء تصميمهم لهذه البرامج.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية: معلمي مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان بمحافظتي جنوب وشمال الباطنة بسلطنة عمان.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446 / 2024م
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مدارس الحلقة الثانية بمحافظتي جنوب وشمال الباطنة بسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة

الإدارة المدرسية

تعرف بأنها: "المسؤولة عن إدارة المدرسة تربوياً وتعليمياً وفنياً لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة" (وزارة التعليم، 2017).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية تنظيمية وتربوية تهدف إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية من خلال توظيف استراتيجيات الكوتشينج القيادية كأداة لتمكين المعلمين من تحقيق أعلى مستويات الأداء المهني، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في (تقديم الدعم المهني، بناء الثقة، تعزيز التواصل الفعال، وتحفيز المعلمين) نحو تحقيق الأهداف المشتركة داخل مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة.

استراتيجيات الكوتشينج القيادية

يعرفها فطاني والربيعة (2023، 387) بأنها: "استراتيجية تأهيلية تتطوي على تطوير تنظيمي يساهم في تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبما يساهم في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمات وزيادة الإنتاجية وتحقيق الميزات التنافسية"

وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من الأساليب والمهارات القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان بهدف تطوير أداء المعلمين وتعزيز كفاءاتهم المهنية، وتتضمن هذه الاستراتيجيات التوجيه، والتحفيز، وتقديم الدعم الفعال، وتشجيع الابتكار، وحل المشكلات، وذلك من خلال بناء علاقات تفاعلية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتركز هذه الاستراتيجيات على تمكين المعلمين من تحقيق أهدافهم المهنية وتحسين جودة العملية التعليمية داخل المدرسة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، الذي يعد الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة

مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في شمال الباطنة وجنوب الباطنة بسلطنة عمان، ويبلغ عددهم (6273) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي (2025/2024)، وذلك وفقاً "للكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية" الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2025/2024) (وزارة التربية والتعليم، 2025).

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، مكوّنة من (517) معلماً ومعلمة، حسب جدول مورجان (الأكاديميون العرب، 2019)، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2025/2024).

صدق الأداة

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية والمتكونة من 45 فقرة على عدد (8) من المحكمين من الأساتذة المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها للاستبانة، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة لتبقى الفقرات 35 فقرة.

ثبات الأداة

الجدول (1)

ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (ن=40)

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ		الثبات بطريقة التجزئة النصفية	
عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بيرسون	معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية
35	0.986	0.971	0.985

يوضح الجدول رقم (1) أن قيمة ألفا كرونباخ في استبانة "درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين" بلغت (0.986) ويشير ذلك لوجود ثبات جيد في بيانات الدراسة، كما وبلغت قيمة معامل

سبيرمان براون للتجزئة النصفية (0.985) ويشير ذلك لوجود ثبات جيد في بيانات الدراسة، مما يدعم صحة البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهذا الشأن.

مقياس الأداة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وتم تطبيق المعادلة كما هي بالجدول رقم (2):

جدول 2

المقياس المستخدم بالأداة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من (1.79 _ 1.00)
منخفضة	من (2.59 _ 1.80)
متوسطة	من (3.39 _ 2.60)
مرتفعة	من (4.19 _ 3.40)
مرتفعة جداً	من (5.0 _ 4.20)

وقد خرجت الدراسة الحالية بالنتائج التالية مرتبةً حسب أسئلتها:

النتائج

أولاً: إجابة السؤال الأول ومناقشتها والذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب كل من: قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب ودرجة التقدير للمقياس الخاص بدرجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المقياس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	يشجع المدير المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس لتعزيز جودة التعليم.	3.87	0.514	1	مرتفع
6	يحافظ المدير على علاقة احترام وتقدير متبادل مع المعلمين.	3.86	0.484	2	مرتفع
12	يشجع المدير المعلمين على تبادل الخبرات.	3.86	0.485	3	مرتفع
4	يشجع المدير المعلمين على استخدام أساليب تدريس مبتكرة والعمل بروح الفريق من خلال توفير بيئة عمل تعاونية.	3.85	0.510	4	مرتفع
5	يوجه المدير المعلمين للاستفادة من الموارد التعليمية المتاحة بشكل فعال في تحسين أدائهم التعليمي.	3.85	0.506	5	مرتفع
17	يشجع المدير المعلمين على استخدام أساليب تلبية احتياجات الطلاب.	3.83	0.528	6	مرتفع
7	يشجع المدير على التواصل المفتوح مع المعلمين.	3.83	0.540	7	مرتفع
1	يوفر المدير فرصاً للتعلم الذاتي بين المعلمين ويحفزهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.	3.83	0.509	8	مرتفع
14	يحدد المدير أولويات العمل ويوجه المعلمين لتحقيقها بفعالية.	3.83	0.543	9	مرتفع
23	يشجع المدير على بناء علاقات إيجابية بين المعلمين وأولياء الأمور لتعزيز بيئة التعلم.	3.82	0.570	10	مرتفع
28	يدعم المدير الابتكار والإبداع في تصميم الأنشطة الصفية واللامنهجية.	3.82	0.550	11	مرتفع
25	يسعى المدير إلى خلق بيئة مدرسية داعمة تحفز على تبادل المعرفة بين المعلمين.	3.81	0.557	12	مرتفع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	يتابع المدير تقدم المعلمين بشكل مستمر لضمان تحقيق أفضل أداء.	3.81	0.554	13	مرتفع
19	يشجع المدير المعلمين على تحمل المسؤولية واتخاذ قراراتهم التربوية بثقة.	3.81	0.543	14	مرتفع
29	يعمل المدير على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز والتقدير المستمر للجهود.	3.81	0.586	15	مرتفع
11	يعزز المدير ثقافة الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل.	3.80	0.568	16	مرتفع
34	يشجع المدير المعلمين على تطوير خطط تدريس فردية تلبي احتياجات الطلاب المتنوعة.	3.79	0.582	17	مرتفع
2	يساهم المدير في مساعدة المعلمين على تحديد أهدافهم المهنية والعمل على تحقيقها.	3.79	0.567	18	مرتفع
15	يساعد المدير المعلمين على تنظيم وقتهم وجهودهم لتحقيق أفضل النتائج.	3.78	0.570	19	مرتفع
16	يقدم المدير تغذية راجعة لتحسين أداء المعلمين.	3.78	0.590	20	مرتفع
32	يدعم المدير برامج التوجيه والإرشاد المهني للمعلمين الجدد لضمان تكيفهم السريع.	3.77	0.601	21	مرتفع
21	يستخدم المدير أسلوب التحفيز لتشجيع المعلمين على القيام بوظائفهم.	3.76	0.636	22	مرتفع
18	يشرك المدير المعلمين في تنفيذ رؤيته لتحقيق أهداف المدرسة.	3.75	0.631	23	مرتفع
8	يستمع المدير إلى آراء المعلمين باهتمام.	3.75	0.653	24	مرتفع
22	يوفر المدير فرصا للمعلمين لتطوير مهاراتهم العلمية بالمشاركة في الأبحاث والدراسات التربوية.	3.75	0.608	25	مرتفع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يقدم المدير كافة أنواع الدعم المعنوي للمعلمين في أوقات ضغوط العمل.	3.74	0.644	26	مرتفع
24	يعزز المدير التفكير التحليلي والنقدي لدى المعلمين لتحسين ممارساتهم التربوية.	3.74	0.612	27	مرتفع
31	يوفر المدير فرصاً للمعلمين لتطوير مهارات القيادة التربوية والإشراف الأكاديمي.	3.73	0.620	28	مرتفع
33	يحرص المدير على بناء بيئة مدرسية تعزز الصحة النفسية والرفاه الوظيفي للمعلمين.	3.73	0.655	29	مرتفع
30	يتبنى المدير نهج الإدارة التشاركية في اتخاذ القرارات المدرسية المهمة.	3.72	0.660	30	مرتفع
26	يحرص المدير على تطوير خطط تدريبية مخصصة وفقاً لاحتياجات المعلمين المهنية.	3.72	0.631	31	مرتفع
10	يستخدم المدير المنهج العلمي في حل الخلافات والمشكلات في بيئة العمل.	3.70	0.683	32	مرتفع
13	المدير يعامل المعلمين بعدالة وشفافية	3.69	0.710	33	مرتفع
35	يطبق المدير مبادئ العدالة والإنصاف في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين.	3.68	0.740	34	مرتفع
20	يخصص المدير جلسات فردية للتوجيه المهني للمعلمين.	3.67	0.683	35	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي للمقياس		3.79	0.49		مرتفع

يتبين من الجدول (3) بأن درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (مرتفع) لجميع الفقرات، وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.49)، وأن قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المقياس قد تراوحت بين (3.67- 3.70).

وبالاطلاع على أعلى الفقرات، جاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يشجع المدير المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس لتعزيز جودة التعليم" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.514)، تلتها الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يحافظ المدير على علاقة احترام وتقدير متبادل مع المعلمين" بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.484)، ثم الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يشجع المدير المعلمين على تبادل الخبرات" بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.485)، وجميعها بدرجة تقدير مرتفعة.

في المقابل، جاءت أدنى ثلاث فقرات وهي الفقرة (20) والتي تنص على "يخصص المدير جلسات فردية للتوجيه المهني للمعلمين" بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.683) تليها الفقرة (35) والتي تنص على "يطبق المدير مبادئ العدالة والإنصاف في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.740)، ثم الفقرة (13) والتي تنص على "المدير يعامل المعلمين بعدالة وشفافية" بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.710)، ولكن تقديراتها بقيت ضمن المستوى "المرتفع".

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التعليمية)؟

وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بهذا السؤال، كما يلي:

1. متغير النوع الاجتماعي:

قام الباحثون باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك كما يلي:

الجدول (4):

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المقياس	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	النتيجة
الدرجة الكلية	ذكر	254	3.75	0.55			
للمقياس	أنثي	263	3.82	0.43			
					1.436	0.151	غير دالة

يتضح من الجدول (4): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) للدرجة الكلية للمقياس أكبر من (0.05)، وهي قيم غير دالة عند مستوى (0.05).

2. متغير المؤهل العلمي:

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما يلي:

الجدول (5)

نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	النتيجة
الدرجة	بين المجموعات	2.042	2	1.021			
الكلية	داخل المجموعات	122.328	514		4.291	0.014	دالة
للمقياس	المجموع	124.370	516		0.238		

وقد تبين من الجدول رقم (5) أنه: باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات

عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) للدرجة الكلية للمقياس أقل من (0.05)، وهي قيم دالة عند مستوى (0.05). ولإيجاد الفروقات بين المجموعات والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (LSD) كما مبين في الجدول رقم (6) التالي:

الجدول (6):

نتائج اختبار (LSD) لإيجاد الفروقات بين المجموعات للدرجة الكلية للمقياس والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل (المتوسط)	بكالوريوس (المتوسط)	دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه) (المتوسط)
الدرجة	دبلوم فأقل	-	.16230*	.29712*
الكلية	بكالوريوس	.16230*	-	.13482
للمقياس	دراسات عليا (ماجستير- دكتوراه)	.29712*	.13482	-

تشير نتائج اختبار (LSD) إلى وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للمقياس تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي وهي كالتالي:

- تضح أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين حملة (دبلوم فأقل) وبين حملة (البكالوريوس) متوسط فرق مقداره (0.16230)، لصالح حملة الدبلوم حيث إن متوسطاتهم كانت أعلى من نظرائهم من البكالوريوس، ما يشير إلى أنهم يُقيّمون ممارسات الكوتشينج القيادي بدرجة أعلى نسبياً من حملة البكالوريوس.

- كما توجد فروق دالة إحصائية أيضاً بين حملة الدبلوم فأقل وحملة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه)، بمتوسط فرق أكبر (0.29712)، ما يشير إلى أن أصحاب المؤهل الأقل (الدبلوم) يُظهرون إدراكاً أعلى لاستراتيجيات الكوتشينج مقارنة بأصحاب المؤهلات العليا.

لحساب حجم الأثر بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام معادلة مربع إيتا (2) وذلك وفق الصيغة:

$$\text{Eta Squared } (\eta^2) = \text{SS_between} / \text{SS_total}$$

حيث:

$$\text{SS_between} = \text{مجموع المربعات بين المجموعات،}$$

$$\text{SS_total} = \text{مجموع المربعات الكلي،}$$

إذا كانت:

$$(\eta^2) = 0.01 \text{ فإن حجم التأثير صغير.}$$

$$(\eta^2) = 06.0 \text{ فإن حجم التأثير متوسط.}$$

$$(\eta^2) = 0.14 \text{ فإن حجم التأثير كبير.}$$

وجاءت النتائج كما يبين الجدول التالي:

جدول (7):

نتائج مربع إيتا (η^2) متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية للمقياس	قيمة مجموع المربعات بين المجموعات	قيمة مجموع المربعات الكلي	قيمة " η^2 "	مقدار حجم الأثر
	2.042	124.370	0.0164	صغير

نستنتج ان حجم الأثر صغير أي أن المؤهل العلمي له تأثير دال إحصائياً على استجابات عينة الدراسة، ولكن بقوة تأثير صغيرة.

3. متغير عدد سنوات الخدمة:

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ وذلك لتحديد

الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وذلك كما يلي:

الجدول (8):

نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات
عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	النتيجة
الدرجة	بين المجموعات	1.555	2	.778			
الكلية	داخل	122.815	514		3.255	.039	دالة
للمقياس	المجموعات			.239			
	المجموع	124.370	516				

وقد تبين من الجدول السابق رقم (8) أنه: باستخدام اختبار "التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي (3.255) للدرجة الكلية للمقياس أقل من (0.05)، وهي قيم دالة عند مستوى (0.05). ولإيجاد الفروقات بين المجموعات والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول رقم (9):

الجدول (9):

نتائج اختبار (LSD) لإيجاد الفروقات بين المجموعات للدرجة الكلية للمقياس والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المقياس	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات (المتوسط)	5-15 سنوات (المتوسط)	أكثر من 15 سنة (المتوسط)
الدرجة	أقل من 5 سنوات	-	.14604	.03168
الكلية	5-15 سنوات	.14604	-	.11435*
للمقياس	أكثر من 15 سنة	.03168	.11435*	-

من خلال الجدول السابق (9) تشير نتائج اختبار (LSD) إلى وجود فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للمقياس تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة وهي كالتالي:

- تضح أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين عدد سنوات الخدمة (5-15 سنوات) وبين (أكثر من 15 سنة) متوسط فرق مقداره (.11435)، لصالح أكثر من 15 سنة ، ما يشير إلى أنهم يُقيّمون ممارسات الكوتشينج القيادي بدرجة أعلى نسبياً من عدد سنوات الخدمة (5-15 سنوات).
لحساب حجم الأثر بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، تم استخدام معادلة مربع إيتا (η^2) وذلك وفق الصيغة:

$$\text{Eta Squared } (\eta^2) = SS_{\text{between}} / SS_{\text{total}}$$

حيث:

$$SS_{\text{between}} = \text{مجموع المربعات بين المجموعات} ،$$

$$SS_{\text{total}} = \text{مجموع المربعات الكلي} ،$$

إذا كانت:

$$(\eta^2) = 0.01 \text{ فإن حجم التأثير صغير.}$$

$$(\eta^2) = 06.0 \text{ فإن حجم التأثير متوسط.}$$

$$(\eta^2) = 0.14 \text{ فإن حجم التأثير كبير.}$$

وجاءت النتائج كما يبين الجدول رقم (10):

الجدول (10):

نتائج مربع إيتا (η^2) متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الدرجة الكلية للمقياس	قيمة مجموع المربعات بين المجموعات	قيمة مجموع المربعات الكلي	قيمة " η^2 "	مقدار حجم الأثر
للمقياس	1.555	124.370	0.0125	صغير

من خلال الجدول (10) نستنتج ان حجم الأثر صغير وأن تأثير عدد سنوات الخدمة على استجابات المشاركين محدود وضعيف من الناحية العملية، رغم دلالاته الإحصائية.

4. متغير المحافظة التعليمية:

قام الباحثون باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، وذلك كما يلي:

الجدول (11):

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المحافظة التعليمية

الدرجة الكلية للمقياس	المحافظة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	النتيجة
الدرجة الكلية للمقياس	جنوب الباطنة	308	3.801	0.473	.850	.396	غير دالة
	شمال الباطنة	209	3.763	0.516			

يتضح من الجدول (11): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) للدرجة الكلية للمقياس أكبر من (0.05)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى (0.05).

الخلاصة:

أظهرت الدراسة الحالية النتائج الآتية:

- جاء المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين بدرجة ممارسة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ومتغير المحافظة التعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث اتضح أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين حملة (دبلوم فأقل) وبين حملة (البكالوريوس) متوسط فرق مقداره (0.16230)، لصالح حملة الدبلوم، كما توجد فروق دالة إحصائية أيضاً بين حملة الدبلوم فأقل وحملة الدراسات العليا (ماجستير/ دكتوراه)، بمتوسط فرق أكبر (0.29712)، ما يشير إلى أن أصحاب المؤهل الأقل (الدبلوم) يُظهرون إدراكاً أعلى لاستراتيجيات الكوتشينج مقارنة بأصحاب المؤهلات العليا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس الحلقة الثانية بمحافظة جنوب وشمال الباطنة لاستراتيجيات الكوتشينج القيادية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وقد وجد أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين عدد سنوات الخدمة (5-15 سنوات) وبين (أكثر من 15 سنة) متوسط فرق مقداره (11435.)، لصالح أكثر من 15 سنة.

التوصيات:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فيمكن التوصية بالآتي:

- التخطيط لتنفيذ دورات تدريبية تعمل على ضرورة بناء مناخ يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين القيادة والمعلم، وأن تعتمد القيادة الأساليب الموضوعية في ممارسة أدوارها التدريبية، مما يعزز المستوى المرتفع لاستخدام استراتيجيات الكوتشينج القيادية في المدارس.
- تعزيز عملية تطبيق الجلسات الفردية بين المعلم والمدير، وذلك من خلال حص المدراء على تخصيص وقت منتظم لإقامة جلسات فردية مخصصة للمعلمين.

المقترحات

- دراسة فاعلية استخدام استراتيجيات الكوتشينج القيادية في خفض الاحتراق النفسي لدى معلمي مدارس التعليم بسلطنة عمان.
- دراسة مقارنة حول واقع استخدام استراتيجيات الكوتشينج القيادية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة بسلطنة عمان.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- العمرى، جمال. (2018). مدي ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية: جامعة البحرين - مركز النشر العلمي*, 19(1)، 639 - 672.
- السكييتي، خالد. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مساعدي مديري المدارس وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الظاهرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.
- فطاني، براء صلاح، والريعي، بندر بن محمد. (2023). أثر "الكوتشينج" الإداري على تعزيز القدرة الوظيفية: دراسة تطبيقية في سوق العمل السعودي. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 13(5)، 384-402.
- الرقيشية، عائشة. (2014). *أبعاد التعلم التنظيمي وعلاقتها بتنمية رأس المال البشري لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.
- صلاح الدين، نسرين. (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*, 42(3)، 234-314.
- الكيومي، محمد، والمقبالية، مرهونة. (2021). العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*, 45(1)، 267-302.
- المزامي، علي. (2014). *تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.

الوشاحي، علي. (2015). *المناهج وعلاقته بالإبداع الإداري لدى معلمي الرياضة المدرسية في سلطنة عمان*
أرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس.

إبراهيم، حسام الدين، والشهومي، سعيد. (2018). *درجة توافر معايير قيادة المعلمين في سلطنة عمان*
من وجهة نظر مديري المدارس. *دراسات عربية في التربية والعلم النفس: رابطة التربويين العرب*،
1/ (101)، 193-226.

إبراهيم، حسام الدين، والناصرية، أمل. (2019). *درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديري مدارس*
التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة المعرفة التربوية، 7 (14)، 29-64.
آل قماش، عبير، والجهن، أريج. (2020). *نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظريات الرجل العظيم*،
نظرية السمات، والنظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة
أسيوط، 21 (12)، 395-429.

الكندي، راشد، وحامد، وحي، والمهدي، ياسر. (2022). *درجة تمكين المعلمين في المدارس*
الحكومية بمحافظة مسقط في سلطنة عمان من وجهة نظرهم. المجلة الأردنية في العلوم
التربوية، 18 (1)، 167-184.

وزارة التربية والتعليم. (2025). *الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. استرجع في أبريل
2025، 19 من <https://gov.om/ministry-of-education>.

وزارة التعليم. (2017). *الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام*. وزارة التعليم.

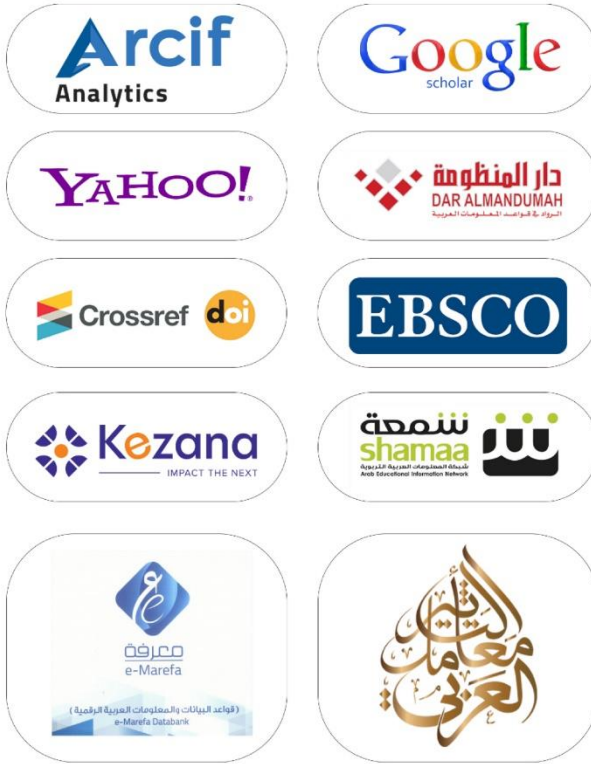
ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *In Frontiers in Education*, 6, 1- 9.
- Yirci, R., Özdemir, T. Y., Kartal, S. E., & Kocabaş, İ. (2014). Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills. *School Leadership & Management*, 34(5), 454-469.
- Zeggelaar, A., Vermeulen, M., & Jochems, W. (2018). Exploring what works in professional development: an assessment of a prototype intervention and its accompanying design principles. *Professional development in education*, 44(5), 750-768.
- Zepeda, S.J. (2019). *Professional development: What works* (3rd ed.). Routledge
- Zepeda, S.J., Wang, F., & Yildirim, S. (2022). Professional learning: Views from China, Turkey, and the United States. *Kappa Delta Pi Record*, 58(1), 8-12.
- Quintero, D. (2019). *Instructional coaching holds promise to teachers' impact*. Brown Center Chalkboard
- Campbell, J., & Nieuwerburgh, C.V. (2017). *The leader's guide to coaching in schools: Creating conditions for effective learning*. Corwin Press
- Kraft, M.A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547-588
- Birkeland, S., Lemons, R., Stevenson, I., & Villanova, R. (2022). Five guiding questions build a strategic approach to leadership coaching. *The Learning Professional*, 43(2), 2-7
- Gallagher, A., & O'Brien, T. (2022). Can coaching help prevent a school leadership crisis?. *Principal Leadership*, 22(8), 16-17.
- Lofthouse, R., & Whiteside, R. (2020). *Sustaining a vital profession: A research report into the impact of leadership coaching in schools*. Leeds Beckett University.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلة دولية شهرية علمية محكمة
التقييم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X
التقييم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818
البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي