

دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري

المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص

طالبة الدكتوراه: رجاء صالح القاسم كلية التربية - جامعة البعث

إشراف الدكتور: محمد اسماعيل

ملخص البحث:

هدف هذا البحث تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص، وكذلك التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغيرات (النوع، وسنوات الخبرة) وللإجابة عن أسئلة البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (47) بنداً وزعت على (6) مجالات لتشمل على أبعاد القيادة التحويلية الآتية:

1. تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.
2. تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي .
3. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير
4. تقديم نموذج سلوكي يحتذى.
5. الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.
6. هيكلة التغيير.

أما مجتمع البحث فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص للعام الدراسي (2020/2019). والبالغ عددهم (32) مديراً ومديرة كما بلغت عينة البحث (15) مديراً ومديرة، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- وجود أثر لممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص بنسبة قليلة.

- احتل المجال الخامس: الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بنسبة 52% واحتل المجال هيكلية التغيير المرتبة السادسة بنسبة 41% حسب

تقديرات أفراد عينة البحث.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع وسنوات الخبرة.

المقترحات:

1. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
2. دعم العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لزيارة المدرسة وتقديم المساعدات اللازمة لسد احتياجات المدرسة.
3. العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمدرسة يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها.
4. أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيارة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.
5. العمل على تنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية. فإذا كان قرار التغيير نابعاً من المجموعة نفسها، فإن مقاومته ستكون قليلة جداً.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء

Abstract of the research:

The aim of this research is to know the role of transformational leadership in developing the performance of public secondary school principals in the city of Homs, as well as to identify the reality of the practice of public secondary school principals of transformational leadership from their point of view, and to identify the statistically significant differences between the expected estimates of the use of the transformative pattern by the public secondary school principals. Due to variables (gender, years of experience) and to answer the research questions, the researcher used the descriptive approach, and to achieve the research objectives, the researcher prepared a questionnaire consisting of (47) items and distributed into (6) areas to include the following dimensions of transformational leadership:

1. Developing a common vision for the school.
2. Defining the school's goals and priorities according to its needs and the needs of the local community.
3. Building a common culture within the school that supports change and development
4. Provide a behavioral model to be emulated.
5. Intellectual arousal and expecting higher levels of performance from employees.
6. Structuring change.

As for the research community, it consists of all public secondary school principals in the city of Homs

For the academic year (2019/2020). And their number (32) managers and managers, and the sample of research reached (15) managers and managers, and the research reached the following results:

- The presence of an impact of the exercise of transformational leadership in developing the performance of general secondary school principals in the city of Homs, to a small percentage.
- The fifth field: intellectual stimulation and expectation of higher levels of performance from workers ranked first, with a rate of 52%, and the field of change structure ranked sixth with 41% according to the estimates of the research sample.

There are no statistically significant differences at the level of (0.05)

in the managers' estimates of the reality

Transformational leadership practice attributed to variable gender and years of experience.

The proposals:

1. Holding training courses for school principals to train on the technical competencies of the school principal's role as an educational leader.
2. Supporting the relationship with the local community through repeated invitations to parents and members of the local community to visit the school and provide the necessary assistance to meet the school's needs.
3. Working to establish a common vision for the school in which the workers participate in order to help them implement it.
4. School principals should pay attention to the good human relations between them and their workers, because this effectively contributes to the visit of belonging to the workers and thus improving the educational process.
5. Work to develop the spirit of cooperative team in the school and work to support the efforts

Participatory development. If the decision to change emanates from the same group, then its resistance will be very little.

Key words: transformational leadership, performance

مقدمة:

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها تابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004، 41).

ولا شك أن نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، أو على تطوير مناهجه وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية، أو على حسن إعداد وتدريب معلميه وإنما يتوقف أيضاً على توفير قيادات واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لخطة التعليم. ومما لا شك فيه أن الدقة في اختيار القيادات التربوية يعد مفتاحاً للإصلاح التربوي، بل إنه يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير (مصطفى، 2004، 45).

ونظراً لأهمية مدير المدرسة، ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية، وتحقيق أهدافها؛ لذا فقد تعددت مهامه، ومسؤولياته الإدارية والفنية والاجتماعية. فهو إداري، وفني، ومشرف مقيم في مدرسته، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلا بد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً، ومحددة الأهداف جيداً، ومستندة إلى الأسس العلمية للتخطيط (عقيلان، 1990، 244).

ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المدارس أو فشلها، لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للمتعلمين. وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهامه ومسؤولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة (الجوجو، 1999، 5).

إذ أن المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته، يؤثر في كافة العاملين، ويشجعهم على المشاركة الفعالة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها المديرون، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، والاستناد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك القيادة التراسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسؤوليات للمعلمين (آل ناجي، 1996، 138).

وتعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية كان لها كثير من المآخذ. أدى ذلك إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية.

فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية (القحطاني، 2001، 135).

وعلى ضوء العرض السابق برزت فكرة هذا البحث، للاستفادة من نمط القيادة التحويلية في مدارسنا والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة التعليمية إلى وضع أفضل ومن ثم الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص.

مشكلة البحث:

لأن المدرسة هي المؤسسة التربوية الثانية بعد الأسرة التي لها أكبر الأثر في بناء الإنسان ولكي يواكب الإداري التربوي التطور الكبير الحادث في الإدارة المعاصرة، فإنه "لا بد من إحداث تطورات وتغييرات في النظام التربوي الحالي، و أن عملية تحسين نوعية التعليم وتطويره عملية جوهرية متعددة الجوانب وتعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، وفقا لقدراته، واستعدته، واتجاهاته.

وقد لاقت القيادة التحويلية ومفاهيمها لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً تجسد ذلك القبول في الاهتمام بالدراسات والأبحاث في مجالها، كدراسة عيسى (2008)، خلف (2010)، والتي توصلت نتائجها إلى معرفة آثار القيادة التحويلية على مديري المدارس والعاملين فيها ودراسة "سوزنك" Supising (2001) والعمراني (2004)، التي هدفت

إلى تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة والوقوف على أبرز نظريات القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في المدرسة. وأوضح "فيرهولم" (Fairholm, 2004,65) أن القيادة التحويلية لا تعني تمركزاً للسلطة؛ وإنما تفويض، للصلاحيات، وتمكن للعاملين تحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإلهام مشاعرهم فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

وقد أوصت دراسة الرقب (2010)، بأن يكون هناك نمط قيادي محدد لمديري المدارس؛ ليتم تطويره، وتفعيله في العملية التعليمية، بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة. كما أوصت دراسة أبو هدف (2011)، بأن يكون هناك تحول إلى الأنماط القيادية التي تتميز بالمشاركة، والتي اتضح أنها تؤثر بشكل إيجابي في دافعية المعلمين للعمل، وهذا يتفق تماماً مع النمط القيادي التحويلي، الذي يتناسب مع معطيات القرن الحادي والعشرين،

وعلى ضوء ما سبق ، ولأهمية تحديد الأنماط القيادية الأكثر فاعلية لتحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة

حمص ؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغيري (النوع، وسنوات الخبرة)؟
 3. ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية؟
- فرضيات البحث:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغير النوع (ذكر، انثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية البحث: يكتسب هذا البحث أهميته من خلال ما يأتي:

- 1- أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تطوير أداء مدير المدرسة.
- 2- تتجلى أيضاً أهمية البحث كونه يفتح أبعاداً بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير أداء الإداريين.
- 3- قد يستفيد من هذا البحث المشرفون التربويون على العملية التعليمية، والعاملون على تطويرها، وترقيتها.
- 4- قد تفيد هذا البحث المسؤولين في تطوير الأسلوب القيادي، وزيادة الفاعلية التعليمية، والتدريبية، التي تساعد على تغيير الرؤية القديمة للقيادة المتبعة، إلى نمط قيادي آخر،

يتلاءم مع عصر التقدم، والتطور.

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص للقيادة التحويلية.
4. التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري المدارس لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية التي تعزى إلى المتغيرات الآتية: النوع وسنوات الخبرة.
5. التوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية.

حدود البحث: اقتصرت حدود البحث على الجوانب الآتية:

- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص.
- حدود زمانية: تم تطبيق البحث في شهر تشرين الأول للعام الدراسي 2020/2019.
- حدود موضوعية: نظراً لاتساع دراسات القيادة التربوية، اقتصرت الدراسة الحالية على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة حمص من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

الدور: يعرفه مرسي: "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة" (مرسي، 2001، 135).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه العمل الذي يتوقع من الفرد المسؤول القيام به نظراً لأنه يشغل مكانة أو منصب معين والذي يكشف من خلاله عن مدى قدراته وإمكاناته.

القيادة: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم، وإرشادهم لنيل تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية؛ من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (السكرانة، 2011، 18)

القيادة التحويلية: هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، فنية، مادية، تقنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء (العطيات، 2006، 95).

وتُعرف إجرائياً بأنها: هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين والعاملين ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكليّة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والمدرسة.

الأداء: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما (اللقاني والجمل، 2003، 23).
ويُعرف إجرائياً: مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة سواء كانت لفظية أو فعلية والتي تبرز قدرته على التغيير في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

إجراءات البحث: تم إنجاز هذا البحث وفق الخطوات الآتية:

- 1- دراسة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث.
- 2- اختيار أفراد عينة البحث.
- 3- التأكد من صلاحية استخدام أدوات البحث.
- 4- تطبيق أداة البحث (الاستبانة).
- 5- تحليل البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج
- 6- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.
- 7- تقديم المقترحات على ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث.

دراسات سابقة:

دراسة العازمي (2006): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية.
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسها لمهارات وقدرات إبداعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات الدنيا.

ويوصي الباحث بأن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

دراسة العمري (2004): هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة. واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس باس وأفوليو. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول، كما توصل إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام. كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

دراسة شرف (2003): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ما يقوم به مدير المدرسة من أدوار في مرحلة التعليم الأساسي الدنيا لتأدية دوره الإشرافي الفني والإداري . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة، و (240) معلماً ومعلمة ومن جميع المشرفين، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (82) فقرة موزعة على ثمانية مجالات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- يقدر المعلمون والمديرون والمشرفون التربويون معاً درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري المدارس بأنها عالية الأداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية ومتوسطة تجاه التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، والتخطيط، والاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، وأنها ضعيفة تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمناهج الدراسية.

- يقدر المعلمون والمديرون والمشرفون معاً درجة الأداء الكلي للأدوار الفنية والإدارية لمديري المدارس بأنها متوسطة.

دراسة مصطفى (2002): هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة المصرية والوقوف على أبرز نظريات القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية. واعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي تساعد على تطوير أداء مدير المدرسة في ضوء التحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية.

دراسة المنصوري (2001): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر، والتعرف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في دولة قطر. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة للكشف عن واقع الإدارة المدرسية والمهام التي يقوم بها المديرون، وكذلك المقابلات الشخصية مع العاملين في الإدارة المدرسية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وبلغت عينة الدراسة (120) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- فيما يتعلق بالصفات الشخصية للمديرين فينبغي أن تتوافر في مدرء المدارس قوة الشخصية، والثبات الانفعالي، التمسك بالقيم الدينية، والمرونة في العمل.
- أما في ما يتعلق بالصفات القيادية للمديرين فينبغي أن تتوافر في مدرء المدارس القدرة على عمل علاقات إنسانية سليمة، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على قيادة الآخرين.
- أما فيما يتعلق بالمهام الإدارية والفنية ينبغي أن تتوافر في الإدارات المدرسية الإلمام باللوائح والقوانين المدرسية، القدرة على القيادة، القدرة على توفير المناخ التربوي الجيد في المدرسة، متابعة عمل المعلمين، الاهتمام بالأنشطة وتشجيع التقويم الذاتي في الإدارة المدرسية.

دراسة (Lucks,2002): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل.
- أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

دراسة (Connors ,McCormick Barnett,1999): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببية وبين مخرجات المعلم وإنتاجه، وتكونت عينة الدراسة من معلمي(12) مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايكز في سيدني في استراليا وبلغت العينة (124) معلماً وتم استخدام مقياس نمط القيادة

متعدد الأبعاد الذي طوره "باس" Bass "وافوليو" Avolio ونموذج مسح التكيف في التعليم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية وقد عزى الباحثون ذلك إلى التشابك بين النمطين.
- أن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية والكارزماوية ودافع الإلهام.
- ارتباط القيادة التحويلية إيجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التربوية بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث حيث ركزت هذه الدراسات على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة حمص، كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرته في تحسين الإدارة المدرسة وتنمية أداء مديري المدارس الثانوية. وتعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية ومرجع مهم انطلقت من خلاله الباحثة في إجراء هذا البحث كما انها ساعدتها في عملية تحديد الإجراءات المنهجية لدراستها وتجلت أهمية الدراسات السابقة في أهمية تلك الموضوعات التي تناولتها والنتائج التي توصلت إليها، وأسهمت في إثراء معلومات الباحثة من خلال الاطلاع على أدوات الدراسات السابقة استطاعت الباحثة أن تجري البحث السيكمترية لأدوات البحث تبعاً للمنهجية العلمية المتبعة.

كما وأفادت الدراسات السابقة الباحثة في أساليب المعاملات الإحصائية من حيث تنوع الأساليب الإحصائية لمعالجة نتائج دراستها، إضافة إلى إغناء أساليب الباحثة في تناول النتائج من حيث المناقشة والتفسير، وربط نتائجها ببعض نتائج الدراسات السابقة.

الاطار النظري :

مفهوم القيادة التحويلية: يشير المفهوم العام للقيادة التحويلية إلى أنه نمط قيادي يركّز فيه القائد على ممارسة السلطة بقدر ما يهتم بمنح القوة والتمكين للأتباع وتطويرهم، حيث عرفها بيرنز (Burns) أنها: عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر،

للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي محاولة استثارة التابعين، وتشجيع الأفراد، والجماعات، والمنظمات للتغيير نحو الأفضل. ويعرفها العطييات بأنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء (العطييات، 2006، 95).

ويرى براون أن القيادة التحويلية "هي التي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وتجعل القادة أكثر نشاطاً وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة" (Brown, 1993, 20).

وعرفها باس (Bass, 1999) على أنها نوع من أنواع القيادة التي تعطي نتائج في الأداء يفوق التوقعات، ويرى موانجي وزملاؤه أن القيادة التحويلية تولد إدراكاً برسالة أو رؤية المنظمة، وتطور التابعين لتقويم مستوى أعلى من الإمكانيات (Mwangi, al .et al (2011, 30

وتُعرف بأنها طريقة للحصول على الطاقة الجديدة للقيام بالعمل، فالقائد التحويلي يركز على الفرد من خلال وسائل وأساليب متعددة تجعل التابعين يشعرون بأهمية الزعيم والإخلاص للمنظمة (Timothy, N. & Pilgrim, J., 2011, 44).

نشأة القيادة التحويلية:

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Macgregor Burns)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء. ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Avolio and Bass) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على

شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة (المخلافي، 2007، 286).

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل وللمدرسة، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم، وأثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم (Hughes & Zachariah, 2001, 57)

أساليب التغيير التي يمكن استخدامها من قبل القائد التحويلي في المدرسة:

لاشك أن تفهم واتفاق الأسلوب الذي نتعامل معه يساعد في تفهم إحداث التغيير، والتعامل معه بطريقة فعالة، إضافة إلى فهم ردود الأفعال من قبل الآخرين تجاه عملية التغيير ويمكن توضيح أساليب التغيير في المدرسة على النحو الآتي:

1. أسلوب التغيير المتدرج: وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه المدير بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت.
2. أسلوب التغيير الجذري: يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وقد يحدث انقلاباً شاملاً في استراتيجية المدرسة وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمدرسة.
3. المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزاجية بين أنواع التغيير، أو التقدم من نوع لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المدرسة، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات يساعد في التعامل مع ردود الفعل هذه (عبد الله و ناشرون، 2001، 4)

ومن وجهة نظر الباحثة فإنها تتفق مع الأسلوب الأخير في إحداث التغيير في وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل لأن كل نوع من الأساليب له استخداماته نظراً إلى الظروف والمطالب والأولويات التي تخص المدرسة والمجتمع المحلي.

أهمية القيادة التحويلية في العملية التعليمية:

إن القيادة التحويلية عبارة عن عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول إلى نظام تعليمي، ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة. وهي نمط من القيادة يؤدي إلى وجود ارتباط بأفكار قادة الفكر والتطوير المتابعين لتطوير المشهد الإنساني، كما أنها تتم في إطار تتوافر فيه مجموعة عناصر ومنها وجود قائد، ووجود رسالة مؤثرة.

والقيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها، فكم ونوع العمل الهائل لطاقت الإدارة المدرسية في مديرية ما، يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، وبذلك فالمدير وحده يعجز أو يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة، وتلبي الطلّبات وهو ما يوجب على مدير المدرسة أن يعمل على تقصي الأسماء اللامعة من المعلمين ذوي الأداء المتميز، فيستقطبهم بتأثيره القيادي، ويرسم لهم الخطط، ويقدم لهم التدريب المناسب، ليجعل منهم قادة ميدانيين، يفوضهم بعض صلاحياته، فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة، وبين زملائهم المعلمين.

وتضمن القيادة التحويلية لمدير المدرسة استراتيجية مواجهة الظروف الإشرافية المستجدة أو الإدارية لزملائهم جنباً إلى جنب معه، فالقيادة التحويلية تؤمن للعملية التعليمية قادة واعدن ينتظرون دورهم القيادي ليكونوا من حملة الزايات الإشرافية بعد أن يسلمها لهم مديرون أن لهم أن يترجلوا (عايش، 2009، 132).

عناصر القيادة التحويلية:

1- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة : ويعني السلوكيات القيادية الهادفة للبحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة، وأن يقوم القائد التربوي ببث هذه الرؤية لدى العاملين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير.

ويقصد بهذا البعد، إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة لتحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور

الاجتماعي الأشمل للمؤسسة التعليمية والتي تشتق منه الرؤية المشتركة، وأن ينتشر في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها، ويحث العاملين معه على الإخلاص وتكريس الجهود للتغيير، ويغرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز بالمدرسة واحترام القواعد السائدة فيها(عماد الدين، 2003، 30).

2- تحقيق أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي: ويتضمن هذا المجال السلوك القيادي الهادف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة، وجعلهم يعملون معاً من أجل صياغة أهداف مشتركة وواضحة، قابلة للتحقيق ملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي المحيط بهم، وتتضمن تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعون لإنجازها. كما يشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحقيق أهدافهم، ومراجعتها (مؤتمن، 2004، 76).

3- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة: يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى بناء الثقافة المدرسية المشتركة التي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المدرسة، وعادة ما تسهم الثقافة المدرسية المشتركة والمتينة في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح المدرسي (عماد الدين، 2003، 24).

وذكر (Leithwood & Others,1992.95) بأن هذا البعد يتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، وهي عبارة عن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.

إن هذا البعد يشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل القائد التحويلي أي بناء سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية، والتي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداده وتنميته لينمو نمواً سليماً متكاملًا، في عصر ثورة المعلومات، إضافة إلى الاهتمام بتعزيز النمو المهني المستمر للمعلمين وتجديد كفاياتهم المهنية وتجديدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المتجددة بكفاءة واقتدار، وعادة ما يستثمر

القائد التحويلي كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها، ويتصرف بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة (مؤتمن، 2004، 65)

4- تقديم نموذج سلوكي يحتذى: يشمل هذا المجال سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً لمعلميه لكي يحذوا حذوه ويتبعوه بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزاً بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة (المخلافي، 2007، 293).

ولاحظت الباحثة أن هذا البعد يعزز إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدراتهم على أحداث التأثير والتغيير والتطوير. لذلك يجب توفر سلوكيات محددة ليكون قدوة للعاملين في المدرسة مثل: أن يحترم العاملين ويثق بأرائهم ويشاركهم في مختلف النشاطات والفعاليات المدرسية، ويسهم بالتعاون مع العاملين في المدرسة في التخطيط للمناسبات والأحداث المختلفة، كما يبدي حماساً ونشاطاً ملحوظاً أثناء قيامه بأداء مهامه.

5- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتة وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة متطورة لأداء العمل، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين في مدرسته توجيهاً يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة بفعاليتها المختلفة. (Barnett, &Connors 1999:13-16)

6- توقع مستويات أداء عليا من العاملين داخل المدرسة: يظهر هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلاً.

7- هيكلية التغيير: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط ووضع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم. (Leithwood & Others, 1992, 99).

المهارات والمعارف التحويلية الأساسية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة:

يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمدارس ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير، لذلك قدم القحطاني مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المدارس الإلمام بها، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين في المدرسة ومن هذه المهارات والمعارف ما يلي:

1. يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
2. القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها.
3. يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
4. القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمدرسة

5. القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
6. القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم والوهم بعظمة هذا القديم. وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة (القحطاني، 2001، 56).

وقد قدم (السويدان، 2006) أربعة مهام رئيسة للقائد التحويلي لخصتها الباحثة في النقاط الآتية:

1. تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

2. إيصال الرؤية للأتباع >

3. تطبيق الرؤية.

4. رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية.

الجانب الميداني: منهج البحث: يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي يساعد على تفسير الظواهر التربوية والنفسية والاجتماعية، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتقيم وتفسر هذه الظواهر.

مجتمع البحث وعينته: يتكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع مديري المدارس الثانوية العامة والبالغ عددهم (32) مديراً ومديرة وفقاً لبيانات دائرة الاحصاء في مديرية تربية حمص.

عينة البحث: تم توزيع الاستبانة بطريقة مقصودة على المدراء الذين تمكنت الباحثة من التواصل معهم حيث تم استرجاع (15) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الاحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (10) مديراً ومديرة.

أداة البحث: لقد تم اختيار الاستبانة أداة لجمع البيانات.

بناء أداة البحث: بعد مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة والاستفادة منها في بناء أداة البحث ومحاورها وفقراتها، تم عرض الاستبانة بعد ذلك بصيغتها الأولية على عدد من المختصين الذين أبدوا ملاحظاتهم عليها والتي كانت موضع الاعتبار والاهتمام من قبل الباحثة، كما اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على ستة مجالات تتناول دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص من وجهة نظر مدراء المدارس كالاتي:

المجال الأول: عملية تطوير رؤية مشتركة وجه للمدرسة ، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي، ويتكون من (8) فقرة.

المجال الثالث: بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذي، ويتكون من (9) فقرة.

المجال الخامس: الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين، ويتكون من (8) فقرة.

المجال السادس: هيكلية التغيير، ويتكون من (8) فقرات.

وأعطت الباحثة لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستخدمت العبارات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتمثل رقمياً (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي. ملحق رقم (1).

صدق أداة البحث:

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وإيجاد معاملات الصدق، حيث جرى التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة فقامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة ككل ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين كل المجالات والدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول رقم (1) يبين معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم البند	معامل الارتباط						
1	**0.86	13	**0.80	25	**0.81	37	**0.60
2	**0.86	14	**0.77	26	**0.84	38	**0.63
3	**0.81	15	**0.71	27	**0.70	39	**0.58
4	*0.45	16	**0.74	28	**0.62	40	**0.75
5	**0.82	17	**0.85	29	**0.78	41	**0.80
6	**0.85	18	**0.83	30	**0.77	42	**0.78

**0.66	43	**0.78	31	**0.87	19	**0.77	7
**0.70	44	**0.75	32	**0.82	20	**0.80	8
**0.77	45	**0.81	33	**0.84	21	**0.76	9
**0.76	46	**0.84	24	**0.72	22	**0.71	10
**0.80	47	**0.58	35	**0.86	23	**0.75	11
		**0.84	36	**0.87	24	**0.82	12

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أن الاستبانة تتصف باتساق داخلي، مما يدل على صدقها البنوي.

الجدول (2) يبين معاملات الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	**0.77	0.05
الثاني	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	**0.85	
الثالث	بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	**0.83	
الرابع	تقديم نموذج سلوكي يحتذى	**0.77	
الخامس	الاستئثار الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	**0.73	
السادس	هيكلية التغيير	**0.75	

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- **الصدق الإحصائي:** يُعد هذا النوع من الصدق وباختلاف أصنافه من الأمور الواجب توفرها للتأكد من صلاحية كل عبارة من عبارات الأداء، ومدى ملاءمتها لقياس ما وُضعت لقياسه، أي أن الصدق الذاتي الحقيقي الخالي من أي أخطاء أو شوائب، ويمكن أن نلخص ونقيس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أي باتباع المعادلة الآتية:

معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ).

حيث بلغ معامل الصدق الذاتي (0.89) وهذا يدل على الصدق الإحصائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

- **الثبات بالإعادة:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة قوامها (10) ومدير/ة، وبفاصل زمني مقداره (14) يوماً بين التطبيق الأول والثاني، وقد جرى استخراج معاملات الثبات للأبعاد المختلفة والدرجة الكلية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التطبيقين.
 - **ثبات التجزئة النصفية:** قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية على العينة نفسها من التطبيق الأول باستخدام معادلة سييرمان - براون، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين النصف الأول والنصف الثاني.
 - **الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** التي تعتمد على تباينات عبارات الاستبانة، وتوضيح مدى التجانس بين فقرات الاستبانة.
- تمّ حساب معامل الثبات للاستبانة كلّها بطريقة ألفا كرونباخ فبلغ (0.80)، ويدل على ثبات عال، والنتيجة مقبولة إحصائياً لأغراض البحث، و يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) معاملات الثبات

الاستبانة	الثبات بالإعادة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية	**0.77	**0.78	**0.80

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات كلها جيدة و مقبولة، يتضح مما سبق أن الاستبانة تتصف بدرجة جيدة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام كأداة للدراسة الحالية.

عرض نتائج البحث وتفسيرها: تم عرض وتفسير النتائج حسب ما نصت عليه أسئلة البحث الحالي من خلال مقياس ليكرت الخماسي ذي الحدود الدنيا والعليا، فقد تم حساب المدى من (5 - 1 = 4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5 = 0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (بداية الاستبانة وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

جدول رقم (4) فئات قيم المتوسط الحسابي (الرتبي) ودرجة التقييم الموافقة لها

طول الخلية (المتوسط الحسابي)	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.8	قليلة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	قليلة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	كبيرة
من 4.2 إلى 5	كبيرة جداً

النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة حمص للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم:

• في المجال الأول (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة):

الجدول رقم (5) نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة)

م	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	يشارك المدير العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة.	1.8	0.748	%36	5	قليلة جداً
2	يحث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها	1.6	0.489	%32	6	قليلة جداً
3	يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها للأطراف المعنية.	2.5	1.118	%50	2	قليلة
4	يساعد المدير العاملين معه على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.	2.7	0.979	%54	1	متوسطة
5	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.	1.8	1.280	%36	5	قليلة جداً
6	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية	2.4	1.280	%48	3	قليلة

دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص

					الترىوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	
قليلة	4	%46	1.417	2.3	يعين المدير حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.	7
قليلة		%43	1.118	2.1	المجال كله	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة حمص للقيادة التحولية في المجال الأول وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.6 - 2.7) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي (2.1)، والوزن النسبي يساوي (43%) مما يدل على أنه لا يتم تطوير رؤية مشتركة للمدرسة بصورة جيدة وتفسر الباحثة حصول هذا المجال على هذه المرتبة للأسباب الآتية:

- انفراد مدير المدرسة في صنع القرار وتحديد الرؤية ويرجع ذلك لعدم وجود اتصال جيد بين العاملين ومدير المدرسة.
- قلة مراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.
- ضعف الاستعداد لاجتياز المخاطرة بهدف تحقيق التغيير.
- عدم الوعي بأهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.
- قلة الاطلاع والبحث من أجل التخطيط الجيد وصنع القرارات.
- في المجال الثاني تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي:

الجدول رقم (6) نتائج تحليل فقرات المجال الثاني تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي:

م	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.	2.5	1.204	%50	4	قليلة

2	يحرص المدير على مشاركة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليه.	2.3	1.004	46%	6	قليلة
3	يضع المدير أهدافاً تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	2.4	1.113	48%	5	قليلة
4	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية.	2.1	1.135	42%	7	قليلة
5	يشجع المدير المرشد التربوي على زيارة أولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ.	3	1.483	60%	2	متوسطة
6	يساعد المدير هيئة العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها وأهدافهم الخاصة أفراداً وجماعات.	3.2	1.249	64%	1	متوسطة
7	يحرص المدير على تحديد الأهداف التعليمية وفقاً لحاجات المجتمع المحلي.	2.5	1.360	50%	4	قليلة
8	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.	1.8	0.748	36%	8	قليلة جداً
	المجال كله	2.48	1.134	50%		قليلة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة حمص للقيادة التحويلية في المجال الثاني وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.8 - 3.2) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي (2.48)، والوزن النسبي يساوي (50%) مما يدل على أن أهداف المدرسة وأولوياتها لا تحدد حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي وتعتبر النسبة قليلة وتفسر الباحثة حصول هذا المجال على هذه المرتبة للأسباب الآتية:

- انفراد المدير بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها وعدم مشاركة العاملين معه وبالتالي ينتج عنه عدم مساعدة العاملين في تحقيق الأهداف والأولويات.

- لا يسعى المدير إلى التعرف على حاجات أولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقاً لها.
- ندرة مشاركة العاملين في صياغة أهداف مشتركة وواضحة وقابلة للتحقيق وملائمة لحاجاتهم ولحاجات المجتمع المحلي المحيط بهم.
- قلة إدراك مديري المدارس بأن العلاقة الجيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لها مردود ايجابي على النظام داخل المدرسة، وأنها تعمل على إشاعة روح التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور.
- ضعف إدراك مدير المدرسة أن معاملة أولياء الأمور بشكل جيد يؤدي إلى تقديم أولياء الأمور الدعم للمدرسة.

• في المجال الثالث: بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير:

الجدول رقم (7) نتائج تحليل فقرات المجال الثالث: بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير:

م	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم ، للعمل بموجبها لإحداث التطور المنشود في المدرسة	1.6	0.8	%32	7	قليلة جداً
2	يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة ، وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير	2.5	1.431	%50	3	قليلة
3	يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين	2.3	6.512	%46	4	قليلة
4	يتصرف المدير بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي	3	1.183	%60	1	متوسطة
5	ينمي المدير القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار	1.7	4.093	%34	6	قليلة جداً
6	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير	2.1	1.044	%42	5	قليلة
7	يساهم في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال	2.6	3.238	%52	2	قليلة
	المجال كله	2.257	2.614	%45		قليلة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة حمص للقيادة التحويلية في المجال الثالث وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.6 - 3) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي (2.257)، والوزن النسبي يساوي (45%) مما يدل على أن عملية بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة تعتبر قليلة وتفسر الباحثة حصول هذا المجال على هذه المرتبة للأسباب الآتية:

- أن مدير المدرسة لا يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- لا يبث الثقة في قدرات العاملين ولا ينمي قدراتهم الإبداعية حيث أن بعض المدراء يخشى من العلاقات الحسنة بين العاملين في انقلابهم ضده وعدم التعاون في تنفيذ القرارات.
- قلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ضعف الاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة.
- عدم ميل المدير إلى التغيير من أجل التطوير والارتقاء بوضع المدرسة وأداء العاملين.

• في المجال الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذى

الجدول رقم (8) نتائج تحليل فقرات المجال الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذى

م	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	يوثق المدير العلاقة بين المعلمين والطلبة على أساس من التسامح والجدية في عمل لحفز الإبداع.	2	1	40%	4	قليلة
2	يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة.	3.1	1.220	62%	1	متوسطة
3	يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة ، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدريتهم.	2.2	1.249	44%	2	قليلة
4	يعمل المدير كقدوة ونموذجاً يحتذى به.	1.8	1.249	36%	5	قليلة جداً
5	يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة ، مما يعزز	1.8	0.6	36%	5	قليلة جداً

دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص

					روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدرستهم.	
6	قليلة جداً	5	36%	1.4	1.8	يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة.
7	قليلة	4	40%	0.894	2	يمارس المدير قيادة التغيير قولاً وعملاً
8	قليلة	2	44%	1.326	2.2	يدرس المدير المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على انتهاز نفس الأسلوب.
9	قليلة	3	42%	1.374	2.1	يظهر المدير بقدرته على التواصل مع الآخرين.
	قليلة		42%	1.145	211	المجال كله

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة حمص للقيادة التحولية في المجال الرابع وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.8 - 3.1) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع تساوي (2.11)، والوزن النسبي يساوي (42%) مما يدل على أن المدير لا يقوم بتقديم نموذج سلوكي يحتذى به من قبل المدرسين وتفسر الباحثة حصول هذا المجال على هذه المرتبة للأسباب الآتية:

- ضعف تفعيل واشتراك مدير المدرسة في النشاطات المدرسية.
 - أن بعض المديرين يفرضون حلول المشاكل على العاملين في المدرسة دون الرجوع إليهم.
 - عدم إبداء الطاقة والحماسة تجاه العمل الشخصي.
 - قلة اعتراف مدير المدرسة بالأداء الجيد والتميز للعاملين.
 - ندرة الامتداح العلني للأعمال الجيدة التي يقوم بها العاملين.
 - في المجال الخامس الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين:
- الجدول رقم (9) نتائج تحليل فقرات المجال الخامس الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين

م	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	يستفيد المدير من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دورياً وتطويرها.	3.9	0.943	78%	1	كبيرة
2	يطلب المدير من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم.	2.9	1.513	58%	2	متوسطة

3	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	1.9	1.374	38%	5	قليلة
5	يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.	2.7	1.187	54%	3	قليلة
6	يشارك المدير المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية	1.8	0.871	36%	6	قليلة جداً
7	يشجع المدير المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة	2	1.341	40%	4	قليلة
8	يحرص المدير على اطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم	1.8	0.979	36%	6	قليلة جداً
	المجال كله	2.357	1.173	52%		

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة حمص لقيادة التحويلية في المجال الخامس وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.8 - 3.9) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس تساوي (2.375)، والوزن النسبي يساوي (52%) مما يدل على أن المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين ولا يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربيين ومهنيين مختصين وتفسر الباحثة حصول هذا المجال على هذه المرتبة للأسباب الآتية:

- قلة حفز العاملين على التفكير بعمق حول ما ينجزوه لأجل طلابهم.
- قلة مساعدة فريق العمل على إيجاد معنى شخصي للتغيير.
- ندرة الموارد الضرورية لدعم مشاركة فريق العمل في مبادرات التغيير والتطوير.
- قلة حفز العاملين على الاستفادة من خبرات زملائهم.
- قلة تشجيع العاملين وحفزهم على الاطلاع والبحث من أجل الارتقاء بمستوى المدرسة إلى مستوى أفضل.
- قلة السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيارة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

• في المجال السادس هيكلية التغيير:

الجدول رقم (10) نتائج تحليل فقرات المجال السادس هيكلية التغيير

م	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
1	يوفر المدير للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعد في التخطيط وصنع القرارات التربوية.	2.5	1.688	50%	1	قليلة
2	يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة.	2	1	40%	5	قليلة
3	يمنح المدير العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.	1.8	1.249	36%	6	قليلة جداً
4	يفوض المدير الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة.	1.7	0.9	34%	7	قليلة جداً
5	يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة ، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.	2.3	1.345	46%	2	قليلة
6	يهيئ المدير الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية في المدرسة.	2.2	1.077	44%	3	قليلة
7	يشجع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي.	2.1	1.374	42%	4	قليلة
8	يشجع المدير المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس المجاورة.	2	1.183	40%	5	قليلة
	المجال كله	2.07	1.238	41%		قليلة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمدينة حمص للقيادة التحولية في المجال السادس وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.7 - 2.5) وأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس تساوي (2.07)، والوزن النسبي يساوي (41%) مما يدل على أن المدير لا يوفر للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعد في التخطيط وصنع القرارات التربوية ولا يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.

- وترى الباحثة حصول هذا المجال على هذه المرتبة للأسباب الآتية:
- عدم ميل مدير المدرسة للتجديد والتغيير والتطوير وميله إلى الأساليب التقليدية والروتينية في اتخاذ القرارات.
 - استخدام النمط التسلسلي في القيادة وعدم تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة.
 - تجاهل المدير للمقترحات التطويرية للعمل المدرسي.
 - عدم زرع الحماس والدافعية لدى العاملين في المدرسة للتغيير والتطوير.

النتائج المتعلقة بسؤال البحث الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغير (النوع وسنوات الخبرة)؟ وللاجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغير (النوع)

استخدمت الباحثة اختبار (t-test) بين مجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات مديري ومديرات مرحلة التعليم الثانوي في مدينة حمص في مجالات القيادة التحويلية تعزى لمتغير (النوع) ونتائج الجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) نتائج اختبار (t-test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في مجالات القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع (ذكر، انثى)

المتغير	العينة	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	9	2.310	2.44	15	1.0898	0.256
	انثى	6	2.305	1.91			

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) ودرجات حرية (198)

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى دلالة (0.005) بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغير النوع.

وترجع الباحثة ذلك للأسباب التالية:

1. المديرون والمديرات يخضعوا لنفس القرارات والتعليمات الواردة من قبل الإدارة التعليمية.

2. تشابه ممارسة مديري ومديرات المدارس بسبب حصولهم على نفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة، والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم في مختلف المجالات.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عماد الدين (2003)، ودراسة أبو حرب (2002) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واستخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way anova) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات في مجالات القيادة التحولية تعزى لمتغير (الخبرة التدريسية) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار (t-test) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث في

مجالات القيادة التحولية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.004	2	0.002	2.36	0.05
	داخل المجموعات	67.55	13	0.632		
	المجموع	15				

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية على مستوى دلالة (0.005) بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة f (2.36) هو أعلى من مستوى دلالة (0.05) وتلاحظ الباحثة من خلال اطلاعها أن ذلك يرجع للأسباب الآتية:

1- يتم اختيار مدير المدرسة على أساس أنه ذو كفاءة عالية ولديه شهادة تربوية، وفي أغلب الأحيان يكون مدير مدرسة سابق.

2- أن بعض مديري المدارس يخضعون لدورات تدريبية.

اختلفت هذه الدراسة مع دراسة عماد الدين (2003) ودراسة العطيّات (2006)

ودراسة لبد (2005) بأنه توجد فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الطويلة واتفقت هذه الدراسة مع دراسة العمري (2005) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بسؤال البحث الثالث ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية؟

في ضوء معطيات القيادة التحويلية وما أثبتته الدراسات السابقة فلقد أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في مدينة حمص كقادة تحويليين مطلوب منهم أن يتعاملوا مع التغيير الذي يواجه المدارس وخاصة في مجتمع منقلب وكثير التغيير الأمر الذي يستلزم من المديرين التحويليين استخدام معرفتهم ومهاراتهم للعمل داخل وخارج المدرسة لوضع خطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية، ويفترض من مدير المدرسة الثانوية أن يجاهد من أجل إحداث التغيير. ولذلك اشتملت إجابة السؤال الثالث الخاص بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- على مدير المدرسة كقائد للتغيير أن يلم بثقافة وتاريخ المدرسة لتحقيق فهم أفضل لبيئة المدرسة، فعلى الرغم من أن تحري المعتقدات والقيم الثقافية سوف يوضح لنا أن عناصر الماضي ستكون متناقضة للقيم الجديدة، إلا أن القادة التحويليين يحتاجون إلى تحديد الخبرات والعلاقات والنجاحات التي يمكنها أن تدعم المدرسة في رحلتها إلى المستقبل. هذه الخبرات الماضية تعد حجر الأساس إذا كانت تتسق مع التغيير التي عن طريقها يصبح التغيير ممكناً.

- يحتاج مديرو المدارس كقادة تحويليين ورواد للتغيير إلى الوعي التام بمعوقات التغيير وإلى وعي إلى المشكلات التي قد يواجهها العاملون بالمدرسة أثناء عملية التحول وهذا يتطلب منهم أن يتفحصوا عملية التغيير بدقة عن طريق تحديد المصادر المحتملة للدعم والمقاومة.

- المديرون كقادة تحويليين بحاجة إلى توضيح حتمية التغيير ومدى إفادته للمدرسة والمدرسين والطلاب وكيفية تنفيذ هذا التغيير وإن مقاومة التغيير قد تشكل عائقاً إن لم يوضح القادة هدف التغيير في مرحلة مبكرة.
- التنفيذ الناجح لعملية التحويل يتطلب من القادة أن يشركوا جميع العاملين، خاصة القادة الأساسيين في كل مرحلة من مراحل التحويل وهذا يلقي على مدير المدرسة باعتباره قائداً تحويلياً مسؤولية تبني مدخل متفتح يمكنهم من الاستماع لكل الجوانب، ومن تم ضمان أخذ جميع البدائل في الاعتبار ويمكن أن تشمل هذه الجوانب: المدرسين، المجتمع المحلي.
- من المفضل إقامة علاقات ذات معنى مع أعضاء متنوعين في المجتمع المدرسي وهذا يتطلب مجهوداً ضخماً من مدير المدرسة. فان ذلك يعطي المدير فرصة لإعلان رسالة أن المدير هنا من أجلهم ومن أجل مصلحة المدرسة.
- يحتاج المديرون كقادة تحويليين إلى مراقبة التغيير حتى يتم معرفة ما تم التوصل إليه من تقدم الذي يتم إحراره عن طريق مقارنة التغييرات التي تحدث عبر الوقت وعلاقتها بالوضع السابق. فالقياس المتكرر للنتائج يتيح الفرصة للقادة لإصدار حكمهم على التقدم.
- تقع على المديرين كقادة تحويليين مسؤولية زيارة الصفوف وتشجيع المدرسين على زيارة صفوف بعضهم البعض وتحمل مسؤولية التلاميذ الآخرين وليس تلاميذهم فقط
- ضرورة عقد ورش عمل بالمدرسة يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع فريق العمل وإعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشاكل وصنع القرار.
- تقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق التنمية المهنية وتوفير الموارد اللازمة لدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل.
- أخذ آراء المدرسين بعين الاعتبار عند بدء أنشطة قد تؤثر على عملهم.
- غرس الشعور بالانتماء للمدرسة في قلوب أعضاء فريق العمل.
- تشجيع فريق العمل على تقديم ممارساتهم وتهذيبها إذا كانت تحتاج إلى ذلك.

- ضرورة وضع رؤية مشتركة يشارك فيها جميع العاملين ومراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.

المقترحات: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي تحويلي.
- دعم العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لزيارة المدرسة وتقديم المساعدات اللازمة لسد احتياجات المدرسة.
- العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمدرسة يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها.

6. أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيارة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

7. العمل على تنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية. فإذا كان قرار التغيير نابغاً من المجموعة نفسها، فإن مقاومته ستكون قليلة جداً.

البحوث المقترحة: في ضوء نتائج البحث السابقة تقترح الباحثة:

- 1- دراسة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- 2- إجراء مثل هذه البحث على مرحلة التعليم الأساسي ومقارنة النتائج مع نتائج هذه البحث.
- 3- إجراء دراسات أخرى تشتمل على عينة أكبر (مدينة حمص وريفها) من المديرين والمعلمين وإدراج متغيرات أخرى.

المراجع العربية:

1. أبو حرب، سعيد (2002): نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين. كلية التربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
2. أبو دف، محمد(1997): **خصائص المعلم و أدواره ،الإشراف عليه و تدريبيه:** دار الفكر العربي، ط1، القاهرة.
3. أبو هذاف، سامي عايد (2011): دور القيادة التَّحويليَّة في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. آل ناجي، محمد (1996): التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل، **المجلة التربوية**، العدد 38، المجلد 10، مجلس النشر العلمي.
5. الجوجو، هاني(1999): النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الانساني و المنظور الوظيفي، كلية التربية، عين شمس ،رسالة ماجستير (غير منشورة).
6. حجي، أحمد إسماعيل (1998): **الإدارة التعليمية وإدارة المدرسة:** دار الفكر العربي، ط2، القاهرة، مصر.
7. حسان، حسن محمد والعجمي، محمد حسنين (2010) **الإدارة التربوية:** دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
8. خلف، محمد كريم (2010): علاقة القيادة التَّحويليَّة بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
9. الرقب، محمد صادق (2010): علاقة القيادة التَّحويليَّة بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية -جامعة الأزهر، غزة.

10. السكارنة، بلال خلف (2011): طرق إبداعية في التدريب: دار المسيرة للنشر، عمان.
11. السلمي، فهد عوض (2006): ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.
12. السويدان، طارق (2006): نظريات القيادة: دار ابن حزم، بيروت.
13. شرف، مروان (2003): دراسة تقييمية لدور مدير المدرسة. بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
14. الصالحي، نبيل محمود (2011): استراتيجية الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة: القيادة - التكنولوجيا - إدارة الجودة، ط2، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
15. صوالحة، أمل زهير (2014): مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
16. العازمي، محمد (2006): القيادة والتحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة).
17. العامري، أحمد سالم (2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد (1).
18. عايش، أحمد جميل (2009): إدارة المدرسة نظرياتها تطبيقاتها التربوية: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.
19. عبد الله، محمد و ناشرون (2001): التغيير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت.

20. العطيات ، محمد (2006) : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
21. عقيلان، محمد موسى(1990): التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة، **مجلة الملك سعود للعلوم التربوية**، جامعة الملك سعود، الرياض.
22. عماد الدين، منى(2003): تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه (منشورة). مركز الكتاب الأكاديمي، عمان
23. العمراني، مشهور بن ناصر (2004): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
24. عيسى، سناء محمد (2008): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
25. فليح، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية: دار الميسرة، ط1، عمان.
26. القحطاني، سالم (2001): القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض.
27. الكردي، أحمد(2004): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتاب، ط1، القاهرة.
28. لبد، رياض (2005): دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين.
29. اللقاني، أحمد والجمال، علي (2003): المصطلحات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
30. المخلافي، محمد سرحان (2007) : القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
31. مرسي، محمد عبد العليم (2001): المعلم والمناهج وطرائق التدريس: دار الإبداع الثقافي للنشر والتوزيع، ط2 ، القاهرة، مصر.
32. مصطفى، صلاح عبد الحميد(2004): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر: دار المريخ، الرياض.

33. مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002): أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (7)، مصر.

References In Arabic:

Almarajie Alearabiat:

- 1- Abu Harb, Saeed (2002): The leadership style prevalent among school principals and principals Secondary school in Gaza governorates and its relationship to delegation of authority from the teachers' point of view. College Education, MA Thesis (unpublished), Al-Azhar University, .Palestine
- 2- Abu Daf, Muhammad (1997): Teacher Characteristics and Roles, .Supervision and Training: Dar Al-Fikr Al-Arabi, 1st Edition, Cairo
- 3- Abu Hadaf, Sami Ayed (2011): The Role of Transformational Leadership in Developing the Effectiveness of Teaching Teachers in UNRWA Schools in Gaza Governorates, Master Thesis (unpublished), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- 4- Al Naji, Muhammad (1996): Organizational interaction and leadership style, an experimental study on a sample of students of the College of Education at King Faisal University on the influence of leadership styles at the University of Work, Educational Journal, Issue 38, Volume 10, Academic Publishing Council.
- 5- Jojo, Hani (1999): The leadership style of public secondary school principals in the Governorates of Gaza from a humanitarian and a career perspective, College of Education, Ain Shams A (magister message that is not published).
- 6- Haji, Ahmed Ismail (1998): Educational Administration and School Administration: Dar Al Fikr Al Arabi, 2nd floor, Cairo, Egypt.
- 7- Hassan, Hassan Muhammad and Al-Ajami, Muhammad Hassanein (2010) Educational Administration: Maisarah House for Publishing and Distribution, 2nd floor, Amman.
- 8- Khalaf, Muhammad Karim (2010): The Transformational Leadership Relationship with Administrative Creativity for

- Academic Department Heads at the Islamic University of Gaza, Master Thesis (unpublished), Islamic University, Gaza.
- 9-Al-Raqb, Muhammad Sadiq (2010): The Transformational Leadership Relationship with Empowering Workers in Palestinian Universities in the Gaza Strip, Master Thesis (unpublished), Faculty of Economics and Administrative Sciences - Al-Azhar University, Gaza.
- 10-Al-Sakarneh, Bilal Khalaf (2011): Creative Methods in Training:
- 11-Al-Selmi, Fahd Awad (2006): The practice of time management and its impact on the development of administrative creativity among the principals of secondary schools from the point of view of school administration supervisors, school directors and teachers in teaching the Holy Capital, Master Thesis (unpublished), College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah
- 12-Al-Suwaidan, Tariq (2006): Leadership Theories: Dar Ibn Hazm, Beirut.
- 13-Sharaf, Marwan (2003): An evaluation study of the school principal's role. In the lower stage of basic education as a technical and administrative supervisor residing in government schools in the governorates of Gaza, MA Thesis (unpublished), Al-Azhar University, Palestine.
- 14-Al-Salhi, Nabil Mahmoud (2011): School Administration Strategy in the Light of Contemporary Trends: Leadership - Technology - Quality Management, 2nd Edition, Amman: Al-Janadriyah Publishing and Distribution, Jordan.
- 15-Sawalha, Amal Zuhair (2014): Creative thinking skills and its relationship to communication styles among government practice directors in the northern West Bank governorates from the teachers 'and female teachers' point of view, MA Thesis (unpublished), An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- 16-Al-Azmi, Muhammad (2006): Transformational Leadership and its Relationship to Administrative Creativity, Naif University .(Arab Security Sciences, Riyadh, Master Thesis (unpublished
- 17-Al-Amiri, Ahmed Salem (2002): Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Saudi Governmental Bodies, The Arab Journal of Administrative .(Sciences, Volume (9), Issue (1).

- 18-Ayesh, Ahmad Jamil (2009): The school administration, its theories, and its educational applications: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 1st Edition, Amman.
- 19-Abdullah, Muhammad and Publishers (2001): Change to cope with variables, the chain of administration Al-Muthala, Lebanon Library, Beirut.
- 20-Al-Attiyat, Muhammad (2006): Managing Change and Modern Challenges of the Director, Amman: Al-Hamid House for Publishing and Distribution.
- 21-Aqeelan, Muhammad Musa (1990): Planning is one of the principal tasks of the school, King Saud Journal for Educational Sciences, King Saud University, Riyadh.
- 22-Emad El-Din, Mona (2003): evaluating the effectiveness of the school administration development program in preparing School Principal in Jordan for Leading Change, Ph.D. (published). Book Center The Academic, Oman
- 23-Al-Amrani, Mashhour Bin Nasser (2004): The relationship between the characteristics of transformational leadership and the extent to which the principles of total quality management are available, Master Thesis (unpublished), King Saud University, Riyadh.
- 24-Issa, Sanaa Muhammad (2008): The Role of Transformational Leadership in Developing the Performance of Secondary School Principals in Gaza Governorates, MA thesis (unpublished), Islamic.
- 25-Falih, Farouq and Abdel-Majeed, Mr. Muhammad (2005): Organizational behavior in the management of educational institutions: Dar Al-Maisara, 1st Edition, Amman.
- 26-Al-Qahtani, Salem (2001): Administrative leadership, the transformation towards a global leadership model Riyadh
- 27-Al-Kurdi, Ahmad (2004): Modern School Administration, The World of the Book, Edition 1, Cairo.
- 28-Labad, Riyadh (2005): The role of public secondary school principals in the promotion of education Creative Commons in Gaza Governorates, Al-Azhar University, MA Thesis (unpublished), Palestine.
- 29- Al-Laqani, Ahmad and Al-Jamal, Ali (2003): Educational terms, The World of Books, Cairo.

30-Al-Mikhlaifi, Muhammad Sarhan (2007): Effective Leadership and Change Management, Al-Falah Library for Publishing and Distribution, Kuwait.

31-Morsi, Mohamed Abdel-Alim (2001): The Teacher, Curricula and Teaching Methods: House of Cultural Creativity for Publishing and Distribution, 2nd floor, Cairo, Egypt.

2ght of administrative thinking Al-Muaser: House of Mars, Riyadh

33-Mostafa, Youssef Abdel-Moaty (2002): A Transformational Leadership Method for Improving School Principal Performance in Egypt, The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, Issue (7), Egypt.

المراجع الأجنبية: References

- Supising , Jiraporn (2001) " Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8, **Journal of Educational Administration**, 38 (2), .p. 30
- Fairholm, G.w(2004): Values Leadership: a values philosophy model , **international journal of value –bades management**.
- Lucks, Howard Jay (2002): Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international , A 62/11 ,p 3642
- Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): An investigation into the relationship between effective Administative leadership styles and use of technology. International Electronic **Journal for leadership for leadership in learning** . Vol. 5. No. Jean, Brown: Leadership for school imptovemat, enertency libroian, Vol. issue3 ,Jan Fev1993.p8.

- Brown, J .(1993): “Leadersip for improvement“, Emergency Librarian, Vol. (20 No (3). P 13
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P .(1999): **Character and Authentic transformational leadership Behavior**" leadership Quarterly, Summer, Vol.10, Issue2.
- Mwangi, C. et. Al. (2011): «The Signifiante of Emotional Intelligence in Transformational Leadership for Kenyan Public Universities», International
- **Journal of Humanities and Social Science**, Vol. (1), No. (7).
- Timothy, N. & Pilgrim, J.(2011): Adopting the Transformational leadership perspective in complex research environment Research, management Review, Vol.(18), Issus(1).
- Leithwood, K. and Others(1992): **Transformational Leadership and School Restructuring** .Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria,B. C.
- Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, A paper presented at the Aystralian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne.

الملاحق:

ملحق رقم (1)

استبانة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة

م	المجال	المحتوى	الدرجة			
			كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	يشارك المدير العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة				
2		يحث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها				
3		يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها للأطراف المعنية				
4		يساعد المدير العاملين معه على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها				
5		يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية				
6		يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها				
7		يعين المدير حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة				
8	المجال الثاني تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها				
9		يحرص المدير على مشاركة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليه				
10		يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية				
11		يضع المدير أهدافاً تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية				
12		يشجع المدير المرشد التربوي على زيارة أولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ				
13		يساعد المدير هيئة العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها وأهدافهم الخاصة أفراداً وجماعات				
14		يحرص المدير على تحديد الأهداف التعليمية وفقاً لحاجات المجتمع المحلي				
15		يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية				
16	المجال الثالث بناء ثقافة	يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم ، للعمل بموجبها لإحداث التطور المنشود في المدرسة.				

				يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة ، وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير.	مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	17
				يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين.		18
				يتصرف المدير بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي.		19
				ينمي المدير القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار.		20
				يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير.		21
				يساهم في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.		22
				يوثق المدير العلاقة بين المعلمين والطلبة على أساس من التسامح والجدية في عمل لحفز الإبداع.		23
				يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة.		24
				يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة ، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدرستهم.		25
				يعمل المدير كقدوة ونموذجاً يحتذى به.	المجال الرابع تقديم نموذج سلوكي يحتذى	26
				يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة ، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدرستهم.		27
				يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة.		28
				يمارس المدير قيادة التغيير قولاً وعملاً		29
				يدرس المدير المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على انتهاج نفس الأسلوب.		30
				يظهر المدير بقدرته على التواصل مع الآخرين		31
				يستفيد المدير من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دورياً وتطويرها.		32
				يطلب المدير من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم.		33
				يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	المجال الخامس الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	34
				يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.		35
				يشارك المدير المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية.		36
				يشجع المدير المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.		37
				يحرص المدير على اطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم		38

دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص

					يستفيد المدير من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا وتطويرها.	39
					يوفر المدير للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعد في التخطيط وصنع القرارات التربوية	40
					يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة	41
					يمنح المدير العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم	42
					يفوض المدير الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة	43
					يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة ، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.	44
					يجهئ المدير الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية في المدرسة	45
					يشجع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي	46
					يشجع المدير المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس المجاورة	47

المجال
السادس
هيكلية
التغيير