



درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة تعليميه واحده في مدينة جدة.

د.سارة منصور الرحيلي

عضو هيئة تدريس

أستاذ مساعد

Dr.sara_edu@outlook.com

درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات بمنطقة تعليميه واحده في مدينة جدة

د.سارة منصور الرحيلي

مستخلص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديرات المدارس لمبادئ القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات، وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في: الرؤية، القدوة، قبول الأهداف الجماعية، الدعم الفردي، الدافع الفكري، وتوقعات الأداء العالي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لجمع وتحليل البيانات، حيث شملت العينة (208) معلمات يعملن في المدارس الحكومية للبنات بحي واحد بمدينة جدة ضمن نطاق إدارة تعليمية واحدة في المملكة العربية السعودية خلال عام 2021م. استخدمت الدراسة استبيان القيادة التحويلية للمديرين (PLQ) الذي طوره Jantzi و Leithwood والذي يقيس ستة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية: الرؤية، القدوة، وقبول الأهداف الجماعية، والدعم الفردي، والتحفيز الفكري، والتوقعات العالية. بعد ذلك استخدم البحث تحليل الانحدار الخطي البسيط والتحليل الثنائي للمتغيرات بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون، وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية ذات أهمية فيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات.

الكلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، مدراء المدارس، أنماط القيادة.

Abstract

This study aimed to identify the extent to which school principals practice transformational leadership principles from the perspective of female teachers. The research focused on six dimensions of transformational leadership: vision, role modeling, acceptance of group goals, individualized support, intellectual stimulation, and high-performance expectations. The study adopted a quantitative descriptive approach to collect and analyze data. The sample consisted of 208 female teachers working in public girls' schools located in the Al-Nuzha district of Jeddah City, under the supervision of a single educational administration in the Kingdom of Saudi Arabia during the year 2021. The results revealed varying levels of principals' practice of transformational leadership dimensions, with high emphasis on vision and individualized support. The study recommends strengthening leadership development programs that promote transformational leadership practices to enhance school performance and teacher motivation.

Keywords: Transformational Leadership, School Principals, Leadership Styles

أولاً: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

لطالما سعى المعلون والباحثون إلى تحديد المكونات الرئيسية للقيادة المدرسية الناجحة، وذلك بهدف الارتقاء بالنظام التعليمي بأكمله. وبناءً على ذلك، أُجريت العديد من الدراسات التي تناولت كمًّا واسعًا من نظريات القيادة، ولا سيما نظريات الطوارئ، والمواقف، والسلوك، والقيادة الخادمة، والقيادة أو الإدارة التبادلية، والقيادة التحويلية. (Northouse, 2015)

ويُعدّ فهم جوهر القيادة المدرسية الفعّالة وأسسها النظرية أمرًا أساسيًا لإحداث تغييرات إيجابية وفعّالة في جودة التدريس وتعلّم الطلاب وتطوير النظام التعليمي ككل (Robinson & Aronica, 2015).

كما يمكن للقيادة التحويلية أن تُحدث أثرًا إيجابيًا في العديد من المتغيرات التعليمية، أبرزها تحصيل الطلاب، والثقافة التنظيمية، ورؤية المدرسة وأهدافها، بالإضافة إلى المساهمة في صياغة خطط وسياسات أكثر كفاءة وفاعلية. (Leithwood & Jantzi, 2005)

مشكلة الدراسة:

انبثقت مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى فهم أثر ممارسات القيادة التحويلية في المدارس السعودية، في ضوء التوجهات الوطنية الحديثة نحو تطوير النظام التعليمي وتحسين مخرجاته، بما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030. فقد أثبتت العديد من الدراسات أن مدير المدرسة الذي يمارس القيادة التحويلية يمكن أن يترك أثرًا محوريًا في أداء كلّ من المعلمين والطلاب (Bennardo, 2007; Espinoza, 2013; Griffin, 2009; Lilla, 2013; Lussiez, 2009; Maguire, 2016; Nelson, 2012; Sompongdam, 2016).

وبالنسبة للمعلمين، يبدو أن أسلوب القيادة التحويلية يقدم العديد من المزايا من أجل تحقيق أفضل النتائج التعليمية (Lane, 2016; Leithwood, 2000; Leithwood & Jantzi, 2005; Maguire, 2016; Ngang, 2011).

وبشكل عام، تشير هذه الدراسات الأجنبية إلى أن القيادة التحويلية في البيئة المدرسية تلعب دورًا هامًا في تحسين مشاركة الطلاب، وتحصيلهم الدراسي، والظروف التنظيمية، وثقافة المدرسة، ورضا المعلمين، وفعاليتهم.

في الوقت الحالي، يُلاحظ وجود نقص في الدراسات البحثية ضمن السياق السعودي التي تتناول أثر تبني ممارسات القيادة التحويلية في المدارس السعودية على النتائج التعليمية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة البحثية من خلال استكشاف مفهوم القيادة التحويلية، وقياس مدى تطبيق هذا النمط القيادي في البيئة التعليمية السعودية، والتحقق مما إذا كان يُسهم في تحقيق النتائج الإيجابية الموثقة في الدراسات السابقة (Espinoza, 2013; Griffin, 2009; Lilla, 2013; Maguire, 2016; Nelson, 2012; Sompongdam, 2016).

لذا يتمثل الغرض الرئيس لهذه الدراسة في تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يراها المعلمون السعوديون. وعلى نطاق أوسع، تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية القيادة التحويلية في دعم الرؤية السعودية للتعليم من خلال إلهام وتحفيز المعلمين لتحقيق التميز في الأداء، وتحسين نتائج التعلم، وتنمية جيل من المتعلمين الواعين والمواطنين المسؤولين القادرين على المساهمة في مستقبل الوطن. ومن المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية فيما يتعلق بكيفية ممارسة القيادة التحويلية في السياقات التعليمية المختلفة، ومدى ارتباطها بكفاءة المعلم وأدائه المهني.

أسئلة الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى تمارس مديرات المدارس مبادئ القيادة التحويلية، وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في: (الرؤية، القدوة، قبول الأهداف الجماعية، الدعم الفردي، الدافع الفكري، وتوقعات الأداء العالي) من وجهة نظر المعلمات؟

أهداف الدراسة وأهميتها

تهدف هذه الدراسة الكمية إلى الكشف عن صفات القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية الواقعة بحي النزهة في مدينة جدة، بالمملكة العربية السعودية. وتتميز هذه الدراسة من حيث تركيزها على مدارس البنات، مما يمنحها منظورًا مميزًا في البيئة التعليمية السعودية ويُنثري الأدبيات ذات الصلة بالقيادة النسائية في التعليم.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في توسيع فهم القيادة التحويلية في البيئة التعليمية السعودية، كما يُمكن أن تُفيد نتائجها مديري المدارس، وصُنّاع القرار التعليمي، والباحثين في مجال القيادة

التعليمية.

وقد يُساعد الإطار المفاهيمي المستخدم في هذه الدراسة باحثين آخرين على تحليل القيادة التحويلية في سياقات تعليمية مماثلة، في حين تُمكن نتائجها القيادات المدرسية من تطبيق مبادئ القيادة التحويلية لتحسين جودة التعليم وتطوير مهارات القيادة الفعّالة، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 لبناء قادة تربويين ملهمون ومؤثرون.

منهجية الدراسة

للإجابة عن السؤال الرئيس اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي غير التجريبي التنبؤي، لدراسة العلاقة بين إدراك المعلمات لممارسات القيادة التحويلية لمديرات مدارسهن بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة القيادة المدرسية (PLQ) التي طوّرها (Jantzi and Leithwood, 1996)، وهي أداة تقيس ستة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية، تتمثل في: الرؤية، والقُدوة والنمذجة، وقبول الأهداف الجماعية، والدعم الفردي، والتحفيز الفكري، والتوقعات العالية للأداء.

تكوّن الاستبيان من 24 فقرة، وقُيِّمت استجابات المشاركات باستخدام مقياس ليكرت الرباعي والذي يتدرّج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة". وقد أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ مستوى موثوقية مرتفع وقدره 0.98، مع نطاق يتراوح بين 0.92 و0.96 للأبعاد الستة للقيادة التحويلية، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً لأداة القياس ويؤكد ملاءمتها للاستخدام في هذه الدراسة.

بعد ذلك تم جمع البيانات من خلال منصة Qualtrics Survey بمشاركة العينة المحددة بمدينة جدة. وبعد استبعاد الاستبيانات غير المكتملة، تم تحليل 85 استبياناً مكتملاً باستخدام برنامج SPSS، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لتحديد التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاتفاق العام على بنود الاستبيان. كما تم استخدام اختبار (t-test) لفحص الفروق بين تصورات المعلمات في المرحلتين الابتدائية والثانوية حول ممارسات القيادة التحويلية لمديرات مدارسهن.

مصطلحات الدراسة:**القيادة:**

عرّفها (Northouse, 2018) بأنها العملية التي يؤثر من خلالها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك وتتضمن القيادة عنصر التأثير، حيث يُلهم القائد أتباعه لتبني رؤيته وأفكاره. كما تحدث القيادة داخل المجموعات التي تشترك مع القائد في غرضٍ موحد، حيث يوجّه القائد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة التحويلية:

عرّفت القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يركّز على إلهام وتحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال تشجيع التطور الشخصي والتفكير الإبداعي. (Northouse, 2015) كما يُعرّف مفهوم القيادة التحويلية في هذه الدراسة على أنها أسلوب قيادي "يلهم الأتباع للالتزام برؤية وأهداف مشتركة للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، ويحفّزهم على الإبداع في حل المشكلات، ويطور قدراتهم القيادية من خلال التوجيه والإرشاد وتقديم التحديات والدعم المناسبين" (Bass & Riggio, 2006, p. 4).

الدراسات السابقة:

تنوّعت الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية في المجال التربوي من حيث أهدافها ونتائجها. فقد أشار (Leithwood, 2000) إلى أن مديري المدارس الذين يتبنون مبادئ وأسس القيادة التحويلية هم أكثر قدرة على دعم المعلمين والمعلمات بشكل فعال، ومساعدة الطلبة على تحقيق أفضل النتائج الأكاديمية.

وفي ذات السياق، أوضح (Anderson, 2017) أن القيادة التحويلية تُعدّ الخيال الفعال للقيادة التربويين الذين يسعون إلى تحويل مدارسهم إلى أنظمة تعليمية تُلبي متطلبات أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب والمجتمع المحلي والدولة. (p. 8)

كما أكدت عدة دراسات أخرى أن القادة التحويليون يتمتعون بإمكانات عالية للتأثير الإيجابي، وهو ما يرتبط ارتباطاً إيجابياً برضا المعلمين، وكفاءتهم الذاتية، وإنجاز الطلاب، وثقافة المدرسة الداعمة (Bennardo, 2007; Espinoza, 2013; Griffin, 2009; Lane, 2016; Leithwood et al., 1999b; Lilla, 2013; Lussiez, 2009; Maguire, 2016; Nelson, 2012; Ngang, 2011; Sompongdam, 2016).

وفي دراسة أخرى وصف (Northouse 2015) القيادة التحويلية بأنها أسلوب يتمثل في القدرة على إحداث التغيير في الأفراد، إذ يركّز على تحفيزهم نحو الرغبة في التطوير من خلال قيادة ملهمة محفزة للتغيير.

ثانياً: الإطار النظري

• القيادة

نظراً للدور المحوري الذي تلعبه القيادة في نجاح أي منظمة، فقد تزايد الاهتمام في الأدبيات التربوية والإدارية حول تطوير مفهوم القيادة وفهمه بصورة أعمق. وقد تناولت العديد من الدراسات نظريات القيادة من وجهات نظر متعددة، من أبرزها: نظرية الرجل العظيم، ونظرية السمات، ونظريات الطوارئ، والنظريات الظرفية، والنظريات السلوكية، ونظرية القيادة الخادمة، ونظرية القيادة التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية. وعلى الرغم من أن لكل من هذه النظريات مزايا ونقاط قوتها، إلا أن القيادة التحويلية حظيت باهتمام واسع بين القادة والباحثين باعتبارها واحدة من أكثر الأنماط القيادية تأثيراً وفاعلية. (Northouse, 2015)

وصف (Northouse 2015) القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي قادر على إحداث تغيير جذري في الأفراد، إذ يركّز على العواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى. وأشار إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى التعامل مع كل فرد كإنسان متكامل، يفهم دوافعه واحتياجاته، ويعمل على تلبية قدر الإمكان.

وبناءً على ذلك، يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها ذات تأثير عميق في الأفراد والمنظمات، حيث يُحفّز القائد التحويلي أتباعه على تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات، بل ويُلهمهم لإنجاز ما يعتقدون أنه يتجاوز قدراتهم.

كما أشار (Burns 2010) إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى فهم ومعالجة دوافع أتباعه من أجل تعزيز روح الالتزام والانتماء. وعرف (Northouse 2015) القيادة التحويلية بأنها عملية يتفاعل من خلالها القائد مع الآخرين لخلق علاقة تُعزّز الدوافع والأخلاق لكل من القائد والأتباع.

وعليه، يمكن النظر إلى القيادة التحويلية باعتبارها نهجاً قيادياً يسعى إلى إحداث تأثير إيجابي متبادل بين القائد والتابعين، ليس فقط على الأفراد فحسب، بل يمتد ليشمل ثقافة المنظمة بأكملها، حيث يعمل الجميع معاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة قائمة على الإلهام والثقة والاحترام المتبادل.

يُدرَّب القادة التحويليون مرؤوسيهـم ويُرشدونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، إذ يُولون اهتمامًا شخصيًا لكل فرد ويعبّرون عن تطلعاته وطموحاته. وينظر هؤلاء القادة إلى الموظفين بوصفهم أشخاص متكاملين، مما يخلق بيئة عمل تُعزّز فرص التعلّم والنمو الشخصي. كما أنهم يستمعون لموظفيهم ويتابعون مهامهم بأساليب موجهة وداعمة، ليست أساليب ذات سيطرة أو مفرطة التدقيق. وقد قام العديد من الباحثين بدراسة الخصائص المتنوعة للقيادة التحويلية، مؤكدين دورها في بناء بيئة عمل محفّزة وإيجابية.

• القيادة التحويلية في المدارس

يعتقد العديد من الباحثين المعاصرين أن القيادة التحويلية هي واحدة من أكثر أساليب القيادة تمكينًا وفاعلية في المدارس الحديثة (Anderson, 2017)، ويرجع ذلك إلى البنية التنظيمية للمؤسسات التعليمية. فقد أشار Murphy and Seashore Louis (1999) إلى أن معظم المنظمات تتكوّن من ثلاثة مستويات أساسية وهي: التقني، والإداري، والمؤسسي.

ففي المجال التعليمي، يتجلّى المستوى التقني من خلال عمليتي التعليم والتعلّم، في حين يشمل المستوى الإداري قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية، أما المستوى المؤسسي فيرتبط بعلاقة المدرسة مع أصحاب المصلحة الخارجيين مثل أولياء الأمور، والجهات المانحة، والخريجين، والمجتمع المحلي. ويعتقد الباحثون أن المدارس الناجحة هي تلك التي تفهم ديناميكيات هذه المستويات الثلاثة، وتتعامل بفاعلية مع التحديات داخل كل مستوى، وتبني مواطن القوة والنجاح حسب الحاجة (Murphy & Seashore Louis, 1999).

وبعد مراجعة عدد من الدراسات المنشورة بين عامي 1990 و2015، أشار Anderson (2017) إلى أن تعزيز المدرسة ونجاحها يتطلب تمكين المعلمين من تولي أدوار قيادية أكبر، وأن تطوير القدرات القيادية للمعلمين يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المدرسي وتعلّم الطلاب.

ومن جهة أخرى، تناول Day, Gu, and Sammons (2016) مقارنةً بين نموذجي القيادة التحويلية والتعليمية في البيئة التربوية، حيث يرون أن القائد التحويلي يركّز على بناء رؤية مشتركة لتحقيق النجاح، إلى جانب إرساء ثقافة تنظيمية تدعم جودة التدريس والتعلّم، في حين أن القيادة التعليمية تركز على تحقيق الأهداف الأكاديمية من خلال التخطيط والتقويم والإشراف المباشر على أداء المعلمين.

ومن الإسهامات المهمة في هذا المجال استبيان القيادة التحويلية (Principal Leadership Questionnaire – PLQ) التي طوّرها (Jantzi and Leithwood 1996) لقياس القيادة التحويلية في السياق المدرسي. حيث تتكوّن الأداة من 24 بندًا موزعة على ستة أبعاد رئيسية:

1. صياغة وتوضيح الرؤية المشتركة مع المعلمين.
2. نمذجة السلوك القيادي لتحقيق الأهداف الجماعية.
3. تعزيز الالتزام بين مختلف أصحاب المصلحة.
4. تقديم الدعم الفردي من خلال احترام المعلمين وتلبية احتياجاتهم الشخصية.
5. توفير التحفيز الفكري وتشجيع الابتكار.
6. الحفاظ على معايير أداء عالية.

وقد درس (Jantzi and Leithwood 1996) القيادة التحويلية من منظور نظري وميداني لفهم كيفية تطوّر تصورات المعلمين للقيادة التحويلية بين مديري المدارس، وإمكانية قياسها كمفهوم سلوكي تطبيقي. وأظهرت نتائج دراستهما أن تصورات المعلمين تتأثر بشكل كبير بعاملين رئيسين: البيئة المدرسية وسلوكيات القيادة التي يمارسها مديرو المدارس.

ثالثاً: النتائج والمقترحات

صُممت هذه الدراسة لفحص خصائص القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات. وقد سعى السؤال الأول إلى تحديد مدى إدراك المعلمات في إحدى المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية أن سلوك قائدة المدرسة يعكس نمط القيادة التحويلية. أظهرت نتائج تحليل البيانات الوصفية المستخلصة من استبيان القيادة التحويلية (PLQ) أن المعلمات اتفقن بدرجة مرتفعة على أن سلوك قائدات مدارسهن يعكس خصائص القيادة التحويلية بمستويات مقاربة عبر الأبعاد الستة للأداة.

الجدول (1) الإحصائيات الوصفية التفصيلية لبنود الاستبيان، موضحاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمات حول ممارسات القيادة التحويلية.

PLQ Dimensions and Survey Questions	N	Min	Max	Mean	S.D.	% Strongly Agree + Agree
Identifying & Articulating a Vision: VISION الرؤية						
1. تمتلك مديرة المدرسة القدرة والحكمة لتجاوز معظم التحديات والعقبات.	85	1	4	3.42	.807	89.4
2. تحظى مديرة المدرسة باحترام جميع المعلمات في المدرسة.	85	1	4	3.44	.851	90.6
3. تبعث مديرة المدرسة الحماس في نفوس المعلمات من خلال رؤيتها لما يمكن تحقيقه عند العمل كفريق واحد.	85	1	4	3.32	.929	84.7
4. تجعل مديرة المدرسة المعلمات يشعرون بأنهن قائدات ويسلكن سلوك القائدات.	85	1	4	3.22	.968	81.2
5. تمنح مديرة المدرسة فريق المعلمات إحساساً عاماً بالغاية والأهداف المشتركة لدورهن القيادي في المدرسة.	85	1	4	3.27	.944	82.3
Providing an Appropriate Model: MODELING القدوة						
6. تقود مديرة المدرسة بالأفعال أكثر من الأقوال.	85	1	4	3.27	1.005	81.2
7. تمثل مديرة المدرسة نموذجاً للنجاح والإنجاز في مهنة التعليم.	84	1	4	3.39	.905	84.7
8. تقدم مديرة المدرسة أمثلة وسلوكيات يُحتذى بها من قبل المعلمات	84	1	4	3.39	.905	84.7
Fostering Acceptance of Group Goals: GOAL ACCEPTANCE قبول الأهداف						
9. تتيح مديرة المدرسة للمعلمات المشاركة في وضع أهداف المدرسة.	85	1	4	3.42	.807	89.4
10. تشجع مديرة المدرسة المعلمات على العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.	85	1	4	3.41	.904	88.3
11. تستخدم مديرة المدرسة أسلوب حل المشكلات مع فريق المعلمات لتوليد أهداف المدرسة.	85	1	4	3.29	.974	84.7
12. تسعى مديرة المدرسة إلى تحقيق إجماع بين جميع المعلمات عند تحديد أولويات أهداف المدرسة.	83	1	4	3.24	.995	80.0
13. تشجع مديرة المدرسة بشكل منتظم المعلمات على تقييم مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المدرسة	85	1	4	3.35	.948	85.9

Providing Individualized Support: INDIVIDUALIZED SUPPORT الدعم الفردي						
14. توفر مديرة المدرسة فرص تدريب مستمرة لتطوير معارف ومهارات المعلمين بما يتناسب مع أدوارهم في المدرسة.	85	1	4	3.13	.949	80.0
15. توفر مديرة المدرسة الموارد اللازمة لدعم تنفيذ برامج المدرسة التعليمية.	85	1	4	2.99	1.006	72.9
16. تعامل مديرة المدرسة كل معلمة على أنها فرد له احتياجاته وخبراته الفريدة.	83	1	4	3.27	.938	81.2
17. تأخذ مديرة المدرسة آرائها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات تؤثر على عملي.	84	1	4	3.32	.971	84.7
18. تتصرف مديرة المدرسة بطريقة تراعي احتياجات الشخصية والمهنية	85	1	4	3.25	.987	82.3
Providing Intellectual Stimulation: INTELLECTUAL STIMULATION التحفيز الفكري						
19. تدفعني مديرة المدرسة إلى إعادة النظر في بعض الافتراضات الأساسية التي أتبناها حول عملي في المدرسة.	84	1	4	3.13	.941	80.0
20. تحفزني مديرة المدرسة على التفكير فيما أقدمه لخدمة طالبات المدرسة.	85	1	4	3.25	.937	84.7
21. تزودني مديرة المدرسة بمعلومات تساعدني على التفكير بطرق جديدة لتنفيذ برامج المدرسة	85	1	4	3.14	.915	83.5
Holding High-Performance Expectations: HIGH PERFORMANCE EXPECTATIONS التوقعات عالية الأداء						
22. تصر مديرة المدرسة على أن يقدم جميع أعضاء الهيئة التعليمية أفضل أداء ممكن.	85	1	4	3.32	.954	87.1
23. تُظهر مديرة المدرسة أن لديها توقعات عالية من المعلمين باعتبارهم محترفات في عملهن.	85	1	4	3.34	.920	88.2
24. لا ترضى مديرة المدرسة بأداء أقل من المستوى المتميز من جميع أفراد فريق العمل	85	1	4	3.41	.877	88.2
Valid N (listwise)	78					

تحليل سؤال الدراسة

السؤال:

إلى أي مدى تمارس مديرات المدارس مبادئ القيادة التحويلية، وذلك من خلال أبعادها المتمثلة في: (الرؤية، القدوة، قبول الأهداف الجماعية، الدعم الفردي، الدافع الفكري، وتوقعات الأداء العالي) من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج التحليلات الوصفية المستخلصة من استبانة القيادة المدرسية (PLQ) أن المعلمات اتفقن بدرجة عالية على أن سلوك قائداتهن يتميز بخصائص القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج أن أعلى المتوسطات الحسابية عبر أبعاد القيادة الستة كانت كما يلي:

- **الرؤية: (Vision)**
قائدتي تحظى باحترام جميع أعضاء الهيئة التعليمية.
 - **القُدوة: (Modeling)**
قائدتي تمثل نموذجًا للنجاح والإنجاز في المجال التربوي.
 - **قبول الأهداف الجماعية: (Goal Acceptance)**
قائدتي تشجع الفريق على العمل من أجل أهداف مشتركة.
 - **الدعم الفردي: (Individualized Support)**
قائدتي تأخذ رأيي بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات تؤثر على عملي.
 - **التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)**
قائدتي تحفزني على التفكير النقدي تجاه دوري في تعليم الطالبات.
 - **التوقعات العالية للأداء: (High Performance Expectations)**
قائدتي لا تقبل بالأداء المتوسط من قبل الهيئة التعليمية.
- تشير هذه النتائج إلى أن المعلمات يشعرن بأن قائدتهن لديهن رؤية مستقبلية، ويقدمن الدعم والتحفيز، ويشجعن العمل الجماعي، مما يعزز بيئة قيادة تحويلية واضحة.
- وقد تراوحت نسب الموافقة على بنود استبانة PLQ بين 6.72% و 90% ضمن خيارات "موافق" و "موافق بشدة"، مما يعكس انطباعًا إيجابيًا عاليًا عن أسلوب القيادة المتبع في مدارسهن.

تفسير النتائج:

تُظهر النتائج أن قائدات المدارس مبادرون وقادرون على توقع الفرص المستقبلية والاستفادة منها لتطوير بيئة العمل المدرسية. كما يُلهمن المعلمات برؤية مشتركة ويُشركنهنّ في تحقيقها، مما يعزز الانتماء والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية.

كما أظهرت استجابات المعلمات أن القائدات يشجعن التعاون بين أفراد الهيئة التعليمية، ويُسهمن في خلق ثقافة مدرسية قائمة على الاحترام المتبادل والدعم الفردي، مع مراعاة الاحتياجات الشخصية والمهنية للمعلمات. كما رأت المشاركات أن القائدات يجسدن القيم الأساسية للمؤسسة التعليمية، ما يجعلهنّ قدوة للسلوك المهني والقيادي.

باختصار، تُشير النتائج إلى أن ارتفاع المتوسطات الحسابية لفقرات استبيان القيادة التحويلية (PLQ) يعكس اتفاق غالبية المشاركات على ممارسة قائدات المدارس لخصائص القيادة التحويلية، مما يدل على وجود مستوى إدراك إيجابي عالي لهذا النمط القيادي في الميدان التربوي.

مناقشة النتائج

تؤكد النتائج أن المعلمات المشاركات في هذه الدراسة أدركن أن قائدات مدارسهنّ يمارسن القيادة التحويلية بشكل واضح، وقد تجلّى ذلك في توفير فرص مستمرة لتطوير المعلمات مهنيًا، وإلهامهن برؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة، واعتبارهنّ شريكات أساسيات في تحقيق تلك الرؤية.

وأظهرت النتائج أن قائدات المدارس عزّزن روح التعاون بين المعلمات وساعدنهنّ على العمل بشكل تعاوني لتحقيق أهدافهم، مع إظهار الاحترام والتقدير لتلبية احتياجاتهنّ الشخصية والمهنية. كما اعتبرت المعلمات أن قائدات مدارسهنّ يجسدن القيم الأساسية للمؤسسة التعليمية، وأنهنّ مثال يُحتذى به في السلوك القيادي.

واتفقت المشاركات أيضًا على أن قائدات مدارسهنّ لديهنّ توقعات عالية للتميز والجودة في الأداء المهني، مما ينعكس بشكل إيجابي على ممارستهم الفعّالة لمبادئ القيادة التحويلية في البيئة المدرسية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن سلوكيات القادة التحويليين لها أثر إيجابي على أداء المعلمين وكفاءتهم المهنية. حيث أشار Nelson (2012) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية وفعالية المعلمين الذاتية. كما دعمت نتائج هذه

الدراسة ما توصل إليه (2016) Sompong tam، الذي أوضح أن سلوكيات القيادة التحويلية لقائد المدرسة تُعدّ من العوامل التي يمكن أن تتنبأ بمستوى كفاءة المعلمين.

كما أوضح (2006) Nir and Kranot أن المعلمين الذين يعملون تحت إشراف قائد يتمتع بأسلوب قيادي تحويلي يُرجّح أن يُظهروا مستويات أعلى من الكفاءة والالتزام مقارنةً بأولئك الذين يعملون تحت إشراف قادة يتبعون أنماطاً قيادية تقليدية.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه عدد من الباحثين الذين أكدوا على أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والكفاءة العاليه للمعلمين، ومنهم Espinoza (2007), Bennardo (2007), Lilla (2013), Griffin (2009), Lussiez (2009), Maguire (2016), and (2016) Mehdi nez had and Mansouri، حيث توصلت نتائج هذه الدراسات الى أن القيادة التحويلية تعزز دافعية المعلمين وتسهم في رفع ثقتهم بقدراتهم المهنية، مما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلبة وفاعلية العملية التعليمية.

وأوضحت الأبحاث التربوية السابقة أن العلاقة التعاونية التي تنشأ عن ممارسة القيادة التحويلية في المدارس تُسهم بشكل إيجابي في تحسين النتائج التعليمية. حيث أشار Schmidt-Davis and Bottoms (2011) إلى أن "التدريس والقيادة المدرسية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً؛ فليس المعلمون ومديرو المدارس فقط هم وحدهم من يعملون على تحسين المدارس؛ بل أن المعلمون ومديرو المدارس يعملون معاً". (p. 5)

وفي ضوء ذلك، ولأن قائدات المدارس مؤهلون بطبيعتهن للتأثير بفاعلية في عمليّتي التدريس والتعلّم، فإن نتائج هذه الدراسة قد تُسهم في تمكينهن من إدراك التطبيقات العملية للقيادة التحويلية وفعاليتها في تحسين كلّ من تطوير القيادة ورفع كفاءة المعلمات.

وفي هذا السياق، يبنى القائد التحويلي علاقات منفتحة وصادقة ومحفّزة مع أعضاء فريقه، مما يضمن عمل جميع أعضاء المدرسة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويميل قادة المدارس الذين يمارسون القيادة التحويلية إلى تبني رؤية مستقبلية إيجابية وواقعية قابلة للتحقيق، تلبي احتياجات المعلمين ومصالحهم المهنية. كما يعزز هذا الأسلوب القيادي الثقة المتبادلة داخل المدرسة من خلال إشراك المعلمين في تخطيط وتنفيذ وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المشتركة.

علاوةً على ذلك، تُشير الأدبيات إلى أن القائدات اللاتي يتّبعن نمط القيادة التحويلية يظهرن استعداداً عالياً للتعلّم وإعادة التعلّم، وتقدير لمهارات التطوير والتعليم، ليس لأنفسهن فحسب، ولكن

أيضاً لأعضاء الهيئة التعليمية التابعة لهن (Northouse, 2015). ومن المرجح أن تُسهم هذه الممارسات في تعزيز مشاعر الثقة المتبادلة، والتفاؤل، وارتفاع مستوى التوقعات داخل بيئة العمل المدرسية.

وتؤكد هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية و كفاءة للمعلمات، مما يجعلها ذات فائدة للمعلمات اللذين يسعون إلى تطوير كفاءتهم الذاتية .حيث إن الشعور بالتمكين والثقة بالقدرة على التدريس والتفاعل مع الطالبات يمنح المعلمات القدرة على إحداث تأثير إيجابي في عملية التعلم داخل الصف الدراسي.

ومن هذا المنطلق، يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تُسهم في مساعدة المعلمات على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين في ممارساتهن التعليمية .كما يُمكن أن للإطار المفاهيمي المستخدم في هذه الدراسة أن يفيد الباحثين في مجالات القيادة التربوية والتطوير المهني، مما يُمكنهم من استكشاف أبعاد جديدة للعلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية التعليم.

ونظراً لأن جميع المشاركات في هذه الدراسة كانوا من الإناث، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف الفروق المحتملة بين الجنسين في ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية المعلمين والمعلمات. وتشمل اقتراحات البحوث المستقبلية أيضاً دراسة الارتباطات بين سلوكيات القيادة التحويلية ومستويات الكفاءة لدى المعلمين، بالإضافة إلى تحليل أثر الكفاءة في تحصيل الطلاب.

الخلاصة

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن قائدات المدارس اللاتي يُمارسن سلوكيات القيادة التحويلية، خاصة من خلال الاهتمام الفردي بالمعلمات وفهم احتياجاتهن وتحدياتهن، هم أكثر قدرة على تحسين نتائج الأداء التعليمي في مجالات مثل بذل الجهد، والرضا الوظيفي، وفعالية التدريس. وتتوافق هذه النتائج مع الإطار النظري الذي يفترض أن القيادة التحويلية تُحدث تأثيراً إيجابياً على تحسين أداء العملية التعليمية، مما يعزز قدرتهن على التطوير المستمر وتحقيق الأهداف التعليمية. كما تُقدم نتائج الدراسة بيانات قيمة لباحثي القيادة التربوية، وقد تُسهم في تمكين القيادات التعليمية والإداريين من تبني هذا الأسلوب القيادي كأسلوب فعال لتحسين جودة التعليم ورفع مستوى التحصيل الدراسي.

ومع ذلك، ونظرًا لمحدودية حجم عينة الدراسة، والتي شملت المعلمات في المدارس الحكومية للبنات، يُوصى بإجراء دراسات إضافية للتأكد من مدى استمرارية هذه العلاقة في مدارس البنين أو في سياقات تعليمية مختلفة داخل المملكة وخارجها.

ختامًا، تُشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية تضمين برامج إعداد وتطوير القيادات المدرسية تتضمن تدريبًا متخصصًا في تطبيق مبادئ القيادة التحويلية، ودمجها مع ممارسات القيادة المدرسية الحديثة، بما يُسهم في رفع كفاءة التعليم وتحسين جودة العملية التعليمية، بما يتماشى مع أهداف ورؤية المملكة 2030 الرامية نحو تحقيق تعليم متميز وتنمية بشرية مستدامة.

References

- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–13. Retrieved from <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/issr/vol93/iss1/4>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New York, NY: Psychology Press.
- Behr, D. (2017). Assessing the use of back translation: The shortcomings of back translation as a quality testing method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 573–584. doi:10.1080/13645579.2016.1252188
- Bennardo, D. P. (2007). *The transformational leadership characteristics of the building principal as a predictor of high school teacher efficacy* (Doctoral dissertation). St. John's University (New York), School of Education and Human Services.
- Espinoza, S. M. (2013). *The effects of principal's transformational leadership behaviors on teacher leadership development and teacher self-efficacy* (Doctoral dissertation). The University of Texas–Pan American, Edinburg, TX. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Geisinger, K. F. (2003). Testing and assessment in cross-cultural psychology. In J. R. Graham & J. A. Naglieri (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 10, pp. 95–117). Hoboken, NJ: Wiley.
- Griffin, K. L. (2009). *The relationship between self-efficacy of teachers and their perception of the school principal's leadership style*

- (Doctoral dissertation). University of Phoenix. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global (305157061).
- Guskey, T. R. (1988). Teacher efficacy, self-concept, and attitudes toward the implementation of instructional innovation. *Teaching and Teacher Education*, 4(1), 63–69.
- Jantzi, D., & Leithwood, K. (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512–538. doi:10.1177/0013161X9603200404
- Lane, E. S. (2016). *Examining the relationship between principal leadership and school climate* (Doctoral dissertation). University of Denver. Retrieved from <https://digitalcommons.du.edu/etd/1094/>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999a). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, England: Open University Press.
- Leithwood, K. A., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1999b). Teacher burnout: A critical challenge for leaders of restructuring schools. In R. Vandenberghe & A. M. Huberman (Eds.), *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice* (pp. 85–114). New York, NY: Cambridge University Press.
- Lilla, D. (2013). *Principal transformational leadership behaviors, teachers' sense of efficacy, and student graduation rates in high-needs high schools* (Doctoral dissertation). Dowling College. Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/principal-transformational-leadership-behaviors/docview/1448692760>
- Lussiez, Y. W. (2009). *The empathic principal: The relationship between empathy, transformational leadership, and teacher self-efficacy* (Doctoral dissertation). The University of New Mexico.
- Maguire, S. J. (2016). *Comparing transformational and transactional leadership styles of principals and their impact on school climate, teacher efficacy, and student academic achievement* (Doctoral dissertation). Trident University International. Retrieved from <https://search-proquest.com/pqdtglobal/docview/1824687058>

- Mehdinezhad, V., & Mansouri, M. (2016). School principals' leadership behaviours and its relation with teachers' sense of self-efficacy. *International Journal of Instruction*, 9(2), 51–60. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1106336>
- Ministry of Education. (n.d.). *Homepage*. Retrieved from <https://www.moe.gov.sa/en/Pages/default.aspx>
- Nelson, A. L. (2012). *The relationship between middle school teachers' perceptions of principals' transformational leadership practices, teachers' sense of efficacy and student achievement* (Doctoral dissertation). The University of Southern Mississippi. Retrieved from <https://aquila.usm.edu/dissertations/853/>
- Ngang, T. K. (2011). The effect of transformational leadership on school culture in Male' primary schools, Maldives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 30, 2575–2580.
- Nir, A. E., & Kranot, N. (2006). School principal's leadership style and teacher's self-efficacy. *Planning and Changing*, 37(3), 205–218.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2015). *Creative schools: The grassroots revolution that's transforming education*. New York, NY: Penguin Books.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006b). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179–199.
- Schmidt-Davis, J., & Bottoms, G. (2011). *What's next? Let's stop gambling on school performance and plan for principal succession*. Retrieved from https://www.sreb.org/sites/main/files/file_attachments/11v19_principal_succession_planning.pdf
- Sompongdam, P. (2016). *A mixed-method study on the influence of principal's transformational leadership on teacher efficacy* (Doctoral dissertation). St. John's University (New York), School of Education and Human Services.