

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

إعداد

أ.د/ أشرف محمود أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

أ/ محمد يعقوب العنزي

باحث لدرجة الماجستير - قسم الادارة التعليمية والتربية المقارنة
كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية
إعداد

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري

أ.د/ أشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي

أ/ محمد يعقوب العنزي

باحث لدرجة الماجستير - قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف علي واقع أداء القيادات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وضع تصور مقترح لتنمية أداء القيادات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء مدخل القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت أدوات الدراسة استبيان طبق علي عينة قوامها (٣٥٠) فرد من معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسات القيادة التحويلية بالمدارس المتوسطة بالكويت في كل مجال من مجالات الأداة الستة جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٣,٠٢) تحديد ومشاركة أهداف المدرسة، و(٣,٣٠) الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء ، و(٣,١٩) هيكلية التغيير ، و (٣,٣٦) دعم المعلمين وتتميتهم المهنية، و(٢,٩٨) خلق بيئة ومناخ للتدريس التعلم ، و(٢,٨٨) نموذج يحتذي به ، وجاءت مجتمعة لكافة أبعاد/ مجالات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (٣,١٥)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين استجابات أفراد العينة حول مجموع المحاور وفقاً لسنوات الخبرة لصالح خبرة (من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وفقاً للمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وهذا يعني أن هناك فجوة كبيرة بين المطلوب من القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت والواقع في تحقيق القيادة التحويلية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية، مما يعوق أداء هذه المدارس عن تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة. وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة تصور مقترح لتنمية أداء قيادات مدارس المرحلة المتوسطة في ضوء مدخل القيادة التحويلية بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: القيادات المدرسية- المدارس المتوسطة - القيادة التحويلية.

Developing the performance of school leaders in middle schools in Kuwait in light of transformational leadership

Prepare

Prof.Dr. Ashraf Mahmoud Ahmed
Prof.Department of Comparative

Education and Educational Administration
Faculty Education,South Valley University

A.Prof.Dr. Mohamed Sabry Elansary
A.Prof. Department of Comparative

Education and Educational Administration
Faculty Education,South Valley University

Muhammad Yaqoub Al-Anzi

Researcher for master's- Department of Educational
Administration and Comparative Education
Faculty of Education in Qena _ South Valley University

Abstract :

The study aimed to identify the reality of the performance of school leaders in middle school schools in the State of Kuwait, and to develop a proposed vision for the development of the performance of school leaders in middle school schools in light of the transformational leadership approach. The middle stage in the State of Kuwait, and the results of the field study showed that the responses of the study sample, the middle school teachers' estimations to the reality of transformational leadership practices in middle schools in Kuwait in each of the six tool domains and the domains combined came within the category of evaluation with a medium degree, and its mean ranged between (٣,٠٢) identification and participation School objectives, (٣,٣٠) intellectual arousal and expectations of performance levels, (٣,١٩) change structure, (٣,٣٦) teacher support and professional development, (٢,٩٨) creating an environment and climate for teaching and learning, and (٢,٨٨) role models, and they came together for all Dimensions / areas of transformational leadership with a mean of (٣,١٥), that there are statistically significant differences at the level (٠,٠١) between the responses of the sample members about the total axes according to years of experience in favor of Experience (from ١٠ to less than ٢٠ years), there are statistically significant differences at the level (٠,٠١) according to the educational qualification in favor of graduate studies, and this means that there is a large gap between what is required of school leaders in middle schools in Kuwait and the reality in achieving the transformational leadership necessary for the advancement of the educational process This hinders the performance of these schools from achieving the educational goals set. In light of this, the study presented a proposal for developing the performance of middle school leaders in light of the transformational leadership approach in the State of Kuwait.

Keywords: school leaders - middle schools - transformational leadership

مقدمة:

وتعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم، وعلى الرغم من اتفاق كثير من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، فإن ما صلح منها بالماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل؛ نظراً للتغير المستمر الذي يطراً على مختلف جوانب الحياة وما يرافقه من تأثير في المنظمات المختلفة، لاسيما التربوية منها، غير أن القيادة تبقى أحد العناصر المهمة في تعزيز الأداء التنظيمي، وتؤدي القيادة الفعالة دائماً دوراً مهماً في التطوير والأداء الأفضل، انطلاقاً من حقيقة أن العصر الحالي لا يتطلب فقط ميزة تنافسية مستدامة، بل يقتضي الحفاظ على المعايير الأخلاقية، وتلبية المتطلبات المدنية، وتهيئة بيئة عمل آمنة ومنصفة. وهذه المتطلبات توفرها القيادة الفعالة.

تعتبر المرحلة المتوسطة من أهم المراحل التعليمية في دولة الكويت، حيث توفر المدرسة المتوسطة الأساس لإعداد النشء في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الإستراتيجية لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين علي النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً إلي أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم بما يكفل التوازن بين تحقيقهم لذواتهم وخدمتهم للمجتمع، بالأسلوب الذي يلبي متطلبات العصر، وعملية التنشئة الاجتماعية والاقتصادية، ويحفظ في الوقت ذاته الخصوصية الثقافية للمجتمع(وزارة التربية، ٢٠٠٥، ٢٤).

كما يهدف التعليم المتوسط بدولة الكويت إلى تكوين الأهداف العامة للتربية بما يغطي أهداف التربية والتعليم للناشئة كأهداف المراحل التعليمية المختلفة، والمساهمة في تحقيق التفاعل مع العصر الحالي بما يتطلبه من حرية فكر وتجارب مع ديناميكية التغيير دون تعارض مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي، وتعد إدارة التعليم المتوسط من أهم المؤسسات التربوية بالكويت، والتي تواجه جوانب

ضعف وقصور عديدة ، تحول دون تنفيذ خططها وأهدافها، الأمر الذي يتطلب من قياداتها تطوير رؤية إشرافية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة من خلال تزويدها بمجموعة من المهارات والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها حتى تمكنها من تمييز أداء مؤسساتها، ومستوعبة لأهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن حالة من التكيف والإسهام بين المؤسسة التربوية لمجتمعها المحلي المحيط بها) عبد العزيز حبتور، (٢٧، ٢٠٠٧)

وتسعى دولة الكويت جاهدة لتطوير الإدارات المدرسية الحكومية وتحويلها من إدارات تقليدية إلى إدارات فعالة باستخدام التكنولوجيا (جاسم الحمدان، فهد العزمي، ٢٠١٠، ٦٠)،. فالمحاولات الجادة لتطوير التعليم تشهد بأن الدولة تبذل جهودا كبيرة لتطوير التعليم وسياساته لاسيما مدارس التعليم المتوسط، لما لهذه المدارس من دور كبير في المجتمع، ومكانة بين المؤسسات التعليمية المختلفة، حيث شهدت حالياً توسعاً كمياً فائقاً.

أصبح ينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في أعضائها ، تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، وفعالية دورها الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي تدار بها المدرسة، والأسلوب القيادي الذي يمارس، والصفات الشخصية المتمثلة في قادتتها، وقدرتها على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء، من أجل علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل، وتحفيزهم على العطاء المستمر (محمد عابدين، ٢٠٠١، ٤١).

ويعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات المرؤوس، وتحسين أدائه من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية (محمود الشنطي، ٢٠١٧، ٤٤٧)

وتعد القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الايجابي في المدرسة، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على عمل التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة للمدرسة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد، ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة (مدحت أبو النصر ، ٢٠٠٩، ١٢٨).

لذا تسعى الدراسة إلى طرح نموذج متطور وحديث هو القيادة التحويلية التي تسعى إلى جعل قادة المدرسة ملهما ومشاركا ومحفزاً لجميع العاملين معه، وغير ذلك إلا أننا نجد أنفسنا في عصر تتجدد فيه المعارف وتنتشر به تكنولوجيا المعلومات وتسبق فيه الرؤى المستقبلية ما يتوفر على أرض الواقع، ما يستوجب وجود قادة ملهمين ممكنين محفزين لمن يعمل معهم ويمتلكون مقومات التغيير إضافة إلى الرغبة فيه ويتيحون فرصاً أمام المرؤوسين لإخراج إبداعاتهم ومكونات أنفسهم وتوظيف قدراتهم الكامنة لخدمة المؤسسة.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى امتلاك قيادات (مدير - مدير مساعد- رئيس قسم) المدارس لمجموعة من المهارات التي تساعد علي تحسن جودة التعليم وتحقيق المناخ المدرسي ومن بين هذه المهارات امتلاكه مدخل القيادة التحويلية.

مشكلة البحث :

على الرغم من محاولات التطوير في إدارة المرحلة المتوسطة بالكويت، إلا أن هذه التجديدات لم يقابلها تطوير موازي علي مستوي الادارات المدرسية نظراً لوجود بعض أوجه القصور والضعف (محمد عبدالكريم منشد ، ٢٠١٧، ٧)، وهذا ما أكدته دراسة كل من " عدنان محمد أحمد قطييط (٢٠٠٦) إلي أن فشل إدارة المدارس المتوسطة في الكويت في تحقيق أهدافها بكفاءة ويرجع ذلك إلي سوء

التوافق الاجتماعي والاداري والتربوي في بعض المدارس، وضعف العلاقة بين قادة المدرسة وسائر المعلمين ، وقصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين.

كذلك أشارت بعض أوراق العمل التي قدمت في المؤتمر الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت عن وجود تحديات تعاني منها الأنظمة الادارية الحالية الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير إداري يسهم في الارتقاء بأداء هذه الادارات (المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في الكويت ، ٢٠١٠ ، ٣٦٠).، وذكر "الهالي الشربيني" (٢٠٠١ ، ١٢) بأن فشل المؤسسات التعليمية في مواجهة مشكلات إدارة المصادر البشرية وقيادتها يعود إلى عدم أخذ هذه المؤسسات بنظرية القيادة التحويلية وعدم القدرة علي التمييز بين الأدوار الخاصة بالإدارة وتلك الخاصة بالقيادة، فالمديرون يديرون العمل بينما القادة يحولون المنظمة تجاه المستقبل فهم الذين يحلمون وينفذون ويطورون أما المديرون فنادرًا ما يحلمون وعلى ذلك يكون على المنظمة أن تدرك السلوك القيادي الفعال الذي يحظى بتأييد عملائها.

كما كشفت دراسة شكرية أحمد (٢٠٠٨) "أن بعض مديري المدارس لا يلجئون إلى المخزون المعرفي ومصادر التعلم المختلفة في حل المشكلات، كما أنهم لا يستفيدون من خبرات المنسوبيين المبدعين، كما أن لديهم قصورا في توظيف الوسائط التكنولوجية المعلوماتية عند تخزين المعلومات وتكوين قاعدة معلوماتية، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب، منها: ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية بالمدارس ، وسيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين، وضعف رغبة الكثير من المدرسين في المشاركة في الإدارة، وضعف رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة، وانخفاض مستوى الأداء الإداري، وضعف وجود خطط وبرامج ومعلومات بشأن العمليات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق، وكذلك ضعف وجود كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل الإداري ، وهذا يؤكد على أن هناك مشكلات متعلقة بمهارات وأداء قادة المدارس المتوسطة (برباوي كمال، ٢٠١٩ ، ٦١)، (فليب اسكاروس، ٢٠٠٥ ، ٤٤).

حيث أكدت بعض الدراسات سناء محمد (٢٠٠٨)، محمد الفقيه (٢٠٠٦)، خديجة أحمد (٢٠٠٥)، قاسم الحربي (٢٠٠٤) على أهمية القيادة التحويلية لقيادة المدارس لمواجهة متطلبات العصر، ودورها في توفير البيئة المناسبة لتحقيق التغييرات المطلوبة، وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية. وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية، فمديري المدرسة يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن الوقت الحال الأمر الذي أدى إلي الأخذ بمنظور القيادة التحويلية، حيث يعد نمط أساسياً في التجاوب مع المتغيرات والمستجدات العصرية وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق التغييرات المطلوبة.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما الأسس النظرية للأداء القيادات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت؟
- ٢- ما الأسس النظرية لمدخل القيادة التحويلية في الادبيات الإدارية المعاصرة؟
- ٣- ما واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية؟
- ٤- ما دلالة الفروق في واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- ٥- ما التصور المقترح لتنمية أداء القيادات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي:

- ١- التعرف علي للأداء القيادات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت.
- ٢- التعرف علي لمدخل القيادة التحويلية في الادبيات الإدارية المعاصرة.

٣- التعرف علي واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية.

٤- دلالة الفروق في واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

٥- وضع تصور مقترح لتنمية أداء القيادات المدرسية بمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في الجانب النظري والتطبيقي من كونها تتناول بالبحث أحد أهم قطاعات الدولة ذات التأثير المباشر على التنمية الشاملة وهو قطاع التربية والتعليم، ومن الدراسات القليلة في دولة الكويت التي تهتم بالقيادات المدرسية (مدير - مدير مساعد- رئيس قسم) والقيادة التحويلية، على حد علم الباحث، وتعطى توضيحاً بأهمية تفعيل مدخل القيادة التحويلية، والتي تهدف بالأساس لتنمية الأداء القيادي والإشرافي ومن ثم تطوير العملية التعليمية ككل.

وتكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١- تأتي الدراسة الحالية متزامنة مع تأكيد المجتمع الدولي على حتمية الانتقال من النموذج التقليدي للتعليم إلى النموذج المؤسسي التربوي المستقبلي، وهذا يتطلب قيادي تحويلي، كون القيادة التحويلية هي أحد الأساليب الرئيسية لحل المشكلات التي تواجه إدارة التعليم وتؤثر عليها.

٢- تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي للقيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتنمية القيادات المدرسية، واعتبارها مجال بحث

خصب يفتح آفاق عديدة ، وتقود إلى الإسهام في ترسيخ القيادة التحويلية لتطوير الإدارة التربوية.

٣- ربط ميدان التعليم المتوسط بالاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ومحاولة الاستفادة منها في حل المشكلات الإدارية والإشرافية .

٤- قد تسهم في استنباط دراسات جديدة تتناول أبعاد مختلفة لكل من القيادة التحويلية والأداء الإداري والإشرافي ، وربطهما بمتغيرات ومجالات أخرى.

٥- تقدم أدوات بحثية مقننة بما يثرى البيئة الكويتية في مجال البحث العلمي بوجه عام، وإفادة الباحثين والقائمين على مدارس التعليم المتوسط بالكويت في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٦- يأمل أن تفيد الدراسة متخذى القرار والمسئولين عن العملية الإشرافية في تطوير الخطط والبرامج والأساليب بما يتلاءم مع المفهوم الحديث للإدارة التعليمية وتوجهاته المستقبلية.

٧- يؤمل أن تأخذ وزارة التربية بتوصيات هذه الدراسة ، لعمل نموذج مقترح لتفعيل تطبيق القيادة التحويلية بالطرق المثلى في مدارس الوزارة .

منهج الدراسة وأداتها:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي ؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية بإدارة التعليم المتوسط بالكويت . فالمنهج الوصفي يقوم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات والاتجاهات ، ووضع تنبؤات على الأوضاع المقبلة التي ستكون عليها الظاهرة المرصودة .

أ – مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين بمدارس التعليم المتوسط .

ب – عينة الدراسة : تم اختيار عينة من المعلمين بمدارس التعليم المتوسط بمنطقة (العاصمة – الجهراء – الفروانية – حولي – مبارك الكبير – الأحمدى) بالكويت للعام الدراسي ٢٠٢١ / ٢٠٢٢م، بنسبة تتراوح ما بين ١٠ % إلى ٣٠ % من إجمالي مجتمع الدراسة .

ج – أدوات الدراسة : بناء استبانة مغلقة أو مقيدة تقيس درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدي معلمين بالمدرسة المتوسطة بالكويت.

حدود البحث:

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

- ١- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على ما يلي : تنمية أداء القيادات المدرسية (مدير – مدير مساعد – رئيس قسم) بمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء القيادة التحويلية من خلال المحاور: تحديد ومشاركة أهداف المدرسة، الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء، هيكلية التغيير ، دعم المعلمين وتنميتهم المهنية، خلق بيئة ومناخ للتدريس ، نموذج يحثني به.
- ٢- الحد البشري : تركز الدراسة على المعلمين بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.

- ٣- الحد المكاني : تقتصر الدراسة على إدارة التعليم المتوسط باعتبارها بوابة الانتقال إلى المرحلة الثانوية، بمنطقة (العاصمة – الجهراء – الفروانية – حولي – مبارك الكبير – الأحمدى) بالكويت .
- ٤- الحد الزمني : يقتصر تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١ — ٢٠٢٢م.

مصطلحات الدراسة:

-الأداء:

ويعرف الباحث إجرائياً الأداء بأنه " قدرة قيادات المدرسة المتوسطة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها ، وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل.

- القيادات المدرسية:

ويعرف الباحث إجرائياً القيادات المدرسية بأنها القدرة التي يتميز بها (مدير - مدير مساعد- رئيس قسم) بالمناطق التعليمية بالكويت التأثير على مرؤوسيهم لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب احترامهم ووالثهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم ، وتدريب الأفراد بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه في سبيل تحقيق الاهداف المرجوة من العملية التعليمية" .

- القيادة التحويلية:

ويعرف الباحث إجرائياً القيادة التحويلية بأنها: هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل من خلال موزعة إلى ستة مجالات رئيسة هي: تحديد ومشاركة أهداف المدرسة، الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء، هيكلية التغيير ، دعم المعلمين وتنميتهم المهنية، خلق بيئة ومناخ للتدريس ، نموذج يحتذى به..

-الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات وتم تقسيمها إلى محورين مع مراعاة الترتيب الزمني وذلك على النحو:

أ: الدراسات العربية:

١- دراسة زهراء سيد محمد (٢٠١٣) بعنوان "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلما ومعلمة، تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوية، توصلت نتائج الدراسة أن مستوي ممارسة مديري الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين، ومستوي ممارسة مديري الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين، ومستوي تمكين معلمي المدارس الثانوية كان متوسطا من وجهة نظرهم.

٢- دراسة ماهر محمد صالح حسن (٢٠١٣) بعنوان " دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية و تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية مدينة في اربد بنسبة اقل من (٦٠%) وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وبناء على هذه النتائج تم وضع توصيات يمكن الاستفادة منها لتفعيل دورا لقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات مدارس مدينة اربد الأساسية.

٣- دراسة وائل جبريل (٢٠١٤) بعنوان " القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس المتوسطة الليبية والتعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت نتائج الدراسة إلي أن المستوي العام لتوافر سمات القيادة التحويلية مجتمعة كان متوسطاً، ومستوي توافر سمتي الجاذبية والتأثير والإلهام كان مرتفعين، والمستوي العام للقدرات الإبداعية كان متوسطاً، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين سمات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية عند مستوي دلالة (١%) ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها للرفع من مستوي القدرات الإبداعية وتدعيم سمات القيادة التحويلية لمديري المدارس الليبية.

٤- دراسة إيمان جميل عبد الفتاح (٢٠١٤) بعنوان "واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة الحكومية كما يراها معلموهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت نتائج الدراسة ترتيب الأبعاد تنازلياً فيما يخص ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي: (التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي)، وترتيب الأبعاد تنازلياً فيما يخص أهمية ممارسة القيادة التحويلية على النحو التالي: (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لممارسة القيادة التحويلية في جميع المتغيرات، ووجود فروق دالة إحصائية لأهمية ممارسة القيادة التحويلية لمتغير الخبرة التعليمية لصالح ١١ سنة فأكثر.، توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية لمدارسهم، مع ترك الهامش الأكبر لهم لتنفيذها لتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

٥- دراسة منى على سيد محمد (٢٠١٤) بعنوان " تطوير أدوار مديري مدارس الحلوة الأولى من التعليم الأساسي علي ضوء أبعاد القيادة التحويلية".

هدفت الدراسة إلي تقديم تصور مقترح لتطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة التحويلية تتوافر لدي مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث إن عينة الدراسة قد أجمعت علي توافر بعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث احتل الرتبة الأولى بنسبة ٧١,٠%، وتوافر بعد الدافعية الإلهامية بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث احتل الرتبة الثانية بنسبة ٧٠,٠%، وتوافر بعد الاهتمام الفردي بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث احتل الرتبة الثانية مكرر بنسبة ٧٠,٠%، كما أجمعت عينة الدراسة على توافر بعد الاستثارة الفكرية بدرجة متوسطة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث احتل الرتبة الثالثة بنسبة ٦٨,٠%.

٦- دراسة دلال محمود أحمد حاجيه محمد (٢٠١٧) بعنوان " واقع تطبيق معايير

الجودة الشاملة في التعليم بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع تطبيق الجودة الشاملة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدوات الدراسة استبيان طبق علي عينة قوامها (٣٠٠) من الهيئة التعليمية والادارية بالمدارس المتوسطة الحكومية بجميع مناطق الكويت، وأظهرت نتائج أن واقع تطبيق الجودة الشاملة في المدارس المتوسطة بدولة الكويت جاء بمستوي دلالة متوسط مما تطلب وضع تصور مقترحا لتفعيل تطبيق الجودة الشاملة بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.

٧- دراسة محمد عبدالكريم منشد (٢٠١٧) بعنوان "تطوير إدارة مدارس المتوسطة بالكويت في ضوء مدخل الإدارة بالاهداف".

هدفت الدراسة عن الكشف عن واقع إدارة مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت، والمشكلات التي تعاني منها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة من عينة قوامها (٤٠٠) من مديري المدارس ومساعدتهم، ورؤساء الاقسام والمعلمين العاملين في المدارس المتوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة- دواعي تطوير إدارة مدارس المرحلة المتوسطة في الكويت جاء بمستوي دلالة مرتفعا، وأظهرت أيضا أن واقع تطبيق إدارة مدارس المرحلة المتوسطة جاء بمستوي دلالة متوسطة ، كما أظهرت النتائج أن المعوقات التي تحول دون قدرة إدارة المدرسة علي تحقيق أهدافها في ضوء مدخل الإدارة بالاهداف جاءت بمستوي متوسط.

٨- دراسة صيته بنت مندي (٢٠١٨) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الأكاديمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات في المنظمات الأكاديمية للسلوك القيادي التحويلي ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ممارسة بشكل كبير لنمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الملهمة) بين القيادات في الجامعة، كما أن هناك فروق بين تطلعات الكادر الأكاديمي والإداري لممارسة رؤسائهم للقيادة التحويلية، وتعود تلك الفروق لصالح الكادر الأكاديمي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الملهمة) والرضا الوظيفي، لدى كل من الكادر الأكاديمي والإداري. وأخيرا، أوصت الدراسة بضرورة إيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي من القيادات الأكاديمية، وزيادة الاهتمام بحاجات المرؤوسين الشخصية والعملية وتوفيرها، تعزيز ثقافة إدراك القياديين لفهم المشاكل

الناعبة من عدم الرضا الوظيفي، ووضع مقاييس محددة يتم من خلالها اختيار الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص القيادية التي تساعدهم على ممارسة القيادة التحويلية في أداء أعمالهم، والعمل على تضمين مهارات القيادة التحويلية في البيئة الأكاديمية، من خلال برامج تدريب والمحاكاة.

٩- دراسة أمل عمر معتوق (٢٠١٩) بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري مدارس

التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين"

استهدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها أن تتبنى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان متمثلة بدائرة تطوير الأداء المدرسي لنمط القيادة التحويلية كمنهج ينطلق منه مدرء المدارس في أعمالهم، نظراً لأهميتها في تحقيق نتائج فعالة. ووضع آلية تنافسية بين المدارس لتقييم مستوى الإنجاز والفاعلية في ضوء معايير ترتبط بالقيادة الإدارية. الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وإشراك المعلمين في التخطيط والأهداف التعليمية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين.

١٠- دراسة لميس عبدالله الغفيس (٢٠١٩) بعنوان "مستوى ممارسة القيادة

التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبينت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات متحقق بدرجة كبيرة، وجاء في الترتيب الأول بعد التأثير المثالي، وفي الترتيب الثاني الدافعية الإلهامية، وفي الترتيب الثالث جاء بعد الاعتبارات الفردية، والأخير بعد الاستثارة الفكرية، وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة كبيرة، ومن المقترحات التي تساهم في رفع مستوى

القيادة التحويلية تذكر الباحثة أعداد دورات تدريبية للقائدات نظريا وعمليا مما يسهم في تحويل المهارات المتعلمة إلى مهارات تطبيقية على الواقع، والسعي لزيادة وعي قائدات المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية لما لها من آثار على تحسين العمل التربوي فيها والارتقاء بمستواها.

١١- دراسة حسن ابراهيم (٢٠٢٠) بعنوان. "درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء بعض المتغيرات"

هدف البحث إلى تعرف درجة استخدام القيادة التحويلية لدى عينة من مديري مدارس الحلقة الأولى من مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق وأثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك.. وقد أظهرت النتائج أن درجة استخدام القيادة التحويلية من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في كل محور من المحاور الأربعة، وفي الدرجة الكلية للاستبانة جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين درجات المديرين ودرجات المديرات في درجة استخدام القيادة التحويلية تعرى لمتغير الجنس. في حين تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين درجات المديرين في استخدام القيادة التحويلية لصالح المديرين ذوي خبرة تسع سنوات فأقل، بالإضافة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين درجات المديرين ذوي مؤهل إجازة فأقل وبين درجات المديرين ذوي مؤهل دراسات عليا في درجة استخدام القيادة التحويلية، لصالح عينة المديرين الذين يحملون مؤهل (دراسات عليا). وفي ضوء النتائج اقترح الباحث نقاط عدة أهمها: تكثيف التقويم المستمر للأداء القيادي للمديرين، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يتميزون بمهارات قيادية عالية، وتكثيف الاهتمام بمجالات تدريب المديرين على مهارات القيادة التحويلية.

١٢ - دراسة شيماء أحمد علي محمد (٢٠٢٠) بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس في تطبيق مدخل التمكين الإداري للمعلمين في مدارس محافظة أسوان وذلك من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بدرجة متوسطة، واتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية قوية جدا بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية ودورها في تطبيق التمكين الإداري للمعلمين بمدارس محافظة أسوان، واتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين استجابات أفراد العينة على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الإعدادية والثانوية العامة وأيضا مستوى ممارسة التمكين الإداري للمعلمين بمحافظة أسوان تبعا لمتغير الإدارة التعليمية التابعة لها المدرسة.

١٣ - دراسة جلال ناقل سلام شيخ (٢٠٢١): بعنوان " القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وبينت أهم نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بوزن نسبي $(73,2)$ وهي نسبي مرتفعة وأن مستوى الإبداع الإداري، جاء بوزن نسبي $(71,1)$ وهو مستوى مرتفع. كما بينت النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث بلغ مستوى العلاقة $(0,661)$. وقد أوصى الباحث بضرورة توافر مقومات القيادات التحويلية لتعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

والعمل على تشجيع المبادرات الشخصية والأفكار الإبداعية ودعمها وإسنادها ومكافأتها.

ب: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Rugg, L, ٢٠٠٥).

Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior

هدفت الدراسة فحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، وذلك باستخدام استمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) وفحص وجود فروقات بين المديرين والمعلمين على أساس العمر، والجنس، وسنوات الخبرة للمدير والموقع الجغرافي للمدرسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذو الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين أنه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

٢- دراسة (Bonaros, D.J, ٢٠٠٦)

A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools

هدفت الدراسة وضع تجربة تربط بين القيادة التحويلية وقياس تحصيل الطلبة باستخدام مقياس فلوريدا الشامل للتحصيل، إضافة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستويات الرضا عند المعلمين، واستعدادهم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية، وفحص مدى فعالية المدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة التحصيل والتعليم، إضافة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة الرضا لدى المعلمين، وزيادة إدراك فعالية المدير، وزيادة استعداد المعلمين على إعطاء جهود إضافية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحسن أداء الطلبة في

المراحل الابتدائية. ويعتبر معلمو المدارس الابتدائية المديرين الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية أسمى وارفح من المديرين الذين لا يمارسون هذا النمط من القيادة.

٣- دراسة (tsai,et..al,٢٠٠٩).

"Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership"

هدفت إلي اختبار الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، أجريت الدراسة علي (٢٨٢) عامل في (١٠) شركات تأمين في تايوان، وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أبرزها أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر علي أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلي ان هناك تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية علي نتائج العاملين من خلال المزاج الايجابي لهم.

٤- دراسة (Swati& Rajib,٢٠١٤) بعنوان:

Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative.

وهدفنا إلي معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين بإدخال متغير معدل هو مشاركة المعرفة، وتم تطبيق هذه الدراسة علي (٣٨٤) من الموظفين العاملين بشركات تكنولوجيا المعلومات بالهند، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين بواسطة متغير معدل هو مشاركة المعرفة.

٥- دراسة (Yeliz sirin, Ozge Aydın, Fatma Bilir,٢٠١٨) بعنوان :

Transformational Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception.

هدفت الدراسة إلي معرفة القيادة التحويلية والمعاملات وتصورات السخرية التنظيمية للتربية البدنية ومعلمي الرياضة. تتكون عينة الدراسة من ٧٠ تم اختيار معلمي التربية البدنية بشكل عشوائي عمل في مدارس تركيا خلال ٢٠١٧-٢٠١٨ السنة الأكاديمية.. حسب نتائج دراسة تم العثور على المعلمين لديهم تصورات أعلى من القيادة التحويلية بالمقارنة مع قيادة المعاملات ووجدوا أن لديهم مستويات معتدلة

من السخرية التنظيمية. في حين تم العثور على فرق كبير بين التحويلية وأساليب قيادة المعاملات ومتغير جنس تذكير أو تأنيث؛ لم يتم العثور على فرق كبير بين الأبعاد الفرعية للجنس والتشاؤم التنظيمي. كانت النتيجة الأخرى للدراسة أنه ليس لها دلالة تم العثور على اختلاف بين المتغيرات من نوع معلمي المدرسة الذين عملوا في السن والمدرسة تخرجوا منها والأبعاد الفرعية للسخرية التنظيمية ، أساليب القيادة التحويلية والمعاملات. أيضا تم العثور على فرق كبير بين متغير الأقدمية المهنية للمعلمين والبعد المعرفي ، البعد العاطفي والبعد السلوكي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق ما يلي:

- تعددت الدراسات التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حده، وتتنوع الدراسات العربية منها والاجنبية في تناولها للقيادة المدرسية و القيادة التحويلية.

- حيث نوعت الدراسات في معالجتها للقيادة المدرسية و القيادة التحويلية ، سواء من حيث المنهج (الوصفي، المنهج الوصفي الارتباطي)، وتتنوع بين دراسة الواقع أو تطويره، كما ربطت القيادة التحويلية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية القيادة التحويلية ، كما ربطت القيادة المدرسية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية القيادة المدرسية في تنمية هذه المتغيرات الإدارية والتنظيمية (بصورة مباشرة، أو غير مباشرة) بما ينعكس إيجابياً على المؤسسات التعليمية، ودعت غالبية هذه الدراسات في التركيز على تناول القيادة التحويلية في البحوث التعليمية.

- لم يجد الباحث في أي من الدراسات العربية والأجنبية تشابه مع موضوع البحث الحالي بكافة أبعاده وحدوده، إلا أن البحث الحالي قد استفادت من الدراسات العربية والأجنبية في: صياغة الإطار النظري ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، وتكوين تصور شامل لهذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات والإجراءات، وإجراء البحث الحالي من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع

بيئة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصياغة التوصيات والمقترحات.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن السؤال البحثي الثالث: "ما واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية؟"، ويمكن تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي.

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية، وذلك من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق بين استجابات العينة حول واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية وفقاً لعدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يلي:

- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في (المعلمين) بدولة الكويت.
- تحديد عينة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتوفيرها.
- عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
- الالتقاء بأفراد عينة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة لأغراض البحث العلمي.
- جمع استبانات أفراد عينة الدراسة واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.

- تفرغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بغية المعالجة الإحصائية.

- تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS, ٢٣).

ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

(١) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يعملون في إدارة التعليم المتوسط قام الباحث باختيار عينة عشوائية من معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وذلك لتطبيق الاستبانة عليهم من أجل تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية ، وقد تم اختيار بعض المدارس المتوسطة بدولة الكويت وبلغ عدد العينة (٣٥٠) مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (١٥٨٦) موزعين كما بالجدول التالي:

جدول (١)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة

م	المنطقة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	النسبة
١	العاصمة	٣٥١	٨١	٢٣,١٤%
٢	الجهراء	٢٢٠	٤٨	١٣,٧١%
٣	الفروانية	٢١٣	٥١	١٤,٥٧%
٤	حولي	٢٣٥	٦٢	١٧,٧٢%
٥	مبارك الكبير	٢٤٦	٥٩	١٦,٨٦%
٦	الأحمدي	٣٢١	٤٩	١٤%
	المجموع	١٥٨٦	٣٥٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) السابق أن عينة الدراسة الكلية بلغت (٣٥٠) حيث بلغ عدد معلمي منطقة العاصمة ٨١ معلم ومعلمة بنسبة ٢٣,١٤%، وبلغ عدد معلمي منطقة حولي ٦٢ معلم ومعلمة بنسبة ١٧,٧٢%، وبلغ عدد معلمي منطقة مبارك

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د./ أشرف محمود أحمد / أ.م.د./ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

الكبير ٥٩ معلم ومعلمة بنسبة ١٦,٨٦%، وبلغ عدد معلمي منطقة الفروانية ٥١ معلم ومعلمة بنسبة ١٤,٥٧%، وبلغ عدد معلمي منطقة الأحمدية ٤٩ معلم ومعلمة بنسبة ١٤%، وبلغ عدد معلمي منطقة حولي ٤٨ معلم ومعلمة بنسبة ١٣,٧١%.

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد العينة	النسبة
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٤٩	١٤%
من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة	١٧٩	٥١,١٤%
(٢٠) سنة فأكثر	١٢٢	٣٤,٨٦%
الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن (٤٩) من المعلمين يمثلون نسبة (١٤%) من إجمالي العينة تتراوح سنوات خدمتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات وهم يمثلون الفئة الأقل في الدراسة، في حين أن (١٧٩) منهم يمثلون نسبة (٥١,١٤%) من إجمالي العينة تتراوح سنوات خدمتهم من (١٠) إلى أقل من (٢٠) سنة، وذلك مقابل (١٢٢) معلماً يمثلون نسبة (٣٤,٣٨%) من إجمالي العينة وتتراوح سنوات خبرتهم (٢٠) سنة فأكثر.

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

عدد سنوات الخبرة	عدد العينة	النسبة
دبلوم فوق المتوسط	٦٥	١٨,٥٧%
بكالوريوس/ ليسانس	٢٤١	٦٨,٨٦%
دراسات عليا	٤٤	١٢,٥٧%
الإجمالي	٣٥٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن عدد (٢٤١) من المعلمين يمثلون نسبة (٦٨,٨٦%) من إجمالي العينة من ذوي المؤهلات العليا ويمثلون الفئة الأكثر في الدراسة، في حين أن (٦٥) من العينة يمثلون نسبة (١٨,٥٧%) من إجمالي العينة من ذوي الدبلوم فوق المتوسط، بينما تمثل الشريحة الأقل هم من حملة دبلوم الدراسات

العليا ويبلغ عددهم (٤٤) معلماً بنسبة (١٢,٥٧%).

(٢) أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث يتم استخدامه من قبل في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين أو المهتمين بمشكلة الدراسة، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة (استبيان) لتقيس ممارسات القيادات المدرسية لمدارس المرحلة المتوسطة في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر (المعلمين) ، من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة والمقاييس المتعلقة بالقيادة التحويلية، إذ وضعت أداة الدراسة بصورتها الأولية من خلال وضع قائمة بأهم الممارسات القيادية للإدارة المدرسية تتكون من (٨٤) فقرة (ممارسة قيادية) موزعة إلى ستة مجالات رئيسية هي: تحديد ومشاركة أهداف المدرسة، الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء، هيكلية التغيير ، دعم المعلمين وتنميتهم المهنية، خلق بيئة ومناخ للتدريس ، نموذج يحتذى به.

(أ) ثبات الأداة:

تم حسب معامل الثبات لكل مجال من المجالات الستة، والمجالات مجتمعة بطريقة الثبات بالإعادة (Test-Retest)، وكان الفاصل الزمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ثلاثة أسابيع وتكونت عينة الثبات من ٥٠ معلماً ، من مجتمع الدراسة، واستثنيت هذه العينة من المشمولين بالدراسة وبلغت قيم معامل الثبات كما هو مبين في جدول (٤)

جدول (٤) معامل الثبات لمجالات الأداة الستة

المجال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	الكلى
معامل الثبات	٠,٨٧	٠,٧٦	٠,٨٢	٠,٨٤	٠,٧٩	٠,٧٣	٠,٨٩

ويرى الباحث أن قيم معاملات الثبات السابقة سواء للمجالات (المحاور) أو الدرجة الكلية كافية لأغراض الدراسة.

(ب) صدق الأداة:

وتم استخدام نوعين من الصدق هما:

١- صدق المحكمين: ويسمى بالصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على ٩ محكمين من أساتذة الجامعات ومن الخبراء المختصين بالإدارة والقيادة التعليمية؛ بهدف الحكم على صلاحيته لتحقيق أهداف البحث، واستفاد الباحث من ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، فيما يتعلق بتعديل بعض الفقرات أو إعادة صياغاتها لتناسب المجال الذي وردت فيه، وقد أصبح عدد فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية ٧٨ فقرة موزعة على مجالات الدراسة الستة، وقد اتفقوا جميعاً على أن الأداة بصورتها النهائية تعد صالحة لتحقيق الهدف منها، وبذلك تم التأكد من صدق المحكمين.

٢- الصدق الذاتي: وتم حسابه من المعادلة "معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل معامل الثبات (٠,٨٩) وهو ٠,٩٤، وهو معامل صدق مناسب لطبيعة الدراسة.

(ج) الصورة النهائية للاستبيان:

تكون الاستبيان في صورته النهائية من (٧٨) عبارة موزعة على ستة أبعاد، وتصحح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت خماسي الاستجابات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وتمثل (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتتمثل أبعاده وعبارات على النحو التالي:

جدول (٥) بيان بأبعاد وعدد عبارات استبيان القيادة التحويلية

م	البعد	عدد العبارات
١	تحديد ومشاركة أهداف المدرسة	١٢
٢	الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء	١٣
٣	هيكلية التغيير	٨
٤	دعم المعلمين وتنميتهم المهنية	١٥

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د. محمد صبري الأنصاري

أ. محمد يعقوب العنزي

م	البعد	عدد العبارات
٥	خلق بيئة ومناخ للتدريس	١٤
٦	نموذج يحتذى به	١٥
	الإجمالي (٦ أبعاد)	٧٨

ثالثاً: المعالجة الإحصائية للنتائج

استخدم الباحث للإجابة والتصحيح تدرج ليكرت الخماسي في الاستبيان، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة.

جدول (٦) درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات معلمي مدارس المرحلة المتوسطة

فئات الدرجات	النسبة المئوية	التقدير في أداة الدراسة	التقدير العام (درجة الممارسة)
من ٤,٢ إلى ٥	من ٨٤ إلى ١٠٠%	يتحقق بدرجة عالية جداً	درجة عالية جداً
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤%	يتحقق بدرجة عالية	درجة عالية
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨%	يتحقق بدرجة متوسطة	درجة متوسطة
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢%	يتحقق بدرجة منخفضة	درجة منخفضة
من ١ إلى أقل من ١,٨	من ٣٠ إلى أقل من ٣٦%	يتحقق بدرجة منخفضة جداً	درجة منخفضة جداً

وتتم معالجة بيانات الدراسة الميدانية وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يعبر عنه اختصاراً SPSS حيث استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية واستخدام اختبار "شيفيه" (LSD) للمقارنات البعدية، وذلك للكشف عن مصادر الفروق بين مستويات المتغيرات.

رابعاً: نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د./ أشرف محمود أحمد / أ.م.د./ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه: " ما واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ؟، تم ما يلي:

(١) نتائج الدراسة الخاصة بواقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) من الفقرات الواردة ففي أداة الدراسة، التي تقيس واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المرحلة المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية ، والبالغ عددها (٧٨) فقرة وفق واقع ممارستها على النحو التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في كل بعد من

أبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
٣	متوسطة	١,٢٤	٣,٠٢	المجال الأول : تحديد ومشاركة أهداف المدرسة
٢	متوسطة	١,٢٦	٣,٣٠	المجال الثاني : الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء
٤	متوسطة	١,٢٢	٣,١٩	المجال الثالث: هيكلية التغيير
١	عالية	١,٢٣	٣,٣٦	المجال الرابع : دعم المعلمين وتنميتهم المهنية
٥	متوسطة	١,٢١	٢,٩٨	المجال الخامس: خلق بيئة ومناخ للتدريس

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د. محمد صبري الأنصاري

أ. محمد يعقوب العنزى

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
٦	متوسطة	١,٢٢	٢,٨٨	المجال السادس: نموذج يحتذي به
	متوسطة	٠,٦٤	٣,١٥	المجالات مجتمعة

يظهر جدول (٧) أن تقديرات معلمي مدارس المرحلة المتوسطة لواقع ممارسات القيادة التحويلية بالمدارس المتوسطة بالكويت في كل مجال من مجالات الأداة الستة والمجالات مجتمعة جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٣,٠٢) تحديد ومشاركة أهداف المدرسة، و(٣,٣٠) الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء، و(٣,١٩) هيكلية التغيير، و(٣,٣٦) دعم المعلمين وتمييزهم المهنية، و(٢,٩٨) خلق بيئة ومناخ للتدريس، و(٢,٨٨) نموذج يحتذي به، وجاءت مجتمعة لكافة أبعاد/مجالات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي (٣,١٥)، وهذا يعني أن هناك فجوة كبيرة بين المطلوب من القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت والواقع في تحقيق القيادة التحويلية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية، مما يعوق أداء هذه المدارس عن تحقيق الأهداف التعليمية الموضوع.

ويدعم هذا التفسير ما أكدته دراسة شيماة أحمد علي محمد (٢٠٢٠)، ودراسة حسن ابراهيم (٢٠٢٠)، ودراسة وائل جبريل (٢٠١٤)، والتي تتفق جميعها مع نتائج الدراسة الحالية والتي تشير إلي أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدي قيادات المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، مما يتطلب من المسؤولين عن التعليم الاهتمام بوضع معايير دقيقة وجديدة لاختيار وتعيين المديرين يراعي فيها أبعاد القيادة التحويلية لعلاقتها الإيجابية بتحسين ممارسات المعلم وفعاليته التعليمية الذاتية وتحسين المناخ التعليمي للمدرسة.

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د./ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محمد عبدالكريم منشد (٢٠١٧) ، دراسة صبيته بنت مندي (٢٠١٨) ، دراسة لميس عبدالله الغفيص (٢٠١٩) ، دراسة جلال نافل سلام شيخ (٢٠٢١) ، حيث تتفق جميعها على أن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدي قيادات المدارس جاءت مرتفعة، ويرجع ذلك إلي اختلاف والاهتمامات ، حيث تهتم هذه بثقافة تطوير وتحسين المناخ التعليمي في المؤسسات التعليمية، وتطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة المدارس ومنها الإدارة الذاتية للمدرسة، وتحويل المدارس إلي مجتمعات تعلم مهنية محترفة تطور من أداء المعلمين العاملين على حد سواء، ولن يتحقق كل هذا إلا من خلال القائد التعليمي الفعال.

ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل لكل بعد/ مجال على النحو التالي.

(أ) المجال الأول: تحديد ومشاركة أهداف المدرسة

جدول (٨) ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مجال تحديد ومشاركة أهداف المدرسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	شرح الأهداف العامة للمدرسة لكل من المعلمين والطلاب	٢,٧٠	١,٢٤	متوسطة	١٢
٢	تشجيع الجميع في المدرسة على مشاركة أهداف المدرسة	٢,٧٦	١,٢٤	متوسطة	١١
٣	مراجعة أهداف المدرسة وتحديثها.	٢,٩٢	١,١٢	متوسطة	٩
٤	الاستفادة كثيراً من نجاحات الطلاب عند تطوير أهداف المدرسة.	٢,٩٦	١,١٦	متوسطة	٦
٥	تعريز التوافق بين أهداف المدرسة والمقررات التعليمية	٢,٩٣	١,٢٥	متوسطة	٨
٦	فتح النقاش حول أهداف المدرسة في اجتماعات مجلس الإدارة	٢,٨٤	١,١٤	متوسطة	١٠

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د. محمد صبري الأنصاري

أ. محمد يعقوب العنزي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٧	تشجيع المعلمين على العمل لتحقيق نفس الأهداف	٢,٩٢	١,٢١	متوسطة	٧
٨	وضع الأهداف المرتبطة برفع مستوى النجاح الحالي للطلاب	٢,٩٧	١,١٤	متوسطة	٥
٩	الريادة في وضع أهداف المدرسة موضع التنفيذ	٣,٣١	١,٣٠	متوسطة	٤
١٠	دمج المعلمين في تطوير وتنفيذ الأهداف التعليمية المدرسية والغايات التعليمية	٣,٢٥	١,٤٤	متوسطة	٣
١١	تطوير واستخدام قنوات الاتصال مع أولياء الأمور لغرض تحديد أهداف المدرسة	٣,٢٦	١,٤٠	متوسطة	٢
	توفير التواصل المنهجي ثنائي الاتجاه مع أعضاء المدرسة فيما يتعلق بالأهداف والغايات المستمرة للمدرسة	٣,٣٨	١,١٧	عالية	١
	المجال الأول : تحديد ومشاركة أهداف المدرسة	٣,٠٢	١,٢٤	متوسطة	٣

يتضح من الجدول السابق أن محور تحديد ومشاركة أهداف المدرسة جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثالثة من بين مجالات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي ٣,٠٢ وانحراف معياري ١,٢٤، وجاءت عبارة واحدة بدرجة عالية واحتلت المرتبة الأولى العبارة (١٢) وهي "توفير التواصل المنهجي ثنائي الاتجاه مع أعضاء المدرسة فيما يتعلق بالأهداف والغايات المستمرة للمدرسة" بمتوسط حسابي ٣,٣٨ وانحراف معياري ١,١٧، بينما جاءت جميع العبارات التالية بدرجة متوسطة، وكان أعلاها العبارة (١١) التي احتلت المرتبة الثانية وهي " تطوير واستخدام قنوات الاتصال مع أولياء الأمور لغرض تحديد أهداف المدرسة" وبمتوسط حسابي ٣,٢٦ وانحراف معياري ١,٤٠، يليها في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (١٠) وهي "دمج المعلمين في تطوير وتنفيذ الأهداف التعليمية المدرسية والغايات التعليمية" بمتوسط حسابي ٣,٢٥ وانحراف معياري ١,٤٤، بينما جاء في المرتبة قبل الأخيرة (المرتبة الحادية عشر) العبارة (٢) وهي تشجيع الجميع في المدرسة على مشاركة أهداف

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د. / أشرف محمود أحمد

أ.م.د. / محمد صبري الأنصاري

أ. / محمد يعقوب العنزي

المدرسة" بمتوسط حسابي ٢,٧٦ وانحراف معياري ١,٢٤، وجاء في المرتبة الأخيرة (المرتبة الثانية عشر) العبارة (١) وهي "شرح الأهداف العامة للمدرسة لكل من المعلمين والطلاب" بمتوسط حسابي ٢,٧٠ وانحراف معياري ١,٢٤، ويدل ما سبق أن مديري المدارس لم يحققوا هذا المجال بالصورة المرجوة لمركزية الإدارة وكثرة الأعباء الإدارية، والفصل بين الأهداف والتطبيق، فعلي الرغم من أن العينة رأت أن هناك تواصل منهجي بين المدير وأعضاء المدرسة فيما يتعلق بالأهداف والغايات المستمرة للمدرسة بدرجة مرتفعة إلا أن آليات هذا التواصل والأسس المبنية على وضع هذه الأهداف لم تكن بالصورة المرجوة، سواء فيما يرتبط بمشاركة أولياء الأمور وفقاً لقنوات اتصال حديثة، أو المشاركة الفعالة مع المعلمين في تطوير هذه الأهداف ووضعها موضع التنفيذ، أو ربطها بنجاحات الطلاب والمقررات الدراسية سواء من حيث البناء أو التنفيذ، أو تخصيص اجتماعات خاصة لتقييم هذه الأهداف وتطويرها، واقتصار عملية مشاركتها ونشرها على موقع المدرسة (إن وجد) دون محاولة شرحها للمعلمين أو الطلاب أو كيفية تطبيقها، ونقص الإرشاد الأكاديمي للطلاب، وهذا على الرغم من أن هذا المجال بعداً ومعياراً أساسياً في ضمان الجودة والاعتماد إلا أنه يتم بصورة روتينية مع تشابه هذه الأهداف بين المدارس بغض النظر عن إمكاناتها.

(ب) المجال الثاني : الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين

جدول (٩)

ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مجال إدارة الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يشارك المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية.	٣,١٧	١,٢٢	متوسطة	٩
٢	يعمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.	٣,٢٢	١,٣٠	متوسطة	١٠
٣	يحفز العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية	٣,٣٥	١,٢٢	عالية	٥

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د. / أشرف محمود أحمد

أ.م.د. / محمد صبري الأنصاري

أ. / محمد يعقوب العنزي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
	والدراسات التربوية				
٤	يعزز الفعاليات والأنشطة البناء التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.	٣,٣٩	١,٢١	عالية	٤
٥	يشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	٣,١٨	١,٣٦	متوسطة	١١
٦	يشجع المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	٣,٢٥	١,٣٠	متوسطة	١٢
٧	يتابع سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.	٣,٤٤	١,٢٦	عالية	٣
٨	يحرص على اطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.	٣,٠٨	١,٣٢	متوسطة	١٣
٩	يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	٣,٢٣	١,٢١	متوسطة	٨
١٠	يستفيد من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دورياً والعمل على تطويرها.	٣,٣١	١,٢٨	متوسطة	٧
١١	يطلب من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم.	٣,٣٨	١,٣٤	عالية	٢
١٢	يطلع العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين.	٣,٥٤	١,٢٥	عالية	١
١٣	يتابع تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.	٣,٢٨	١,٠٦	متوسطة	٦
٢	المجال الثاني : الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	٣,٣٠	١,٢٦	متوسطة	٢

يتضح من الجدول السابق أن محور الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة الثانية من بين مجالات القيادة التحولية بمتوسط حسابي ٣,٣٠ وانحراف معياري ١,٢٦، وجاءت خمس عبارات بدرجة عالية، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٢) وهي "يطلع العاملين معه

على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين " بمتوسط حسابي ٣,٥٤ وانحراف معياري ١,٢٥، وأخرها العبارة (٣) التي احتلت المرتبة الخامسة وهي " يحفز العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية " بمتوسط حسابي ٣,٣٥ وانحراف معياري ١,٢٢، بينما جاءت باقي العبارات التالية بدرجة متوسطة، وكان أعلاها العبارة (١٣) التي احتلت المرتبة السادسة وهي " يتابع تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين." بمتوسط حسابي ٣,٢٨ وانحراف معياري ١,٠٦، يليها في المرتبة السابعة جاءت العبارة (١٠) وهي " يستفيد من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دورياً والعمل على تطويرها." بمتوسط حسابي ٣,٢١ وانحراف معياري ١,٢٨، بينما جاء في المرتبة قبل الأخيرة (المرتبة الحادية عشر) العبارة (٦) وهي " يشجع المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة " بمتوسط حسابي ٣,٢٥ وانحراف معياري ١,٣٠، وجاء في المرتبة الأخيرة (المرتبة الثانية عشر) العبارة (٨) وهي " يحرص على اطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم." بمتوسط حسابي ٣,٠٨ وانحراف معياري ١,٢٢، وهذا يدل على انتمائهم وحبهم لعملهم والتي من خلالها يساعد بالاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ، وبذلك تتناغم سلوكهم مع قيم العاملين ويجعلهم يعملون ويؤمنون بتحقيق المستحيل والتي من خلالها تشجع جو من التعاون في تحديد رسالة المدرسة ورؤيتها، مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للتنافس والتميز والإبداع ، أن استخدامه أنماط متعددة في القيادة وجود المرونة في الاستجابة لمتطلبات العاملين والاعتراف بإنجازاتهم الفردية والجماعية، أو حتي يوجه انتباههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يعمل علي تحسين جودة عملية صنع القرار من الحصول علي قدرات والقوى الإبداعية والابتكارية لدى العاملين والمقترحات والأفكار لجرئية، عدم ميل إلي للتجديد والتغيير والتطوير وميله إلى الأساليب التقليدية والروتينية وعدم تفعيل العمل داخل المدرسة وإيجاد جو تنافسي داخل المدرسة، ويظهر هذا منعدم ممارساتهم في تشجيع المبدعين على تقديم ما لديهم من

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د./ أشرف محمود أحمد / أ.م.د./ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

برامج وأفكار، بحيث تتم مناقشتها وكيفية تمتيتها والاستفادة من القدرات الكامنة والإبداعية لدى العاملين، مما يدل على أن مدير المدرسة يفقد مهارات التجديد والاطلاع على كل ما هو مفيد للعملية التعليمية، ويحرم المدرسة من الرؤية المستقبلية حول مستقبل المدرسة.

نستنتج من المحور السابق ، أن هناك أدوارا تقوم بها القيادات المدرسية تسهم بدرجة كبيرة في كسب ثقة العاملين وتشجيعهم على التفاعل والنمو المهني والمشاركة والتنافس والتميز وإشاعة جو من الألفة والمرح، كما أن هناك بعض القصور في أداء مدير المدرسة لا يساعد على خلق مناخ تنظيمي وعدم ميل مدير المدرسة للتجديد والتغيير والتطوير وميله إلى الأساليب التقليدية والروتينية في اتخاذ القرارات، عدم إعطاء القيادات المدرسية نوع من الحرية والاستقلالية التي تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم، عدم زرع الحماس والدافعية لدى العاملين في المدرسة للتغيير والتطوير، والتي تقيد في بعض الأحيان حرية التفكير من خلال إصدار القيود على ممارسة العاملين في تطوير رؤية .

(ج) المجال الثالث : هيكلية التغيير

جدول (١٠)

ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية من من وجهة نظر المعلمين في مجال هيكلية التغيير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يمنح العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.	٣,٤٢	١,٢٧	عالية	٤
٢	يحرص على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة	٢,٩٨	١,٤١	متوسطة	٦
٣	يهيئ الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للمدرسة.	٣,٠٣	١,٢٥	متوسطة	٥

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري

أ/ محمد يعقوب العنزي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٤	يوزع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا.	٣,٤٤	١,٣١	عالية	٣
٥	يشرك العاملين معه في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامه والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.	٢,٨٧	١,٣٢	متوسطة	٧
٦	يفوض الصلاحيات الإدارية داخل المدرسة بما يخدم العملية التعليمية	٢,٨٢	١,٢١	متوسطة	٨
٧	يشجع المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بمدرسته.	٣,٤٦	١,٢٥	عالية	٢
٨	يشجع المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى.	٣,٤٧	١,١٦	عالية	١
٤	المجال الثالث: هيكلية التغيير	٣,١٩	١,٢٧	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن محور هيكلية التغيير جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة الرابعة من بين مجالات القيادة التحولية بمتوسط حسابي ٣,١٩ وانحراف معياري ١,٢٧، وجاءت أربع عبارات بدرجة عالية، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (٨) وهي " يشجع المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى." بمتوسط حسابي ٣,٤٧ وانحراف معياري ١,١٦، وأخرها العبارة (١) التي احتلت المرتبة الرابعة وهي " يمنح العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم." بمتوسط حسابي ٣,٤٢ وانحراف معياري ١,٢٧، بينما جاءت باقي العبارات التالية بدرجة متوسطة، وكان أعلاها العبارة (٣) التي احتلت المرتبة الخامسة وهي " يهيئ الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للمدرسة." بمتوسط حسابي ٣,٠٣ وانحراف معياري ١,٢٥، يليها في المرتبة السادسة جاءت العبارة (٢) وهي " يحرص على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة " بمتوسط حسابي ٢,٩٨٦ وانحراف معياري ١,٤١، بينما جاء في المرتبة قبل الأخيرة العبارة (٥) وهي " يشرك العاملين معه في

المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامه والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة " بمتوسط حسابي ٢,٨٧ وانحراف معياري ١,٣٢، وجاء في المرتبة الأخيرة العبارة (٦) وهي " يفوض الصلاحيات الإدارية داخل المدرسة بما يخدم العملية التعليمية " بمتوسط حسابي ٢,٨٢ وانحراف معياري ١,٢١، مما يدل على عدم قدرة قيادات المدرسة في التصرف في ميزانية المدرسة وبالتالي يفضل أسلوب التحفيز المعنوي، يكون هناك تشجيع من العاملين على المشاركة بفاعلية في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة فعندما يجتهد العاملون بتقديم خدمة جيدة أو عمل إي تغيير مؤثر وإنما يكتفي بالتشجيع الأدبي لهم والثناء عليهم، ويتم ذلك من خلال ممارسة القائد للسلوكيات الهادفة إلى تطوير قواعد السلوك العام والقيم والمبادئ في المدرسة ، حيث ينطلق القائد التحويلي في عملية التغيير والتطوير للمدرسة من ميول المعلمين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية ،مشجعاً لهم ومتيحاً فرص التطوير المهني، ومتفهماً للتحديات التي تواجههم في ممارستهم لمهامهم، ومهيئاً لهم البيئة والظروف المناسبة التي تعينهم على القيام بأعبائهم ومسؤولياتهم بما يساهم في إثراء العملية التعليمية، إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيداً أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقاً، لذلك فهم يعملون ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ، ولذلك فإن القادة التحويليين يقومون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعد التي قطعها على نفسه، وذلك من خلال ثقة القادة بقدراتهم على تطوير القدرات الكامنة لدى العاملين، ومن ثم تقديم القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم كي يستخدموا قدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم، حيث يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الانجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر، حيث يحدد القائد بشكل واضح المستويات الحالية لأداء العاملين والمستويات المستقبلية المتوقعة منهم، ومبيناً أهداف المدرسة المستقبلية التي سيسهمون في

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

تحقيقها من خلال أدوارهم المهمة، كما يوضح القائد المحفزات والمكافآت التي سيحصلون عليها عند تحقيق الانجازات المتوقعة، وخلال كل ذلك يوفر القائد المؤشرات التي تساعد على تجويد الأداء وضمان الوصول للأهداف المرجوة، اقتصار القيادات المدرسية علي عدم اطلاعها علي المبادرات التجديدية والأفكار المستقبلية التي تهتم بالعملية التعليمية مما يحرم المدرسة من الاطلاع علي كل ما يفيد المجال التعليمي ، ويحرم المدرسة من الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المدرسة ، مما يدل علي أن القيادات المدرسية لا تثير التحدي لدى العاملين ولا يدفعهم إلي التفكير والابتكار ولا يكونوا مستقلين في صنع او اتخاذ القرار، حيث تسود الأعمال الروتينية يرجع ذلك إلي نمطه الديكتاتوري الذي يتبعه في التعامل مع العاملين ، أو عدم ثقته أو خوفه من القيادات العليا.

نستنتج من المحور السابق ، أن هناك أدوارا تقوم بها القيادات المدرسية تسهم بدرجة كبيرة في كسب ثقة العاملين وتشجيعهم علي التفاعل والمشاركة والتنافس والتميز وإشاعة جو من الألفة والمرح ، مما يساعد في هيكلة التغيير.

كما أن هناك بعض القصور في أداء القيادات المدرسية لا يساعد علي خلق آليات التغيير ضعف في وجود البنية الأساسية التي تدعم التجديد في العمل المدرسي وقد يعود هذا إلي حدود الصالحية المخول بها مديري المدارس للتجديد والتطوير داخل المدرسة.

(د) المجال الرابع : دعم المعلمين وتنميتهم المهنية:

جدول (١١)

ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين في مجال دعم المعلمين وتنميتهم المهنية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تشجيع المعلمين على إظهار مستوى عال من الأداء	٣,٣٠	١,٢٩	متوسطة	٩

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري

أ/ محمد يعقوب العنزي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٢	مدح المعلمين كتابة لجهودهم المتميزة	٣,٢٩	١,٢٦	متوسطة	١٠
٣	تنظيم فعاليات التدريب أثناء الخدمة من أجل التطوير المهني للمعلمين	٣,٣٤	١,١٧	متوسطة	٧
٤	إعلام المعلمين حول الفرص المتاحة لتطوير أنفسهم مهنيًا	٣,٣٥	١,١٥	متوسطة	٦
٥	دعم المدرسين الذين يبذلون جهودًا لتطويرهم عبر التدريب والتعليم المهني (التدريب أثناء الخدمة، الدراسات العليا، إلخ)	٣,٢٥	١,١٨	متوسطة	١٢
٦	نسخ الأبحاث المنشورة عن التعليم في الصحف والمجلات العلمية وتوزيعها على المعلمين	٣,٣٣	١,٢٦	متوسطة	٨
٧	دعوة ذوي الخبرة والمتخصصين للتحدث في مؤتمرات وندوات مصغرة للمعلمين	٣,٠٤	١,٤٠	متوسطة	١٥
٨	ترتيب الاجتماعات لتبادل المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في التربية أثناء الخدمة	٣,٣٧	١,٢٢	متوسطة	٥
٩	دعم المعلمين لاستخدام المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في الفصل	٣,٣١	١,١٨	متوسطة	١١
١٠	التخطيط بعناية لاجتماعات هيئة التدريس من أجل التطوير المهني بشكل احترافي	٣,٣٨	١,٢٦	متوسطة	٤
١١	تطوير خطط المتابعة لتقييم التطوير المهني	٣,١٨	١,٢٩	متوسطة	١٣
١٢	تشجيع المعلمين على اتخاذ خطوات إيجابية لحل المشكلات التعليمية	٣,٤٥	١,٢٥	عالية	٣
١٣	تشجيع المعلمين على تحسين ممارسات الفصل الدراسي	٣,٢٠	١,٢١	متوسطة	١٤
١٤	تخطيط فرص التطوير المهني وفقا للاحتياجات	٣,٧٠	١,٢٢	عالية	٢
١٥	يوفر الدافع والموارد اللازمة للمعلمين للمشاركة في أنشطة النمو المهني	٣,٧٠	١,١١	عالية	١

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د./ أشرف محمود أحمد / أ.م.د./ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	المجال الرابع : دعم المعلمين وتنميتهم المهنية	٣,٣٦	١,٢٣	عالية	١

يتضح من الجدول السابق أن محور دعم المعلمين وتنميتهم مهنيًا جاء بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأولى من بين مجالات القيادة التحولية بمتوسط حسابي ٣,٣٦ وانحراف معياري ١,٢٣، وجاءت ثلاثة عبارات بدرجة عالية، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٥) وهي "يوفر الدافع والموارد اللازمة للمعلمين للمشاركة في أنشطة النمو المهني" بمتوسط حسابي ٣,٧٠ وانحراف معياري ١,٢٢، وأخرها في المرتبة الثالثة العبارة (١٢) التي احتلت المرتبة الثمانية وهي "تشجيع المعلمين على اتخاذ خطوات إيجابية لحل المشكلات التعليمية" بمتوسط حسابي ٣,٧٠ وانحراف معياري ١,٢٥، بينما جاءت باقي العبارات التالية بدرجة متوسطة، وكان أعلاها العبارة (١٠) التي احتلت المرتبة الرابعة وهي "التخطيط بعناية لاجتماعات هيئة التدريس من أجل التطوير المهني بشكل احترافي" بمتوسط حسابي ٣,٣٨ وانحراف معياري ١,٢٦، يليها في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٨) وهي "ترتيب الاجتماعات لتبادل المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في التربية أثناء الخدمة" بمتوسط حسابي ٣,٣٧ وانحراف معياري ١,٢٢، بينما جاء في المرتبة قبل الأخيرة (المرتبة الرابعة عشر) العبارة (١٣) وهي "تشجيع المعلمين على تحسين ممارسات الفصل الدراسي" بمتوسط حسابي ٣,٢٠ وانحراف معياري ١,٢١، وجاء في المرتبة الأخيرة (المرتبة الخامسة عشر) العبارة (٧) وهي "دعوة ذوي الخبرة والمتخصصين للتحديث في مؤتمرات وندوات مصغرة للمعلمين" بمتوسط حسابي ٣,٠٤ وانحراف معياري ١,٤٠، ويتضح من هذه النتائج القصور الواضح في هذا البعد ولذلك لمركزية التدريب دون دراسة حقيقية للاحتياجات التدريبية للمعلمين، وعدم تفعيل

التدريب المرتكز على المدرسة، وإن كان المدير يوفر الدافع والموارد اللازمة للمعلمين للمشاركة في أنشطة النمو المهني بدرجة مرتفعة إلا أن غالبية التشجيع معنوياً أكثر منه مادياً، وتوفير الموارد يقتصر على سرعة إنهاء الإجراءات المرتبطة بذلك، ويقتصر دور القيادات المدرسية على ترشيح المعلمين للدورات التدريبية وفقاً لاحتياجات المدرسة أكثر من احتياجات المعلمين أنفسهم، وإن كان يسهم بصورة إيجابية لتشجيع المعلمين على اتخاذ خطوات إيجابية لحل المشكلات التعليمية إلا أن ذلك يكون في حدود إمكانات المدارس المتواضعة في مقابل أهدافها الطموحة، وما زالت تعاني المدارس وقادتها من كثير من أوجه القصور المرتبطة بهذا الجانب، وهي: التخطيط بعناية لاجتماعات هيئة التدريس من أجل التطوير المهني بشكل احترافي، ترتيب الاجتماعات لتبادل المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في التربية أثناء الخدمة، إعلام المعلمين حول الفرص المتاحة لتطوير أنفسهم مهنيًا، تنظيم فعاليات التدريب أثناء الخدمة من أجل التطوير المهني للمعلمين، نسخ الأبحاث المنشورة عن التعليم في الصحف والمجلات العلمية وتوزيعها على المعلمين، تشجيع المعلمين على إظهار مستوى عال من الأداء، مدح المعلمين كتابةً لجهودهم المتميزة، دعم المعلمين لاستخدام المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة في الفصل، دعم المدرسين الذين يبذلون جهودًا لتطويرهم عبر التدريب والتعليم المهني (التدريب أثناء الخدمة، الدراسات العليا، إلخ)، تطوير خطط المتابعة لتقييم التطوير المهني، تشجيع المعلمين على تحسين ممارسات الفصل الدراسي، دعوة ذوي الخبرة والمتخصصين للتحديث في مؤتمرات وندوات مصغرة للمعلمين، وربما يعود ذلك إلى الافتقار لثقافة التنمية المهنية والقصور على شرح المنهج وفقاً لمتطلبات الامتحانات، وقصور الزيارات الصفية، وعدم وجود آلية للربط بين التنمية المهنية وإجراءات تطبيقها داخل الفصول الدراسية، ونقص ميزانية المدرسة لنسخ الأبحاث وتوزيعها ،

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

وإن كان الوزارة خطت خطوات إيجابية نحو تحمل مصاريف الدراسات العليا للمعلمين فضلاً عن تحمل تكلفة التدريبات، إلا أن الميزانيات قد لا تحقق تلبية كافة الاحتياجات في ظل تزايد أعداد المعلمين.

(هـ) المجال الخامس : خلق بيئة ومناخ للتدريس

جدول (١٢)

ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مجال خلق بيئة ومناخ للتدريس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تشجيع "روح الفريق" بين الإداريين والمعلمين والطلاب والموظفين الآخرين	٢,٧٠	١,٢٤	متوسطة	١٤
٢	دعم المعلمين للقيام بعملهم بشكل أفضل	٢,٧٦	١,٢٤	متوسطة	١١
٣	ضمان النظام والانضباط اللازمين للتدريس الفعال والتعلم	٢,٩٢	١,١٢	متوسطة	٧
٤	غرس القناعة بأن جميع الطلاب يمكنهم التعلم في المدرسة	٢,٩٦	١,١٦	متوسطة	٦
٥	خلق بيئة مدرسية تمكن للطلاب والمعلمين العمل فيها بكل رضا وسرور	٢,٩٣	١,٢٥	متوسطة	٨
٦	تشجيع الأنشطة الاجتماعية التي تضمن الاندماج بين المعلمين والطلاب	٢,٨٤	١,١٤	متوسطة	١٢
٧	دعم المعلمين بأفكار جديدة ومختلفة حول التربية	٢,٩٢	١,٢١	متوسطة	٩
٨	منع الإضرار بالمدرسة بسبب النزاعات بين الأفراد والجماعات	٢,٩٧	١,١٤	متوسطة	٥
٩	تحديد أولويات الأنشطة التعليمية عند تخصيص الوقت والموارد	٢,٨١	١,٢٠	متوسطة	١٣
١٠	ضمان دعم الأسرة والمجتمع المحلي لنجاح الطلاب	٢,٨٧	١,٢٧	متوسطة	١٠

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د. محمد صبري الأنصاري

أ. محمد يعقوب العنزي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١١	تشجيع التواصل المفتوح بين أعضاء الهيئة التدريسية مع المحافظة على احترام الاختلاف في الرأي	٣,٢٢	١,٢٤	متوسطة	٣
١٢	إظهار الاهتمام والانفتاحية في النظر في مشكلات الطلاب والمعلمين و / أو أولياء الأمور مع المشاركة في حلها عند الاقتضاء.	٣,٠٨	١,٣١	متوسطة	٤
١٣	تطوير معنويات عالية لدى المعلمين والمحافظة عليها.	٣,٥٧	١,٢٤	عالية	١
١٤	الاستجابة بشكل منهجي ومتكامل لاهتمامات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور	٣,٢٤	١,٢٣	متوسطة	٢
	المجال الخامس: خلق بيئة ومناخ للتدريس	٢,٩٨	١,٢١	متوسطة	٥

يتضح من الجدول السابق أن خلق بيئة ومناخ للتدريس جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة الخامسة من بين مجالات القيادة التحويلية بمتوسط حسابي ٢,٩٨ وانحراف معياري ١,٢١، وجاءت عبارة واحدة فقط بدرجة عالية، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (١٣) وهي "تطوير معنويات عالية لدى المعلمين والمحافظة عليها" بمتوسط حسابي ٣,٥٧ وانحراف معياري ١,٢٤، بينما جاءت باقي العبارات التالية بدرجة متوسطة، وكان أعلاها العبارة (١٤) التي احتلت المرتبة الثانية وهي "الاستجابة بشكل منهجي ومتكامل لاهتمامات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور" وبمتوسط حسابي ٣,٢٤ وانحراف معياري ١,٢٣، يليها في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (١١) وهي "تشجيع التواصل المفتوح بين أعضاء الهيئة التدريسية مع المحافظة على احترام الاختلاف في الرأي" بمتوسط حسابي ٣,٢٢ وانحراف معياري ١,٢١، بينما جاء في المرتبة قبل الأخيرة (المرتبة الثالثة عشر) العبارة (٩) وهي "تحديد أولويات الأنشطة التعليمية عند تخصيص الوقت والموارد" بمتوسط حسابي ٢,٨١ وانحراف معياري ١,٢٠، وجاء في المرتبة الأخيرة (المرتبة الرابعة عشر) العبارة (١) وهي "تشجيع روح الفريق" بين الإداريين والمعلمين والطلاب

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د./ أشرف محمود أحمد / أ.م.د./ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

والموظفين الآخرين" بمتوسط حسابي ٢,٧٠ وانحراف معياري ١,٢٤، ويتضح مما سبق أن جميع العبارات -باستثناء العبارة الأولى التي حصلت على درجة مرتفعة- جاءت متوسطة، وذلك يرجع إلى أن التحفيز المعنوي هو الوحيد الذي تملكه القيادات المدرسية في ظل نقص صلاحياته المرتبطة بالتحفيز المادي، وإن كان نتائج هذا التحفيز المعنوي مرتبط بعوامل أخرى قد تؤثر سلباً على استمراريته سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية، وربما تعود غالبية أوجه القصور في هذا المحور إلى جوانب ثقافية مرتبطة ببيئة البحر الأحمر التي تسودها غالباً النزعات القبلية، وثقافة أولياء الأمور المرتبطة بأهمية نجاح الطالب في الجوانب التحصيلية، والعزوف من قبلهم عن حضور الاجتماعات المدرسية، وضعف التعاون بين الأسرة والمدرسة، وقصور برامج التنمية المهنية وفقاً لاحتياجات المعلمين الفعلية، ونقص الإمكانيات والميزانيات المرتبطة بالأنشطة الطلابية، وزيادة أعباء الأسرة يقلل من المشاركة في تلبية هذه المتطلبات، وتكدس الفصول الدراسية وزيادة نصيب المعلم من الطلاب، ونقص الإمكانيات التعليمية والتكنولوجية، وقصور فلسفة وثقافة التنمية الذاتية، وقصور برامج التنمية العلاجية والإثرائية والإرشاد الأكاديمي للطلاب.

(و) المجال السادس : تقديم نموذج سلوكي يحتذي به

جدول (١٣)

ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين في مجال تقديم نموذج سلوكي يحتذي به

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	يتجاوب مع التغذية الراجعة حول نتائج جهود التطوير.	٢,٧٠	١,٢٤	متوسطة	١٥
٢	يظهر حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.	٢,٨٥	١,٢٤	متوسطة	١٠
٣	يمارس مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي.	٢,٩٣	١,١٢	متوسطة	٥

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د. أشرف محمود أحمد

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري

أ/ محمد يعقوب العنزى

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٤	يلتزم بالمثل والقيم التي تتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها	٢,٩٩	١,١٦	متوسطة	١
٥	يحرص على أن يكون عضوا فاعلا في الفريق الجماعي في المدرسة.	٢,٩٢	١,٢١	متوسطة	٦
٦	يكسب احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب	٢,٨٤	١,١٤	متوسطة	١١
٧	يتميز بأخذ زمام المبادرة في القيام بأعمال هادفة وفريدة.	٢,٩٢	١,٢٥	متوسطة	٧
٨	يحرص على راحة العاملين في المدرسة.	٢,٩٧	١,١٤	متوسطة	٢
٩	يظهر بقدرته على التواصل مع الآخرين.	٢,٨١	١,٢٠	متوسطة	١٢
١٠	يدرس المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على انتهاج نفس الأسلوب	٢,٨٨	١,٢٧	متوسطة	٨
١١	يمارس قيادة التغيير قولاً وعملاً.	٢,٨٧	١,٣١	متوسطة	٩
١٢	يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة ، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدرستهم.	٢,٩٦	١,٢٠	متوسطة	٣
١٣	يحث على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني	٢,٨١	١,٣٤	متوسطة	١٣
١٤	يعتبر مصدرا لإثراء الأهداف المدرسية الجديدة	٢,٩٦	١,٢٤	متوسطة	٤
١٥	يصغي لملاحظات المعلمين بصدق ورحب.	٢,٧٦	١,٢٠	متوسطة	١٤
٦	المجال السادس: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به	٢,٨٨	١,٢٢	متوسطة	٦

يتضح من الجدول السابق أن مجال: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به جاء بدرجة متوسطة وفي المرتبة السادسة من بين مجالات القيادة التحويلية بمتوسط

حسابي ٢,٨٨ وانحراف معياري ١,٢٢، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة (٤) وهي " يلتزم بالمثل والقيم التي تتناسب مع رؤية المدرسة ورسالتها " بمتوسط حسابي ٢,٩٩ وانحراف معياري ١,١٦، يليها في المرتبة الثانية جاءت العبارة (٨) وهي " يحرص المدير على راحة العاملين في المدرسة." بمتوسط حسابي ٢,٩٧ وانحراف معياري ١,١٤، بينما جاء في المرتبة قبل الأخيرة (المرتبة الرابعة عشر) العبارة (١٥) وهي " يصغي لملاحظات المعلمين بصدر رحب." بمتوسط حسابي ٢,٧٦ وانحراف معياري ١,٢٠، وجاء في المرتبة الأخيرة (المرتبة الخامسة عشر) العبارة (١) وهي " يتجاوب مع التغذية الراجعة حول نتائج جهود التطوير " بمتوسط حسابي ٢,٧٠ وانحراف معياري ١,٢٤، وهذا يدل علي أن قيادات المدرسة المتوسطة تتصرف بمثالية تنطلق من معتقدات راسخة ، فيمتلك مستويات عالية من الأخلاق الأمر الذي يحفز تابعيه علي أن يتخذوه نموذجا يسعون لمحاكاته، يسعى إلي تحقيق إنتاجية عالية من خلال الحضور الواضح والنشاط حيث يشارك العاملين في المدرسة ويساعدهم علي التعلم التعاوني، وبالتالي تصبح المؤسسة التربوية مجتمع متعلمين متعاونين، يتصرف بطرق تعمل علي تحفيز وإلهام أولئك المحيطين به وذلك إعطاء المعني والتحدي لما يقوم به رؤوسيه وتغلب روح الجماعة ، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ، ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، لا يتصرف بالطرق التي تجعل العاملين والطلاب ليكونوا مجتهدين ومبتكرين، ويفتقر إلي ثقافة الحوار بروح الجماعة ويفقد التنبؤ بالرغبات التي يحتاجها الطلاب والعاملين ، وهذا يجعلهم غير قادرين علي العمل بصورة منتظمة بابتكار أساليب متنوعة تجعلهم محفزين علي الدوام، كما يفقد إحداث تغيير في البناء الرسمي للمدرسة والتي تتضمن تأثير غير مباشر علي التحسين والتطوير في العملية التعليمية. وبالتالي لا يسعى إلي تهيئة بيئة العمل ودعم عملية التغيير وتقديم التعزيزات المناسبة لهم وكذلك توفير المؤشرات التي تساعد علي تجويد الأداء وضمن الوصول إلي أهداف، اقتصر مدير المدرسة المتوسطة علي التركيز علي

مهارات التوجيه الفعال ، والأسس الفعالة في معالجة المشكلات، والتي يمكنه من تدريب العاملين علي توظيفها في معالجة المشكلات التي تعترض طريقهم سواء كان في المدرسة أو خارجها من خلال توظيف أساليب البحث العلمي والتجريب الميداني واختبار فاعلية الطرق ومناسبتها للعمل حتى ينساب العمل بكفاءة.

نستنتج من المحور السابق ، أن هناك أدوارا تقوم بها قيادات المدرسة تجعلها نموذج يحتذي به فهي حريصة على تفعيل القيم السامية داخل مدارسهم ولذلك يلتزم قيادات المدارس بالأخلاق الحميدة لكي يكون قدوة للعاملين والطلاب في التعامل، كما يركزون على تنمية الوازع الديني للعاملين والطلاب من خلال إدراكهم لأهمية رسالة التعليم ودورها السامي في تحقيق الالتزام الأخلاقي ودور المدرسة في تحقيق ذلك، كما أن هناك بعض القصور في أداء مدير المدرسة لديهم قلة في مساعدة فريق العمل على إيجاد معنى شخصي للتغيير، نذره الموارد الضرورية لدعم مشاركة فريق العمل في مبادرات التغيير والتطوير، قلة تشجيع العاملين وحفزهم على الاطلاع والبحث من أجل الارتقاء بمستوى المدرسة إلى مستوى أفضل ، ضعف اهتمام مديري المدارس والعمل على رفع مستواهم المهني. التي تقيد في بعض الأحيان حرية التفكير من خلال إصدار القيود علي ممارسة العاملين في تطوير عملية التغيير .

(٣) للإجابة على السؤال الثالث الذي نصه " ما دلالة الفروق في واقع أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ وفيما يلي عرض وتحليل وتفسير لتلك الاستجابات:

(أ) الفروق بين استجابات العينة وفقاً لسنوات الخبرة: وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" One Way ANOVA لتوضيح دلالة

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحولية

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

الفروق بين استجابات الأفراد طبقاً لسنوات الخبرة، وجاءت النتائج وفقاً لما هو موضح في جدول (١٤).

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ف		
					مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات
١	5 من لأقل من 10	٤٩	321.61	67.55	2	259600.74	152262.51
	10 من لأقل من 20	١٧٩	334.86	66.46	348	1458146.35	5641.38
	20 سنة فأكثر	١٢٢	257.82	65.34	350		

يتضح مما سبق، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين استجابات أفراد العينة حول مجموع المحاور وفقاً لسنوات الخبرة، ولتحديد صالح الفروق تم استخدام اختبار شيفيه **Scheffe**، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٥)

جدول (١٥)

نتائج اختبار شيفيه بين مستوى الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	من ٥- لأقل من ١٠	من ١٠ لأقل من ٢٠	٢٠ سنة فأكثر
5 من لأقل من 10	٤٩	321.61	67.55		38.17454	47.9541
10 من لأقل من 20	١٧٩	334.86	66.46	38.17454		84.12546
20 سنة فأكثر	١٢٢	257.82	65.34	47.9541	84.12546	

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنواع الثلاثة من الخبرات لصالح خبرة (من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة)، والفروق بين خبرة (من ٥

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د/ أشرف محمود أحمد / أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري / محمد يعقوب العنزي

لأقل من ١٠ سنوات) و(٢٠ سنة فأكثر) لصالح (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات)، وقد يعزي ذلك إلى أن خبرة المعلم كلما قلت كانت متواضعة وبالتالي تقل قدرته على التكيف والتعامل مع الظروف الجديدة والمشكلات الموجودة ، بالتالي ترى أن القيادة التحويلية منخفضة مقارنة مع ذوي خبرة (من ١٠ لأقل من ٢٠ سنة) الذين استطاعوا التوصل بصورة فردية لحلول بعض المشكلات والتصرف في الحصول على الموارد، وذلك فإنهم أكثر المرشحين للحصول على تدريبات، أما ذوي الخبرة (٢٠ سنة فأكثر) فهم أكثر تأثراً بانخفاض بالقيادة التحويلية لكبر سنهم، وأكثر خبرة بما يحدث داخل المدرسة ولذلك أكثر تقديراً لدرجة توافرها.

(ب) الفروق بين استجابات العينة وفقاً للمؤهل العلمي: وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" ANOVA لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات الأفراد طبقاً لهذا المؤهل، وجاءت النتائج وفقاً لما هو موضح في جدول (١٦).

جدول (١٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
فوق متوسط	٦٥	262.32	45.987	بين المجموعات	2	85614.65	46581.95	21.85	.000
بكالوريوس	٢٤١	275.12	.00000	داخل المجموعات	249	6632104.48	23512.61		
دراسات عليا	٤٤	289.54	47.72	المجموع	350				

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) وفقاً للمؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٧)

جدول (١٧)

نتائج اختبار شيفيه بين المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فوق المتوسط	بكالوريوس	دراسات عليا

تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية

أ.د. / أشرف محمود أحمد

أ.م.د/ محمد صبري الأنصاري

أ/ محمد يعقوب العنزي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فوق المتوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
فوق متوسط	٦٥	262.3254	45.98789	-	39.25362*	13.65412*
بكالوريوس	٢٤١	275.1254	.00000	13.65412*	-	27.85262*
دراسات عليا	٤٤	289.5412	47.72154	39.25362*	27.85262*	-

يتضح من الجدول السابق، أن الفروق بين الحاصلين على البكالوريوس والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا، وبين المؤهل فوق المتوسط والدراسات العليا لصالح الدراسات العليا، وبين فوق المتوسط والبكالوريوس لصالح البكالوريوس، ويرجع ذلك اختلاف ثقافات هذه الأنواع من المؤهلات ووجود تبريرات لهذه الظاهرة لدى الحاصلين على مؤهلات فوق متوسط، ولهذا فإن شعور الحاصلين على الدراسات العليا يليهم البكالوريوس يكون بصورة أكبر من الحاصلين على مؤهل فوق متوسط لكون الشهادات أصبحت لا تساهم في تحقيق أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية التي يصبون إليها لكون العلاوات المخصصة لذلك قليلة نسبياً، كما أن هذه القيم والمبادئ لا تتناسب مع القيم والمبادئ التي تعودوا عليها في كليات الجامعة بعكس طلاب الدبلوم التي تعودوا عليها ولا يرونها في الغالب قيماً سلبية، فضلاً عن أن طلاب الدراسات العليا يمتلكون النظرة العلمية في تحديد جيد للمشكلات .

ثالثاً: التصور المقترح لتنمية أداء القيادات المدرسية بمدارس المرحلة

المتوسطة بالكويت في ضوء مدخل القيادة التحويلية

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال إطارها النظري ومن خلال الدراسة الميدانية وما توصل إليه من نتائج، فإنه يمكن الإجابة عن السؤال ما

التصور المقترح لتنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية؟

ويقوم هذا التصور علي مجموعة من الأسس ويسعي إلي تحقيق بعض الأهداف من خلال مجموعة من الإجراءات تحدد ملامح أداء مدير المدرسة المتوسطة العامة.

١ - مفهوم التصور المقترح وأهميته_:

نظرا لان قيادات المدرسة المتوسطة فإنها تتحمل العبء الأكبر في قيادة تلك العناصر وتوجيهها وفق رؤي تربوية تنعكس علي التطوير المهني لعاملين والاستخدام الأمثل للموارد البشرية ومصادر التعلم، لذا يتطلب الضرورة تقديم تصور مقترح لتنمية أداء مدير المدرسة المتوسطة في ضوء مدخل القيادة التحويلية. ويقصد بالتصور المقترح إطار نموذجاً عاماً يوضح تنمية أداء قيادات (مدير- مدير مساعد- رئيس قسم) المدرسة المتوسطة في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

٢- أهمية التصور المقترح:

أما عن أهمية التصور المقترح فتمثل أهميته فيما يلي.:

- توجيه نظر المهتمين بالعملية التعليمية علي مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية وزارة التربية.
- تزويد قيادات المدارس المتوسطة بمجموعة من الحلول والمعوقات التي تعوق أدائهم في العملية الإدارية.
- أداة لازمة لإحداث التنمية من خلال التوضيح الذي يقدمه التصور بالنسبة لحالة قيادات المدرسة المتوسطة العامة والتعرف علي مدي الحاجة إلي تنميته.
- أداء مساعدة في التعرف علي الإطار المنهجي وتكوينه حتى يساعد في تنمية أداء قيادات المدرسة المتوسطة العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

٣ - أسس وفلسفة التصور المقترح:

تقوم فلسفة التصور المقترح علي ما يلي:

- في ضوء معطيات القيادة التحويلية وما أثبتته الدراسات السابقة فلقد أصبحت هناك ضرورة ملحة لتنمية أداء قيادة المدارس المتوسطة بدولة الكويت كقيادة تحويليين مطلوب منهم أن يتعاملوا مع التغيير الذي يواجه المدارس وخاصة في مجتمع متقلب الأمر الذي يستلزم من القادة التحويليين استخدام معرفتهم ومهاراتهم للعمل داخل و خارج المدرسة لوضع خطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية ، ويفترض من قيادات المدرسة المتوسطة أن يجاهد من أجل إحداث التغيير .

- يجب أن تحظى قيادات المدارس المتوسطة كقيادة تحويليين بمجموعة من السمات الرمزية والتقنية مثل: أن يكونوا مخططين للعملية التعليمية ، ومنسقين ومشرفين على العملية التعليمية ، ومحللين للمشكلات التعليمية، ومفوضين للسلطة ، ولديهم رؤية مستقبلية ويقوموا بتشجيع الأفكار الجديدة، فمدير المدرسة الذي يحظى بهذه السمات يستطيع أن يحقق إدارة مدرسية فاعلة.

- على قيادات المدارس كقيادة للتغيير أن يلم بثقافة وتاريخ المدرسة لتحقيق فهم أفضل لبيئة المدرسة ، فعلى الرغم من أن تحرى المعتقدات القيم الثقافية سوف يوضح لنا أي 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.

- القيادة التحويلية ، تستهدف صناعة البشر علي نحو يجعل منهم صانعي حضارة تفيد البشرية، ومن هنا كان المفكرين والمبدعون في مجالات السياسة والاقتصاد والفلسفة والاجتماع وغيرها من البني المعرفية التي تواجه مسارات الحياة في عقود متلاحقة ، الأمر الذي كان من شأنه تطور المجتمعات بأشكال وأنماط مختلفة، وقد اعتمدت في أغلب الأحوال علي ما قدمه الفكر البشري بمختلف اتجاهاته، ولعنا ندرك أن جوهر المسألة هو البشر بكل ما يملكه من قوي عقلية قادرة علي الإبداع

المتمثل في تراكيب معرفية أخذت في الاعتبار الماضي بتجاربه وخبراته، ورصدت الحاضر بكل توجهاته وتنبأت بالمستقبل بكل آماله ومتغيراته.

٤-أسس التصور المقترح:

يؤسس التصور المقترح علي عديد من المرتكزات وهي:

- أبعاد القيادة التحولية إذا تم إتقانها بشكل تحقق لقيادات المدرسة المتوسطة الكفاءة في الأداء وبصورة جيدة تساهم بفاعلية في الارتقاء بالعملية الإدارية والتي من شأنها تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية.
- إعطاء قيادات المدرسة العديد من الصلاحيات للتحسين في الأداء الأعمال المدرسية.
- تنمية الأدوار التي تقوم بها قيادات المدرسة المتوسطة العامة وتطبيق نظام إداري جيد يقوم علي أبعاد القيادة التحولية.
- التغلب علي المعوقات التي تعيق قيادات المدرسة المتوسطة العامة نحو تحقيق أدواره وقابليته للتغيير.

٥-أهداف التصور المقترح:

- في ضوء الفلسفة التي ينطلق منها التصور المقترح ، والأسس التي يرتكز عليها يمكن استخلاص الأهداف التالية:
- وضع نموذج لتنمية ادوار (مدير - مدير مساعد- رئيس قسم) المدرسة المتوسطة في ضوء مدخل القيادة التحولية.
 - توفير مناخ يسوده التغيير في أداء قيادات المدرسة وتوسيع المشاركة الفعالة بين القادة والمعلمين والعاملين بالمدرسة مما يجعلهم يشاركون ويساعدون القادة في أداء وظائفه تسهم في الارتقاء بدوره في العملية الإدارية.
 - توفير المناخ الجيد للعملية التعليمية وذلك من خلال الاهتمام بقيادات المدرسة المتوسطة للمعلمين ومشاركتهم وإحساسهم بالمسؤولية والاهتمام بمشاركتهم في تطوير المدرسة والاهتمام بالناحية التعليمية لديهم.

–تنويه الإدارات العليا بان اختيار قادة المدرسة ليس سهلا ، ولا يتم بالطرق التقليدية، والاهتمام بالكفاءات والقدرات العلمية والفكرية لدي المديرين.

٦ – إجراءات التصور المقترح:

لتحقيق أهداف التصور المقترح يتطلب مجموعة من الإجراءات والمتطلبات التي يمكن ان تقوم بها قيادات المدرسة المتوسطة العامة لتنميتهم في ضوء أبعاد القيادة التحويلية في المحاور كتطوير (تحديد ومشاركة أهداف المدرسة، الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات الأداء، هيكلية التغيير ، دعم المعلمين وتنميتهم المهنية، خلق بيئة ومناخ للتدريس ، نموذج يحتذي به).

أ- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في تحديد ومشاركة أهداف المدرسة.

- المشاركة في تطوير التنظيم الإداري للمدرسة ووضع سياسات وقواعد العمل، وتأكيد مدخل المحاسبة بالانجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.
- تدعيم الانتماء أعضاء المدرسة وتنمية استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، والتأكد من اقتناعهم بالارتباط القوي بين أهداف المدرسة وما يحصلون عليه من منافع ومزايا.
- التعرف المستمر علي المهارات والقدرات الإدارية والفنية لدي العاملين، وتحديد مدي ملاءمتها وكفايتها والعمل علي تحسينها وتنميتها للقيام بأعباء عملية تطوير الرؤية العامة للمدرسة وإعداد الخطط والبرامج.
- إشراك المرؤوسين في عملية وضع الأهداف والخطط يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تؤثر في ظروف عملهم، ويقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة. حيث انه من الحقائق التي أصبحت ثابتة أن الفرد العامل يقدم أفضل مجهوداته في ظل ظروف يكون أسهم في تحديدها وتحقق رغبته في التعبير عن نفسه وفي إنمائها.

- توفير الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمدرسة، ووضع خطط العمل، وممارسة الإشراف والتوجيه، وتشجيع المبادأة، وزيادة الشعور بالمسئولية، ورفع الروح المعنوية للجماعة.
- خلق مناخ عمل يشجع العاملين على الابتكار والمشاركة المستمرة الفعالة في تطوير الرؤية العامة للمدرسة.
- التأكد من أن العاملين بالمدرسة والطلاب الذين سيشترون في الرؤية العامة للمدرسة.
- الدعم المستمر في إعداد الرؤية العامة للمدرسة ، يساعد المدير في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة من خلال المراجعة المستمرة لأهداف الخطة.
- تأكيد حرص المدير على تلقي مقترحات العاملين بالمدرسة والاستماع لأرائهم والتفاعل معهم والاستجابة السريعة لتقويم مسارات العمل.
- ضرورة وضع رؤية مشتركة يشارك فيها جميع العاملين و مراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.

ب- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في الاستشارة الفكرية وتقع مستويات الأداء.

- التأكيد على أهمية التغذية الراجعة لضمان تنفيذ المشاركين في عملية التخطيط للوائح والتشريعات المنظمة للخطة المدرسية.
- إحداث التأثير الفعال علي العاملين بالمدرسة من أجل انجاز الأهداف المرغوب تحقيقها.
- يساهم في أحكام المتابعة والسيطرة علي الأعمال التي يمارسها العاملين بالمدرسة.
- الاتصال يعمل علي تكوين علاقات إنسانية سليمة بين المدير والعاملين بالمدرسة وبين المدير والقيادات العليا، ويزود احتياجات المدير بالمعلومات والبيانات التي تفيد النظام المدرسي كما تعمل عملية الاتصال علي توجيه نشاط العاملين بالمدرسة وإثارة دوافعهم وإطلاق طاقتهم نحو العمل ، كما

- تعمل علي تكوين وتعديل الاتجاهات والمواقف والأفكار للعاملين بالمدرسة لتعليمات والنشرات التي يصدرها المدير للعاملين بالمدرسة.
- توفير المعلومات والبيانات المطلوب مما يسهم بشكل في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات المدرسية.
- قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المدرسة والخطط الموضوعه لبلوغها قد تم تحقيقها.
- تقدير كفاءة كل معلم وموظف ومدى تنفيذه لكل ما وكل إليه من عمل وأثر ذلك على التلاميذ.
- يبني هذا التقويم على أسس موضوعية ودون أدنى تمييز من المدير لبعض العاملين وتحامله على الآخرين.
- المساعدة على اتخاذ القرارات باعتبار أن التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة. وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة
- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير ، فالتقويم يبرز المهارات والكفايات التي تتطلب تطوير وعلاجا كما يمكن الاستفادة من التقويم كمعيار يتم في ضوءه تبرير اختيار برامج النظام وتطويرها.

ت- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في هيكلة التغيير.

- غرس الشعور بالانتماء للمدرسة في قلوب أعضاء فريق العمل.
- يجب على المدير أن يتصرف كقدوة في المدرسة كأن يشارك في جميع مظاهر النشاط المدرسي، ويعمل إلى جانب المدرسين لتخطيط خاصة ، وإبداء الطاقة و الحماسة تجاه العمل الشخصي.
- مناخ عمل يشجع العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة المستمرة الفعالة في عملية لتخطيط الرغبة في العمل والإحساس بالمسئولية واحترام السلطات والتعاون بين أفرادها.
- تفويض الصلاحيات للمعلمين من اجل تسهيل العمل والتوصل لأكبر قدر من الأفكار.

- وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التغيير.
- توزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب .
- على مدير المدرسة كقائد للتغيير أن يلم بثقافة و تاريخ المدرسة لتحقيق فهم أفضل لبيئة المدرسة ، فعلى الرغم من أن تحرى المعتقدات و القيم الثقافية سوف يوضح لنا أي عناصر الماضي ستكون متناقضة للقيم الجديدة ، إلا أن القادة التحويليين يحتاجون إلى تحديد الخبرات والعلاقات و النجاحات 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.
- التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه ، يسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في لمدرسة بصورة تعاونية.
- معرفة أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين في المدرسة ومبرراته والتعاون معهم من جل فهم احتياجاتهم حتى يتم تطبيق التغيير .
- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم عقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.

ث- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في دعم المعلمين وتنميتهم المهنية

- تصميم الأهداف الطويلة الأجل أو الإستراتيجية، وتصميم خطط إستراتيجية تمثل خطوطا مرشدة للأداء المستقبلي للمنظمة، وتصميم الخطط التشغيلية وهي خطط أكثر تفصيلا وتجزئة لخطط الإستراتيجية.
- العمل على بناء وتنمية التفكير المنهجي والرؤية العلمية وتنميتها لدى العاملين بالمدرسة ،بما يمكنهم من التعامل مع المواقف والأحداث بحياد وموضوعية.
- التنفيذ الناجح لعملية التحويل يتطلب من القادة أن يشركوا جميع العاملين ، خاصة القادة أساسيين في كل مرحلة من مراحل التحويل و هذا يلقي على مدير المدرسة باعتباره قائدا تحويلاً مسؤولياً تبنى مدخل منفتح يمكنهم من الاستماع لكل الجوانب ، ومن تم ضمان أخذ جميع البدائل في الاعتبار و يمكن أن تشمل هذه الجوانب : المدرسين ، المجتمع المحلي ، مجالس الآباء .
- المديرون كقادة تحويلين بحاجة إلى توضيح حتمية التغيير ومدى إفادته للمدرسة والمدرسين والطلاب و كيفية تنفيذ هذا التغيير : إن مقاومة التغيير قد تشكل عائقا إن لم يوضح القادة هدف التغيير في مرحلة مبكر .
- من ضمن المسؤوليات التي تقع على عاتق القادة التحويلين إتاحة الفرصة للمدرسين بالمشاركة بالأفكار والتجريب مع الأفكار الجديدة و طرح أسئلة للآخرين للتفكير فيها ، كما تقع على المدير أيضا مسؤولية أخذ احتياجات و رغبات فريق العمل في الاعتبار حيث يحقق الإنصات للمدرسين والعاملين أنهم في موضع عناية واحترام و عند الشعور بذلك سيكونوا أكثر إنتاجية.
- ضرورة عقد ورش عمل بالمدرسة يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع فريق العمل و إعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشاكل وصنع القرار .
- التعامل مع الجميع بعين المساواة و عدم إظهار التفضيل لأحد العاملين و التفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل.

- تقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق التنمية المهنية و توفير الموارد الأزمة لدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل.
- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة ، وإدخال تعديلات عليها لتصير أكثر واقعية حتي يمكن الوصول إليها.
- تحقيق الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة وبيان ما بها من قوة أو ضعف.

ج- الإجراءات والمتطلبات اللازمة لخلق بيئة ومناخ للتدريس:

- التكامل مع المدرسة من حيث الروح والأداء، ومفهوم المناخ المدرسي هو مفهوم شامل يشمل سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة وتفاعلهم مع البيئة.
- بناء بيئة مناسبة للتعليم، تسهم قادة المدرسة في تعلم الطلاب.
- تلبية رغبات الموظفين، وتعزيز اندماجهم مع المدرسة والتأثير إيجابياً على معنوياتهم وأدائهم لإنجاز هذه المهام.
- إنشاء بيئة يعمل فيها الجميع بكل سرور في جو من الثقة والتضامن المتبادلين.
- دعم الأفكار الجديدة والرائدة في التعليم، والاعتراف بالثقافات الفرعية المختلفة داخل المدرسة.

- توفير اتجاه إيجابي يتعلق بالتعليم والتعليمات.

ح- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في نموذج يحتذي به.

- التعامل مع الجميع بعين المساواة وعدم إظهار التفضيل لأحد العاملين والتفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل.
- على مدير المدرسة كقائد للتغيير أن يلم بثقافة و تاريخ المدرسة لتحقيق فهم أفضل لبيئة المدرسة ، فعلى الرغم من أن تحرى المعتقدات و القيم الثقافية سوف يوضح لنا أي 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.
- التحلي بتوفير المعلومات التي تعين على التفكير في وسائل تنفيذ الممارسات الجديدة.
- يجب أن يحظى مديرو المدارس المتوسطة كقادة تحويليين بمجموعة من السمات الرمزية والتقنية مثل: أن يكونوا مخططين للعملية التعليمية، ومنسقين و مشرفين على العملية التعليمية ، ومحللين للمشكلات التعليمية، ومفوضين للسلطة، ولديهم رؤية مستقبلية و يقوموا بتشجيع الأفكار الجديدة، فمدير المدرسة الذي يحظى بهذه السمات يستطيع أن يحقق إدارة مدرسية فاعلة.
- السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيادة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

٧-النتائج المتوقعة من تطبيق التصور المقترح:

- يتوقع من تطبيق التصور المقترح الآتي:
- يتوقع تفعيل أدوار الأداء لقيادات المدرسة المتوسطة ، وفعاليتها وذلك في حالة ضمان قيامها تطبيق القيادة التحويلية.
- يتوقع تفعيل أبعاد القيادة التحويلية لقيادات المدرسة المتوسطة للمساهمة في تحقيق جودة مخرجات التعليم بصورة مستمرة وهادفة.

- يتوقع زيادة كفاءة قيادات المدرسة المتوسطة ومواكبتها للتطورات الإدارية التي يتطلبها العصر الحاضر.

٨- المعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تفعيل تطبيق القيادة التحولية بالمدرسة المتوسطة هذا التصور ومنها المعوقات المادية والبشرية والادارية وذلك لان عملية التغيير ليست سهلة، لانها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف قيادات المدرسة المتوسطة و المعلمين أو علي مستوي المؤسسات التعليمية، ومن أبرزها ما يلي:

- غياب الوعي قيادات المدرسة المتوسطة ، واعتمادها على الأداء الفردي، وغياب ثقافة العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، ووجود صراعات داخلية تؤدي إلى سيادة العمل الفردي.

- وجود اتجاهات سلبية لدى بعض المشاركين تجاه التغيير قيادات المدرسة المتوسطة ؛ نتيجة لضعف معرفتهم الكاملة به، وقد يصل الأمر إلى أن البعض لا يهتمون بتنفيذه، وقد يصل الأمر إلي رفضه، نتيجة عدم اقتناعهم بأهميته، وإحساسهم بأن ذلك سيلقي عليهم أعباء جديدة، وحرصهم على التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية خوفاً على أمنهم الوظيفي.

- عدم وجود مناخ عام داخل قيادات المدرسة المتوسطة يشجع على تقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بالتحسين والتطوير، كما يتم تصعيد كافة مشكلات المدرسة إلي وزارة التربية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. ويمكن التغلب على ذلك من خلال العمل على تنفيذ هذا التصور بشكل تدريجي حتى يمكن التأكد من تغيير المعتقدات والمفاهيم المتعلقة بتكامل ضمان جودة الأداء مع التميز في الأداء المؤسسي، وتهيئة المعلمين والإداريين بإكسابهم المعارف

والاتجاهات والقيم. والمهارات التي تساعدهم على قبول هذا التصور المقترح باعتباره آلية لتنمية الأداء ، والعمل على تحقيق الفهم الكامل والوعي بأبعاد القيادة التحويلية.

- صعوبة تعديل بعض التشريعات واللوائح المنظمة للعمل بإدارة المدرسة المتوسطة ، والتي تتطلب إجراء بعض التعديلات التشريعية التي تمنح للمدارس مزيداً من الاختصاصات والصلاحيات في إطار دعم استقلالها المالي والإداري والتعليمي، سواء في اختيار القيادات الإدارية، ووجود معايير موضوعية متعارف عليها في الأدبيات - للاختيار، والتي تدخل في صميم اختصاصاتها، الأمر الذي يقلل من هيمنة وزارة التعليم على كثير من المهام التفصيلية الخاصة بالمدارس.

- جمود مناخ العمل قيادات المدرسة المتوسطة بما لا يشجع على تحقيق فعالية التميز في والالتزام بالحرفية الشديدة في عمليات ضمان الجودة.

- ضعف عمليات المتابعة وتقويم الأداء قيادات المدرسة المتوسطة ، وتدخل عامل المجاملات والعلاقات الشخصية في نتائج التقييم العاملين، بما يفقده مصداقيته، ويمكن التغلب على ذلك بالتنسيق مع الجهات المسؤولة والاتفاق على معايير محددة لتقييم أداء العاملين.

- مقاومة بعض القيادات والمعلمين والإداريين للتغيير، نتيجة فقدان بعض المزايا والسلطات التي يعطيها لهم التنظيم الإداري الحالي من جهة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لديهم من جهة ثانية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع معايير وأسس موضوعية لاختيار القيادات الإدارية استناداً إلى كفاءتهم ودرجاتهم العلمية، وخبراتهم، وفعالية دوراتهم التدريبية.

٩- سبل التغلب علي هذه المعوقات، يتمثل في يلي:-

- البحث عن بدائل مناسبة كاستخدام الحوافز المادية والمعنوية لمن يتعاون ويشارك بفعالية في تطبيق القيادة التحويلية ، وعقد ندوات وورش عمل للتدريب على العمل الجماعي، وتحقيق العدالة في توزيع المهام المطلوبة على كل عضو داخل فريق العمل، والاعتناء بالمبدعين وتشجيعهم على الابتكار.
- نشر ثقافة التطوير في ضوء القيادة التحويلية في التعليم والمجتمع المدرسي.
- تحفيز القيادات والمعلمين والإداريين علي تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال اجتماعات يتم فيها شرح ابعاد وسبل التطبيق .
- تعزيز مبدأ المكافأة لتحفيز العاملين قيادات المدرسة المتوسطة علي تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عرض نتائج المتدنية لقيادات المدرسة المتوسطة ومقارنتها بالإدارات الأخرى وذلك لتحفيز إدارة المدرسة المتوسطة علي تبني القيادة التحويلية.

١٠-البحوث المقترحة:

- بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات قيادات المدرسة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء المنظمة البارعة.
- تقييم الاحتياجات التدريبية اللازمة العاملين قيادات المدرسة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة.
- استراتيجية مقترحة للتنمية أداء العاملين قيادات المدرسة المتوسطة في ضوء الرشاقة التنظيمية.

المراجع

١. أمل عمر معتوق (٢٠١٩). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع١٠٨.
٢. إيمان جميل عبد الفتاح (٢٠١٤). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، العدد ٦، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، السعودية.
٣. برباوي كمال (٢٠١٩). العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والأعمال.
٤. جاسم الحمدان، وفهد العنزى (٢٠١٠). الإدارة الإلكترونية في عملية الاتصال الإداري بالمدارس الابتدائية في دولة الكويت (أهميتها ومعوقات ومقترحات تطويرها). رسالة الخليج العربي، ١١٥، ٩٣ - ١٣٤.
٥. جلال نافل سلام شيخ (٢٠٢١). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج١٤، ع١.
٦. حسن عبد ابراهيم (٢٠٢٠). درجة استخدام القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم التربوية، جامعة البعث، مج٤٢، ع٤٥.
٧. دلال محمود أحمد حاجيه محمد (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي.

٨. زهراء سيد محمد سيد (٢٠١٣). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان .
٩. سناء محمد عيسى (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية . غزة.
١٠. شكرية أحمد محمود (٢٠٠٨). تطوير الابداع الإداري لمديرات مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التعلم التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية والدراسات العربية، القاهرة.
١١. شيماء أحمد علي محمد (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع ٥.
١٢. صيتة بنت مندي (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الأكاديمية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج - كلية التجارة، مج ٣٢، ع ٢٤.
١٣. عبد العزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (ط٢). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٤. فليب اسكاروس (٢٠٠٥). جودة المدرسة المتوسطة العامة من منظور الطلاب، دراسة تحليلية. لمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة يوليو.
١٥. قاسم عائل الحربي (٢٠٠٤). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة، مكتبة الرشد، الرياض.
١٦. لميس عبدالله الغفيس (٢٠١٩). مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمنطقة القصيم: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، مج ٣٥، ع ١٠٤.
١٧. محمد عابدين (٢٠١٠). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان ، دار الشروق.

١٨. محمد عبدالكريم منشد (٢٠١٧). تطوير إدارة مدارس المتوسطة بالكويت في ضوء مدخل الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.
١٩. محمد هادي الفقيه (٢٠٠٦). القيادة التحويلية لمدير التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ، دكتوراه غير منشوره، كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
٢٠. محمود عبدالرحمن الشنطي (٢٠١٧). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال .
٢١. مدحت أبو النصر (٢٠٠٩). قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
٢٢. منى على سيد محمد (٢٠١٤). تطوير أدوار مديري مدارس الحلوة الأولى من التعليم الأساسي علي ضوء أبعاد القيادة التحويلية، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
٢٣. المؤتمر الوطني لتطوير التعليم العام في الكويت (٢٠١٠). نحو تربية متميزة وتعلم أفضل، ١٢٣-١٦ فبراير ٢٠١٠، أوراق العمل، توصيات المؤتمر، الكويت، وزارة التربية.
٢٤. الهاللي الشربيني (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية. مج ٧، ٢١٤، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، ابريل.
٢٥. وائل جبريل (٢٠١٤). القيادة التحويلية في ضوء الاتجاهات الحديثة وعلاقتها بالقدرات الإبداعية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الليبية، مجلة جرش للبحوث والدراسات - مج ١٥، ٢٤، الأردن.
٢٦. وزارة التربية (٢٠٠٥). استراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥-٢٠٢٥، الكويت ، يونيو ٢٠٠٣.

-
٢٧. Bonaros, D. J, (٢٠٠٦): A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools, Dissertation and Abstract International, AAT ٣٢٠٧٧٩٨, p.p. : ١٣-١٦.
٢٨. Rugg, Linda Jeanne Moore. ٢٠٠٥: Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, ProQuest Digital Dissertations, AAT ٣٢١٠٧٧٧.
٢٩. Swati& Rajib, (٢٠١٤), Transformational leader ship and employee creativity Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing, Journal of Management,
٣٠. Tsai, Wei-Chi; Hsien-Wen Chenb and Jen-Wei Cheng, (٢٠٠٩), “Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes”, The International Journal of