

The reality of transformational leadership among public school principals in Jordan from the point of view of the evaluators of the Education Quality and Accountability Unit

Ebtesam Awwad Aladamat

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed to know the reality of transformational leadership among public school principals in Jordan from the point of view of the evaluators of the Education Quality and Accountability Unit, and to achieve the goal of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach, the study tool represented in a questionnaire applied to a random sample of (50) male and female evaluators. The results of the study showed that the degree of transformational leadership practice of public school principals in Jordan came with a degree of approval (medium) and average of (3.33). As for the areas of transformational leadership, the field of individual considerations ranked first with a degree of approval (large) with an average of (3.53), followed by The field of the inspirational stimulus with a degree of approval (medium) with an average (3.33), then the field of the ideal effect with a degree of approval (medium) and average of (3.29), while the field of intellectual arousal ranked last with a degree of approval (medium) and with an average of (3.17), and in light of the results, the researcher presented a set of recommendations and proposals to improve the practice of public school principals and directors in Jordan, the most important of which are: Holding training courses and programs for each of the school principals and their teachers and their development to increase their capacity To practice transformational leadership.

Keywords: public school principals, transformational leadership, evaluators of the Education Quality and Accountability Unit.

واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة

ابتسام عواد العظامات

وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (50) مقيماً ومقيماً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.33)، أما على مستوى مجالات القيادة التحويلية فقد احتل مجال الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى بدرجة موافقة (كبيرة) وبمتوسط حسابي (3.53)، يليه مجال التحفيز الإلهامي بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.33)، ثم مجال التأثير المثالي بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.29)، بينما احتل مجال الإستشارة الفكرية المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.17)، وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من

التوصيات والمقترحات لتحسين ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن من أهمها: عقد دورات وبرامج تدريبية لكل من مدراء المدارس ومعلمهم وتنميتهم لزيادة قدرتهم على ممارسة القيادة التحولية.

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس الحكومية، القيادة التحولية، مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة.

1. المقدمة:

تعد المدرسة اللبنة الأساسية بعد الأسرة في تربية الأبناء وتعليمهم وصقل شخصياتهم، كما أنها تؤسس مجتمع واعٍ يُحب التعليم ويُنتج جيلاً واعياً يرغب في أن يترك بصمة جميلة في الحياة، قادراً على أن ينهض فيها نحو الأفضل، فطلاب اليوم هم قادة الغد وأمله ومستقبله الذي يجب الاستثمار فيه.

إن جوهر القيادة يعني بتوجيه المدرسة والمعلمين والطلاب نحو تحقيق أهداف مرسومة بغرض الوصول إلى تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، ويتطلب أداء هذا الدور تطوير ثقافة مدرسية إيجابية، وتنمية قيم إنتاجية، والتخطيط علمياً لعملية التغيير في إطار من ترتيب الأولويات استناداً إلى أولويات الوزارة واحتياجات الطلاب والمجتمع المحيط بالمدرسة.

تختلف الأنماط القيادية لمدراء المدارس، فمنها النمط التقليدي، كالقيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز لتحقيق الأهداف المطلوبة، والنمط الاوتوقراطي، الذي يعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات والإستبداد بالرأي وتوجيه الأوامر، والقيادة التسيّبية (المتساهلة) والتي تعطي العاملين قدرًا لا محدودًا من الحرية في ممارسة الأعمال (طيارة، 2018: 5). ومنها الأنماط الحديثة كالقيادة التبادلية والتي يركز فيها القائد على المهام، وعلى تقديم التوجيهات، والحوافز التي من شأنها أن تحثّ العاملين على تأدية العمل المطلوب منه، وكذلك القيادة التحولية وفيها يعمل القائد على إلهام الآخرين لتنفيذ أعمالهم من خلال تعزيز قيمهم الشخصية وشغفهم وإيمانهم والتزامهم بعملهم وبرؤية المؤسسة التربوية ورسالتها.

1.1. مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات التربوية والإنفجار المعرفي الكبير الذي يميز القرن الحالي، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً. وترى الباحثة - من خلال عملها في الميدان التربوي وتنقلها بين إدارات مدرسية متعددة وما ينتج عن هذه الإدارات من ممارسات تسهم في عدم تحقيق الأهداف المرسومة بالشكل المطلوب - إنه من الضروري تطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي وأن يتعامل مع المتغيرات التي تحتاجها المدرسة بفاعلية وبناء جسور من العلاقات بينة وبين العاملين في المدرسة مبنية على الثقة والتشاركية في إنجاز المهام. ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة التربوية، ومنها القيادة التحولية والتي تعد من أنواع القيادة التي الفاعلة؛ لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية التقليدية، ولتأثيرها في طبيعة العلاقة بين العاملين في المؤسسة التربوية، والقدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي؛ مما يؤدي إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف من: معلمين، وطلبة، ومدراء (1147، Sagnak, 2010). ونظراً لما جاءت به نتائج بعض الدراسات من وجود مشكلة تتعلق ببعض المؤسسات التربوية فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس كدراسة (سميرات ومقابلة، 2014) والتي بينت أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى المدارس الخاصة لم تكن بدرجة عالية. كما أن الدراسات تناولت موضوع القيادة التحولية من وجهة نظر مدراء المدارس أو المعلمين، ولم تدرسها من وجهة نظر محايدة كمقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة. كما أن العديد من الدراسات أكدت على مناسبتها لإدارة التغيير والتحديث في الإدارة التربوية كدراسة (رؤيا،

2014، 5) وعليه فقد تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية من وجهة نظر طرف جديد ومحاييد وهم مقيّموا وحدة جودة التعليم والمساءلة.

2.1. تساؤل الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر مقيّمي وحدة جودة التعليم والمساءلة؟

3.1. هدف الدراسة:

يسعى هذا البحث الى تحقيق هدف رئيس واحد وهو التعرف إلى واقع ممارسة مدراء المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على نمط القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر مقيّمي وحدة جودة التعليم والمساءلة والتي لم يتطرق لها أي من الباحثين - حسب علم الباحثة- وبذلك يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في الأمور التالية:

- 1- الكشف عن واقع النمط القيادي التحويلي لدى مدراء المدارس الحكومية.
- 2- أن يستفيد المعنيون في وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى مدراء المدارس لتعزيز توجهات التطوير التربوي وإعداد دورات تدريبية للمدراء عن الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة.

5.1. حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على:

- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على قياس درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر مقيّمي وحدة جودة التعليم والمساءلة.
- الحدود البشرية: مقيّمي وحدة جودة التعليم والمساءلة.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في الأردن.
- الحدود الزمنية : طبقت أداة الدراسة في العام الدراسي (2021/2020).

6.1. مصطلحات الدراسة:

- مدير المدرسة: يعرفه الطعاني بأنه "الشخص المعيّن رسميًا في وزارة التربية والتعليم، ليكون مسؤولاً عن سير عمليات المدرسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها التربوية" (الطعاني، 2012، 459).
- القيادة التحويلية: "هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (مصطفى، 2002، 166).

- المقيم: هو الشخص المعين في وحدة جودة التعليم والمساءلة والمسؤول عن تقييم المدارس الحكومية مستنداً إلى مؤشرات المدرسة الفاعلة.
- وحدة جودة التعليم والمساءلة: هي وحدة جديدة تم استحداثها في وزارة التربية والتعليم منذ شهر نيسان من عام (2014)، بينما باشرت أعمالها الرسمية في شهر أذار من عام (2016) وهي تهدف إلى تحسين العملية التربوية وتطويرها وفق مؤشرات ومعايير محددة على المستويات الثلاث (المدرسة والمديرية ومركز الوزارة). تقوم الوحدة بأنواع مختلفة من الزيارات للمدارس منها الزيارات الاستطلاعية والتي تهدف إلى التعريف بالوحدة وبناء قاعده بيانات عن المدرسة، وهذه الزيارة ليوم واحد فقط، أما النوع الثاني فهي الزيارات التقييمية والتي تمتد من ثلاثة أيام إلى خمسة أيام أو أكثر حسب حجم المدرسة وتهدف إلى تقييم واقع المدرسة حسب مؤشرات المدرسة الفاعلة العشرية، وتتضمن الزيارات التقييمية العديد من اللقاءات مع مجتمع المدرسة (طلاب، معلمين، إداريين، عاملين)، وكذلك لقاءات مع المجتمع المحلي (أولياء أمور، أعضاء مجلس التطوير المدرسي) وتكون على شكل مجموعات تركيز، يضاف لذلك الاطلاع على جميع سجلات المدرسة، ومن ثم يتم تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين فيها، أما النوع الثالث من الزيارات فهي زيارات المتابعة والتي تتم للمدارس التي تم تقييمها للوقوف على مدى تقدم المدرسة فيما يتعلق بالنقاط التي تحتاج إلى تحسين، وهي تمتد من يوم إلى ثلاثة أيام. والجدير بالذكر أن هذه الزيارات يقوم بها فريق من المقيمين على درجة عالية من الكفاءة والتدريب. (<https://moe.gov.jo/ar/node/16027>)

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

تناول الأدب النظري مفهوم القيادة التحويلية وأهدافها وخصائصها وأهميتها، وعناصرها (مجالاتها)، كما تناول الخصائص الشخصية للقائد التحويلي، وتعرض للقيادة التحويلية في المؤسسات التربوية.

1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية:

يعد بيرنز أول رواد القيادة التحويلية ويرى بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون إلى أن ينهض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، فالقيادة أخلاقية في رفع مستوى كل من القائد والمرؤوس، بينما يعود الفضل إلى أعمال سيرجيو فاني التي امتدت من (1984-1990) في ظهور القيادة التحويلية في التربية (عيسى، 2008، 43). تعددت تعريفات القيادة التحويلية نظراً لتعدد جهات النظر لدى الباحثين نذكر منها:

- "هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (مصطفى، 2002، 166).
- أما كونجر فيرى بأنها "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم لتكون جزءاً من رسالة المنظمة" (Conger, 2002).
- بينما يعرفها أفوليو وباس بأنها "سلوكيات يستخدمها القادة تضم عملية التحفيز الفكري التي تدفع الآخرين بإبدال مصالحهم الذاتية بالمصلحة العامة" (Avolio & Bass, 2004; 65).
- ويعرفها حريم بأنها "القدرة على إلهام المرؤوسين بأن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لمصلحة المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات تطوير

المؤوسين، وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة" (حريم، 2010: 233).

أما الباحثة فتري أن القيادة التحويلية: هي نمط قيادي يمارسه مديرو ومديرات المدارس في المدارس الحكومية لتحفيز مجتمع المدرسة (معلمين، وطلاب، وموظفين) على العمل الجاد ورفع مستوى ولائهم للمؤسسة التربوية التي يعملون فيها وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من رؤية ورسالة المدرسة.

2.1.2. أهداف القيادة التحويلية:

حدد ليثوود ثلاثة أهدافاً جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية، والمشار إليها في دراسة (عيسى، 2008: 29 - 30) والمتمثلة فيما يلي:

- 1- مساعدة فريق العمل على تطوير ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية: وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة لتحقيقه، ومشاركة السلطة مع الآخرين عن طريق تفويض الصلاحيات للفريق ليكون قادر على التحسين والتطوير.
- 2- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة فاعلة: وذلك بتفسير المشكلة من جهات متعددة، ووضع الحلول البديلة، وتجنب الحلول الموضوعية مسبقاً، والاستماع الفعال للآراء المختلفة، وتوضيح وتلخيص الحلول ومناقشتها أثناء الاجتماعات.
- 3- تعزيز تنمية المعلم: من خلال تبني مجموعة من الأهداف للتنمية المهنية للمعلم، وتسهيل هذه العملية بحيث تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمنهج المدرسة مما يجعل المعلمون ملتزمون بها بشكل قوي.

3.1.2. خصائص القيادة التحويلية:

يتمتع القادة التحويليين بعدد من المميزات والخصائص تميزهم عن غيرهم من القادة نذكر منها (الحراصي، 2017: 24-27):

- 1- يسعون إلى التغيير، ويتبنون خطط التغيير نحو الأفضل للمدرسة.
- 2- الجرأة، والشجاعة، والثقة بالنفس، والقدرة على مواجهة المخاطر.
- 3- يؤمنون بإمكانات العاملين، ويثقون بهم، ويمنحونهم الصلاحيات، ويشجعونهم على تحدي الصعوبات التي تعترض التغيير.
- 4- يؤمنون بالتعلم المستمر من خلال أخطائهم وأخطاء الآخرين.
- 5- قادرين على التكيف مع الأوضاع المختلفة.
- 6- لديهم رؤية مستقبلية.
- 7- القدرة على الإقناع في ضوء معايير أداء واضحة ومناسبة لقدراتهم.
- 8- القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.

4.1.2. عناصر القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة مجالات رئيسية هي:

- 1- مجال التأثير المثالي (الجاذبية): وهو سلوك ينظر فيه المؤوسين إلى القادة على أنهم نماذج، من خلال التأثير الجوهري المتمثل في إيجاد القيم التي تلهم المؤوسين، وهو شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية والتي هي مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يصبح القائد بمقتضاها مثلاً أعلى يحتذي به المؤوسين. يتميز

- القائد المثالي بأنه ينظر إلى مصلحة الجماعة بعيداً عن المصلحة الشخصية ويحترم الآخرين ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يتخذها، وهو في تواصل مستمر مع العاملين في المؤسسة، ويمتلك قدرة عالية على الإقناع (الشقيرات والجازي، 2019؛ 5).
- 2- مجال الدافع الإلهامي: وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته ورؤيته المستقبلية إلى الآخرين، وإشراك مرؤوسية في وضع أهداف المؤسسة، كما إنه قادر على إستثارة العمل بروح الفريق لديهم، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق توقعات المرؤوسين (التلياني وبيدر والرقب، 2013؛ 738).
- 3- مجال الإستثارة الفكرية: وتشير إلى ابتكار القائد لأفكار جديدة تثير المرؤوسين لحل المشاكل المتجددة، فهم يدركون المشاكل ويضعون لها الحلول المناسبة من خلال تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف (التلياني وبيدر والرقب، 2013؛ 738).
- 4- مجال الاعتبارات الفردية: مراعاة أحوال العاملين وحاجاتهم بكل الظروف تعتبر مقوم من مقومات القيادة التحويلية دون أن يظلمها العامل كي لا تكون في نفس العمل حاجة تنازع نفسه وتشغله عن التركيز في العمل (عبد العال، 2015؛ 22).

5.1.2. أبعاد القيادة التحويلي:

- تعتبر البيئة الصحية والرضا الوظيفي والدافعية داخل المؤسسة التربوية التعليمية أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب الأبعاد التالية (سميرات ومقابلة، 2015؛ 515-516):
- 1- تطوير رؤية مشتركة للمؤسسة التعليمية:
 - 2- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة:
 - 3- التحفيز الذهني:
 - 4- تحديد أهداف المدرسة حسب أولوياتها وحاجتها وحاجات المجتمع المحلي:
 - 5- توقع مستويات عالية لأداء العاملين:
 - 6- تقديم نموذج سلوكي يحتذى به:

2.2. الدراسات السابقة

يمكن عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة على النحو التالي:

1.2.2. دراسات بالعربية:

- دراسة حول وياجوير والحمدي (2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظرهم في مختلف مدارس مرحلة التعليم الأساسي في مديرتي تريم وسينون في محافظة حضرموت في اليمن. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بوساطة أداة الإستبانة، تكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية حيث حصلت على متوسط (4.23 من 5) وبتقدير (كبيرة جداً)، أما على مستوى الأبعاد فقد جاء بعد الجاذبية (التأثير المثالي) في المرتبة الأولى، يليه بعد الدافعية الإلهامية، ثم بعد رعاية الأفراد، وآخرها كان بعد التحفيز العقلي. أوصت الدراسة بتصميم تدريبية وتأهيلية لتنمية مهارات وقدرات مديري المدارس في الأساليب الإدارية الحديثة وحل المشكلات وتحديد ضوابط التعامل والانفتاح بين الإدارات المدرسية ومؤسسات المجتمع المدرسي.

- دراسة الشقيرات والجازي (2019): هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات بوساطة أداة الإستبانة، تكونت عينة الدراسة من (415) معلماً ومعلمةً. أظهرت نتائج الدراسة حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية حيث حصلت على متوسط (3.95 من 5) وبتقدير (كبيرة)، أما على مستوى المجالات فقد حصل مجال الجاذبية (التأثير المثالي) على أعلى متوسط (4.06) يليه مجال الاعتبار الفردي بمتوسط (3.91) وأخيراً مجال الحفز الإلهامي (3.9) وجميعاً جاءت بتقدير (كبيرة)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة. أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان من أهمها التركيز على تنمية القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، وتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.
- دراسة الحراسي (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمةً. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان كانت بدرجة كبيرة في المتوسط العام وبمتوسط حساب (2.34 من 3)، حيث جاءت مرتفعة في محوري التأثير (2.44) والإلهام (2.35)، بينما كانت متوسطة في محوري الاعتبار الفردي (2.33)، والمثيرات الفكرية (2.24). ومن أهم توصيات الباحث دعم الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها لممارسة القيادة التحويلية في المدارس من خلال توفير برامج التنمية المهنية في مجال ممارسة القيادة التحويلية وخاصة مجال تشجيع الأفكار الجديدة للمعلمين لتحقيق الإنجاز، ومنحهم سلطات وصلاحيات تمكنهم من ممارسة القيادة التحويلية الفاعلة بمدارسهم.
- دراسة عبد العال (2015): والتي هدفت إلى معرفة درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدي مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الإنتماء المهني لمعلمهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت العينة من (387) معلماً ومعلمةً، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن 75.2% من مديري المدارس تتوفر فيهم سمات القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم وهي نسبة عالية. أوصت الدراسة بتنمية مديري المدارس مهنيًا، وتفعيل صلاحيات مدير المدرسة لإيجاد نظام للحوافز والتعزيز للعاملين مما يشعرهم بأنهم موضع اهتمام، ضرورة تحسين شروط اختيار مدارء المدارس وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم، ثم يعقد اختبار لهم ويختار من تجاوز الإختبار بنجاح.
- دراسة التنج (2010): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الباحثة المنهج المسحي، كما استخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. توصل الباحث إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. ومن أهم التوصيات: إجراء بحث مماثل للبحث الحالي عن القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية أخرى، يتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

2.2.2. دراسات بالإنجليزية:

- دراسة إيرغل (Ergle,2012): والتي هدفت إلى الكشف عن فعالية ممارسة القيادة في النجاح الأكاديمي للطلاب لدى مديري المدارس الابتدائية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من مجموعة منتقاة من مديري مدارس ابتدائية في شمال شرق جورجيا من خلال تحديد سمات المديرين العشرة الأكثر فاعلية في منطقة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة فعالية القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب، واوصت بتنمية المهارات القيادية التي تزيد من قدرة القادة في ممارسة القيادة التحويلية.
- دراسة ساهين (Sahin,2004): والتي هدفت إلى إيجاد العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس والثقافة المدرسية المتعلقة بتصورات مديري المدارس الابتدائية والمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (50) مدير ومديرة و (950) معلماً ومعلمة في (50) مدرسة في أزمير التركية، استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة السائد هو القيادة التحويلية، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي، والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، بينما أظهرت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمفهوم العام للثقافة المدرسية.

3.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة التحويلية ودرجة ممارستها من وجهات نظر مختلفة كمدراء المدارس كدراسة (حول، 2020)، ودراسة (Ergle,2012)، ودراسة (Sahin,2004)، ومنها اخذ بوجهات نظر المعلمين كدراسة (الشقيرات والجازي، 2019)، ودراسة (الحراصي، 2016)، ودراسة (عبد العال، 2015)، ودراسة (التنج، 2010). تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج وهو المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتبر الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وكذلك تشابهت في طرق المعالجة الإحصائية، بينما اختلفت عن الدراسات السابقة بمجتمع الدراسة وعينتها ونتائجها. لا توجد دراسة - حسب علم الباحثة- تناولت دراسة درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر مقيمي جودة التعليم.

3. منهجية وإجراءات الدراسة:

- 1.3. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع المقيمين في وحدة جودة التعليم والمساءلة والبالغ عددهم (68) مقيماً ومقيمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (50) مقيم ومقيمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
- 2.3. أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة وبعد مراجعة الأدب النظري المتعلق بالبحث قيد الدراسة منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة كل من: (الشقيرات والجازي 2019)؛ عبد العال (2015)؛ و سميرت ومقابلة (2014)؛ وعميرة وعاشور (2019)). اعتمدت الباحثة استبانة (عميرة وعاشور) وهي أداة صادقة كونها محكمة من قبل الباحثين. تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من أربع مجالات بسبع وعشرين فقرة وهي: مجال الجاذبية والتأثير بوقوع (6) فقرات، ومجال التحفيز الإلهامي بواقع (7) فقرات، ومجال الاعتبارات الفردية بواقع (6) فقرات، ومجال الإستشارة الفكرية بواقع (8) فقرات، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتتوزع عليه درجة موافقة أفراد العينة وفق النحو الآتي: (1) "قليلة جداً"، (2) "قليلة"، (3) "متوسطة"، (4) "كبيرة"، (5) "كبيرة جداً".
- 3.3 ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم توزيعها على عينة تجريبية مكونة من (7) مقيمين. وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات (الفا كرونباخ) لقياس درجة اتساق الإجابات على فقرات الاستبانة لكل مجال فكان

معامل الثبات لمجال الجاذبية والتأثير (0.80)، ولمجال التحفيز والإلهام (0.93)، ولمجال الإستثارة الفكرية (0.90)، ولمجال الإعتبارات الفردية (0.83)، وكان معامل الثبات للإستبانة ككل ($\alpha = 0.96$) وهي نسبة عالية مما يعني أن الإستبانة قابلة للتطبيق.

4.3. المعالجة الإحصائية: استخدمت الباحثة في الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تتناسب مع طبيعة الإستبانة، ومعامل كرونباخ الفا لحساب ثبات الإستبانة، وللحكم على متوسطات استجابة أفراد العينة على المجالات والفقرات، تم تحديد طول الفئة (0.8)، وحددت قيم المتوسطات كما يلي: قليلة جداً (من 1- 1.8)؛ وقليلة (من 1.81- 2.6)؛ ومتوسطة (من 2.61 - 3.4)؛ وكبيرة (من 3.41 - 4.2)؛ وكبيرة جداً (من 4.21 - 5).

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4. عرض ومناقشة تساؤل الدراسة:

فيما يلي عرض ومناقشة للنتائج التي توصلت لها الدراسة، والتي هدفت لمعرفة واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة في الأردن. وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة:
إجابة التساؤل الرئيس: ما درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة ودرجة الممارسة لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية، وكانت النتائج كما في الجدول(1).

جدول(1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة التحويلية ودرجة الممارسة لكل بعد من أبعادها.

| المجال | رقم المجال | ترتيب المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|----------------------------|------------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| التأثير المثالي (الجاذبية) | 1 | 3 | 3.29 | 1.00 | متوسطة |
| الدافع الإلهامي | 2 | 2 | 3.33 | 1.03 | متوسطة |
| الإستثارة الفكرية | 3 | 4 | 3.17 | 1.01 | متوسطة |
| الإعتبارات الفكرية | 4 | 1 | 3.53 | 0.92 | كبيرة |
| القيادة التحويلية | | | | | متوسطة |

*الجدول: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spssv14

تشير النتائج كما يبينها الجدول(1) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في الأردن جاءت بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.99)، وقد احتل فيها مجال (الإعتبارات الفردية) المرتبة الأولى بدرجة موافقة (كبيرة)، وبمتوسط حسابي (3.53)، بينما احتل مجال (الدافع الإلهامي) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.33)، ودرجة ممارسة (متوسطة)، أما مجال (التأثير المثالي) فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.29)، ودرجة ممارسة (متوسطة)، في حين احتل مجال (الإستثارة الفكرية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17)، ودرجة ممارسة (متوسطة). تعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المجتمع الأردني ونظرتهم للمعلم عموماً ومدير المدرسة بشكل خاص مما يشجع مدير المدرسة على أن يحظى بالتقدير والإحترام من قبل مجتمع المدرسة وعلى رأسهم معلمي المدرسة بإلتزامه بأخلاقيات المهنة واهتمامه بالعلاقات الإنسانية والتأثير في العاملين، كما إنه يعاملهم بلطف ويوليهم اهتماماً خاصاً بإحتياجاتهم وانجازاتهم. إضافة لما تقدمه وزارة التربية والتعليم من إهتمام بتطوير مهارات وقدرات القادة وتأهيلهم من خلال البرامج والدورات كدروة القيادة التعليمية ودروة القيادة التعليمية

المتقدمة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة وتختلف مع دراسة (الروسان، 2017: 192) حيث حققت جميع المجالات درجة موافقة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فقد كانت النتائج على النحو التالي:

1- مجال الجاذبية والتأثير: يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التأثير المثالي (الجاذبية) لمدير المدرسة. حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الجاذبية لمدير المدرسة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.00)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.16 - 2.87)، حيث تصدرت الفقرة رقم (3) والتي نصها: "يتصرف مدير المدرسة بأسلوب يحظى بثقة العاملين في المدرسة واحترامهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5)، وانحراف معياري (0.88)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى الدور الذي يلعبه مدير المدرسة كقائد يعمل على تنمية روح الفريق في المدرسة، ويتجاوز المصلحة الشخصية إلى مصلحة المؤسسة التربوية، ويحافظ على إبقاء قنوات التواصل الفعال بينه وبين العاملين في المدرسة. بينما حازت الفقرة رقم (5) والتي نصها: "يقوم مدير المدرسة بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.04)، وتعزي الباحثة السبب في ذلك إلى ضعف الوعي برسالة المدرسة ورؤيتها وعدم مشاركة جميع الأطراف المعنية من مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في بناء رسالة المدرسة ورؤيتها.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التأثير المثالي (الجاذبية)*.

| الرقم | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------|---|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | يهتم مدير المدرسة بتنمية قيم العاملين واتجاهاتهم. | 4 | 3.20 | 1.04 | متوسطة |
| 2 | يتصرف مدير المدرسة بشكل مثالي يجعل العاملين يقتدون به. | 5 | 3.16 | 0.90 | متوسطة |
| 3 | يتصرف مدير المدرسة بأسلوب يحظى بثقة العاملين في المدرسة واحترامهم. | 1 | 3.50 | 0.88 | متوسطة |
| 4 | يملك مدير المدرسة القدرة على اقناع العاملين وزيادة حماسهم لإنجاز العمل. | 3 | 3.38 | 0.89 | متوسطة |
| 5 | يقوم مدير المدرسة بتوضيح رسالة المدرسة ورؤيتها. | 6 | 2.78 | 1.24 | متوسطة |
| 6 | يتجاوز مدير المدرسة مصلحة الشخصية لتحقيق المصلحة العامة. | 2 | 3.42 | 1.04 | متوسطة |
| | مجال التأثير المثالي (الجاذبية) | | 3.29 | 1.00 | متوسطة |

*الجدول: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spssv14

2- مجال الدافع الإلهامي: يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التأثير المثالي (الدافع الإلهامي) لمدير المدرسة. حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الدافع الإلهامي لمدير المدرسة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.03)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.62 - 3.02)، حيث تصدرت الفقرة رقم (7) والتي نصها: "يوجه مدير المدرسة

العاملين للعمل بروح الفريق" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.98)، ويعزى السبب في ذلك بما يمتاز به مدير المدرسة من احترام وتقدير الآخرين وتجنب ردود الفعل الزائدة واللإنصات الفعال والتحدث بصيغة الجماعة وتحويل التهديدات إلى فرص للتحسين ومشاركة العاملين في الخطط والأفكار المستقبلية، كما أن العمل الجماعي يعزز الشعور بأهمية العمل بروح الفريق ويساعد على إنجاز الأعمال بسرعة من خلال تشكيل اللجان وتوزيع المهام. بينما حازت الفقرة رقم (13) والتي نصها: "يسعى مدير المدرسة لتطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.14)، والذي يعزى إلى أن المدير يحاول توفير فرص للتحدي تشعر العاملين بالتفاؤل والحماسة ولكنة لم يصل إلى المستوى المطلوب وعليه البحث عن طرق جديدة ومبتكرة تثير الحماس بينهم.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الدافع الإلهامي*.

| الرقم | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 7 | يوجه مدير المدرسة العاملين للعمل بروح الفريق. | 1 | 3.62 | 0.98 | كبيرة |
| 8 | يحفز مدير المدرسة العاملين نحو تحقيق أعمال طموحة في العمل. | 3 | 3.32 | 0.93 | متوسطة |
| 9 | يحرص مدير المدرسة على إثارة روح الحماس للعمل في المدرسة. | 5 | 3.28 | 0.96 | متوسطة |
| 10 | يشجع مدير المدرسة العاملين لتحقيق أكثر مما هو مطلوب. | 4 | 3.30 | 1.02 | متوسطة |
| 11 | يقوم مدير المدرسة بمساعدة العاملين في قيامهم بأعمالهم. | 3 | 3.38 | 1.06 | متوسطة |
| 12 | يحث مدير المدرسة العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي. | 2 | 3.40 | 1.13 | متوسطة |
| 13 | يسعى مدير المدرسة لتطوير العاملين وإلهامهم وتمكينهم. | 6 | 3.02 | 1.14 | متوسطة |
| | مجال الدافع الإلهامي | | | | |
| | | | 3.33 | 1.03 | متوسطة |

*الجدول: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spssv14

3- مجال الإستثارة الفكرية: يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الإستثارة الفكرية لمدير المدرسة. حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الإستثارة الفكرية لمدير المدرسة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.01)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (2.8 - 3.34)، حيث تصدرت الفقرة رقم (20) والتي نصها: "يتوقع مدير المدرسة من العاملين أداء أعمالهم بأعلى مستوى من الإلتقان" ويُعزى السبب في ذلك أن مدراء المدارس يشجعون العاملين على التغيير الهادف والمخطط له، ويسعون إلى إلتقان العمل لتشجيع العاملين على تحقيق المزيد من الإنجازات بتفويض بعض الصلاحيات لهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات لحل بعض المشكلات التي تواجههم أثناء العمل. المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.95)، بينما حازت الفقرة (21) والتي نصها: "يضع مدير المدرسة أهدافا تتسم بالتحدي ليتولى العاملين القيام بها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.08)، وتعزو الباحثة ذلك إلى القصور في إكساب مدراء المدارس المهارات اللازمة لتنميتهم في

هذا الجانب من قبل الجهات المختصة، وكثرة الأعباء على كاهل مدير المدرسة، وكذلك لعدم امتلاك العديد من العاملين للوقت الكافي للإطلاع على أهداف المدرسة والمعايير والمؤشرات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منهم. جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الإستثارة الفكرية*.

| الرقم | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------|--|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 14 | يشارك مدير المدرسة العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عند وضع حلول للمشكلات. | 4 | 3.22 | 1.12 | متوسطة |
| 15 | يسعى مدير المدرسة لإشراك العاملين لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الصعبة التي تواجهه. | 6 | 3.14 | 0.96 | متوسطة |
| 16 | يستمتع مدير المدرسة باهتمام إلى أفكار العاملين ومقترحاتهم. | 2 | 3.28 | 1.13 | متوسطة |
| 17 | يحاول مدير المدرسة التعرف إلى ما يود العاملين إنجازه في المدرسة. | 3 | 3.24 | 0.93 | متوسطة |
| 18 | يعمل مدير المدرسة على إيجاد طرق لإنجاز العمل. | 5 | 3.18 | 0.97 | متوسطة |
| 19 | يتيح مدير المدرسة الفرصة للعاملين للتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة. | 7 | 3.12 | 0.91 | متوسطة |
| 20 | يتوقع مدير المدرسة من العاملين أداء أعمالهم بأعلى مستوى من الإنقان. | 1 | 3.34 | 0.95 | متوسطة |
| 21 | يضع مدير المدرسة أهدافا تتسم بالتحدي ليتولى العاملين القيام بها. | 8 | 2.80 | 1.08 | متوسطة |
| | مجال الإستثارة الفكرية | | 3.17 | 0.99 | متوسطة |

*الجدول: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spssv14

4- مجال الإعتبارات الفردية: يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الإعتبارات الفردية لمدير المدرسة. حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الإعتبارات الفردية لمدير المدرسة جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.92)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (3.12 - 3.96)، حيث تصدرت الفقرة رقم (22) والتي نصها: "يعامل مدير المدرسة العاملين باحترام" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.92)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب حرص مدراء المدارس على أن تكون العلاقات الإنسانية بينهم وبين العاملين مبنية على أساس من المحبة واحترام الرأي والرأي الآخر، كما أنهم يراعون مشاعر العاملين لما له من دور فاعل في تحقيق الأهداف الموجوة وإنجازها. بينما حازت الفقرة رقم (23) والتي نصها: "يهتم مدير المدرسة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين في المدرسة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.97). وذلك يعود لأسباب منها أن الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة من قبل الجهات المسؤولة محدودة خاصة فيما يتعلق بالأمر المالي التي

تخضع لمعايير خاصة تضعها وزارة التربية والتعليم، وأنها تقتصر على الدعم المعنوي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عميرة وعاشور، 2020: 404).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الإعتبارات الفردية*.

| الرقم | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------|---|---------|-----------------|-------------------|---------------|
| 22 | يعامل مدير المدرسة العاملين باحترام. | 1 | 3.96 | 0.92 | كبيرة |
| 23 | يهتم مدير المدرسة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين في المدرسة. | 6 | 3.12 | 0.97 | متوسطة |
| 24 | يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية للعاملين في المدرسة. | 5 | 3.30 | 0.92 | متوسطة |
| 25 | يقدم مدير المدرسة شكره للعاملين عند إنجاز أعمالهم بشكل متميز. | 3 | 3.56 | 0.94 | كبيرة |
| 26 | يستمع مدير المدرسة لأراء العاملين بالمدرسة ويحترم مقترحاتهم. | 4 | 3.46 | 0.90 | كبيرة |
| 27 | يعطي مدير المدرسة اهتماما خاص للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن زملائهم. | 2 | 3.80 | 0.89 | كبيرة |
| | مجال الإعتبارات الفردية | | 3.53 | 0.92 | كبيرة |

*الجدول: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج spssv14

2.4. الخلاصة:

يتضح من النتائج أنفة الذكر أن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر مقيمي وحدة جودة التعليم والمساءلة جاءت بدرجة متوسطة وذلك لأغلب مجالاتها، باستثناء مجال الإعتبارات الفردية والذي حصل على موافقة بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عميرة وعاشور(2020)، ودراسة عبد العال (2015)، وتختلف مع دراسة كل من: (الشقيرات والجازي (2019)؛ ودراسة الحراسي(2016)؛ والتنج (2010))، والتي جاءت بدرجة كبيرة، ومع دراسة (حول و باجيير والحمدي (2020))، والتي جاءت بدرجة موافقة كبيرة جداً. وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى أن المقيمين يمثلون طرف محايد ويعتمدون على أدوات متعددة ومصادر متعددة لجمع الأدلة ومبنية على مؤشرات المدرسة الفاعلة، ولا تربطهم علاقة مباشرة مع مدراء المدارس، على عكس المعلمين والمشرفين.

5. التوصيات والمقترحات:

- اعتماداً على نتائج الدراسة فإن الباحثة تقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات:
- عقد دورات تدريبية وورشات عمل لمديري ومديرات المدارس عن أنماط القيادة، وخاصة التحويلية منها وكيفية توظيفها في المدرسة بشكل فاعل.
- تشجيع وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس على إعداد البحوث والمشاركة في المؤتمرات التربوية والمتعلقة بصناعة القادة.

- إعطاء مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم تعزيزاً لممارسة نمط القيادة التحويلية في مدارسهم.
- إجراء دراسات مستقبلية عن القيادة التحويلية وتأثيرها على العمليات الإدارية المختلفة في المؤسسات التربوية وتشجيع الباحثين على ذلك.

6. قائمة المراجع:

1.6. المراجع العربية:

- التنج، منال محمود. (2010). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد (45).
- التلاني، نهاية. بدير، رامز. الرقب أحمد. (2013). "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27 (4)، 734-773.
- الحراصي، حارب بن محمد. (2017). "القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمهم" رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
- حريم، حسين. (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حول، عمر صالح. باجيير، عبد القادر. الحمدي، عبد الرحيم. (2020). "درجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظرهم" مجلة المهرة للعلوم الإنسانية، العدد السابع، 299 - 347.
- رؤيا، محمود محمد. (2014). "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الفلسطينية، نابلس، فلسطين.
- الروسان، عصمت. (2017). "القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين"، المجلة الدولية العربية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (12)، 183-198.
- سميرات، سور أكثم. مقابلة، عاطف يوسف. (2014) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، جامعة عمان، الأردن، دراسات: العلوم التربوية، 41 (1)، 513-532.
- الشقيرات، محمد فلاح. والجازي، رائدة عبد الكريم. (2019). "درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين". مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد التاسع، المجلد الثالث.
- طيارة، عيبر. (2018). "الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الطعاني، حسن أحمد. (2012). "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الثاني، 453-489.

- عبد العال، خولة مساعد. (2015). "درجة توفرسمات القيادة التحويلية لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلمهم"، رسالة ماجستير، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمارة، رضا "محمد سعيد". عاشور، محمد علي. (2020). "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (28)، العدد (3)، 386-409.
- عيسى، سناء محمد عيسى. (2008). "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس في قطاع غزة" رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2002). "أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، 139-202.

2.6. المراجع بالإنجليزية:

- Ergle, B . (2012). Transformational Leadership Behaviors in Elementary School Principals. Unpublished Doctoral Dissertation, College of education, Walden University, ProQuest LLC, United States.
- Conger, M. (2002). Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, 19(3),45-53.
- Sagnak ,M .(2010): The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate ، Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri ،Educational Sciences: Theory and Practice ،(2010) 10(2): 1135-1152
- Sahin, S. (2004): The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice, 4(2), 387-396.