

تصور مقترح لتنمية أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية

د/ محمد صبري الأنصاري

كلية التربية بقنا - جامعة جنوب الوادي

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

منذ مطلع القرن العشرين، تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة التربوية لتنسجم مع الأهداف والظروف المستجدة، ابتداءً بنظرية السمات وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة، ومنها القيادة التحويلية .

حيث تواجه المدرسة الثانوية في حاضرها ومستقبلها تحديات جمة، تجتاحها متغيرات كثيرة وتوترات عميقة؛ أدت إلى تغير في فلسفتها وأدوارها وأهدافها، وقد نتج عن هذه التغيرات وظائف ومهام تلك المؤسسات وإدارتها، بل أصبح سعيها الدائم لمواكبة أمر ضروريا من خلال إيجاد نوعية جديدة من العاملين في المدارس وتنفيذ برامج التدريب الجيدة والمكثفة سواء كانت للمعلمين أو للإداريين أو المديرين بهدف التعرف على الأساليب الجديدة للتعليم والتركيز على المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء ما يناط إليهم من أعمال وكفاءة (عبد العزيز أحمد، ٢٠١١، ١٢).

حيث ظهرت القيادة التحويلية والتي تعد من أحدث الأنماط القيادية في الفكر الإداري الحديث، ولها دور مهم في ترقية وتنظيم التطور المدرسي بواسطة تأثير المرؤوسين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

هكذا أصبح ينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في مدير المدرسة، على أنه قائد تربوي تتاط به مهام حيوية وبالغة الأهمية، وفعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي تدار بها المدرسة، والأسلوب القيادي الذي يمارس، والصفات الشخصية المتمثلة في القائد، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل علاقات إنسانية ايجابية مع المعلمين، وتحسين ظروف العمل، وتحفيزهم على العطاء المستمر (محمد عابدين، ٢٠٠١م، ٤١).

وتعتبر 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 اتباع 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، وخاصة مديري المدارس الثانوية، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح

التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمؤوسيهم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٩، ١٢٨).

والقيادة التحويلية تركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المدرسة، مما يعزز الولاء، وتساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزاماتهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (سناء محمد، ٢٠٠٨، ص ٤).

كما تعمل القيادة التحويلية على توسيع اهتمامات المؤوسيين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمؤسسة (سيد الهواري ٢٠٠٦، ص ٧٥).

وهذا النمط القيادي يعمل على إثارة قدرات الأفراد العاملين بالمدرسة وعلى تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق وتوحيد الأداء والمشاركة في وضع إستراتيجية والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المدرسة التي تعيق عملها وتؤثر سلبا على تحقيق أهدافها. ومن خلال المعايير الشخصية للقيادة التحويلية تستطيع أن تحدث تغييراً في معتقدات وتوجهات الأفراد العاملين نحو الأفضل بهدف تحقيق المصلحة العامة للعاملين وتحسين أداء المدرسة وتضع رؤية واضحة للمدرسة وتعمل على إيجاد أنظمة إدارية جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل، كما يجب على هذه الأنظمة أن تكون مرنة وقابلة للتغيير بحيث تتأقلم مع تطورات وتغيرات البيئة التي تعمل فيها المدرسة.

ونظراً لأهمية مدير المدرسة، ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية، وتحقيق أهدافها نظراً لأن المرحلة الثانوية تعتبر من أهم مراحل التعليم فهي تتطلب مديري يتمتع بصفات واعية، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلا بد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً، ومحددة الأهداف جيداً، ومستندة إلى الأسس العلمية للتخطيط.

ويحتاج ذلك إلى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية، وانسجام وتوافق ووضوح رؤية داخلية، ونقل المدرسة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس.

مشكلة البحث :

نظرا لما استجد خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، ومطلع القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة لعل أهمها، ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات والانفجار المعرفي والتنوع الثقافي وتعدد الجنسيات والثقافات بالمنظمات، حيث أثر ذلك على السلوك

والقيم الاجتماعية والانتماء، مما أدى إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية، حيث أصبحت تلك التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على المؤسسات لإجراء تحولات ليست بالبسيطة في كيفية مجالاتها من خلال إحداث التغيير في عملياتها وأساليبها الإدارية وتطوير قدراتها ومهارات العاملين بها.

ويؤكد ذلك سيد الهواري (٢٠٠٠ ، ٥) في ضوء التغييرات المتلاحقة فقد تغيرت طبيعة الإدارة، كما نعرفها في القرن العشرين ، إلا أنه في القرن الحادي والعشرين أصبح الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين، وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية، والبحث عن رؤى مستقبلية، وتكوين فئات وقيم وآمال مشتركة، وإعطاؤهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة .

وانطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين ايجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التربوي خصوصاً، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم.

وأكدت بعض من الدراسات (سناء محمد، ٢٠٠٨، خديجة أحمد، ٢٠٠٥، قاسم الحري، ٢٠٠٤) على أهمية القيادة التحويلية لقيادة المدارس لمواجهة متطلبات العصر، ودورها في توفير البيئة المناسبة لتحقيق التغييرات المطلوبة.

وأكد ذلك محمد الفقيه (٢٠٠٦ ، ٦)، علي أن القيادة التحويلية فعالة وأساسية في جميع المنظمات الراهنة ، وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية التي تمت دراستها مثل الرضا الوظيفي، والأداء، والجودة، والعدالة، والثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة، والولاء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والأهداف التنظيمية وفلسفتها .

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية في القيادة ودورها في توفير البيئة المناسبة لتحقيق التغييرات المطلوبة تأتي هذه الدراسة التي هدفت إلي وضع تصور مقترح لتنمية أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مبادئ القيادة التحويلية، ولعل نتائج هذه الدراسة تسهم في ترشيد عمليات اختيار ودعم وتدريب وتقويم مديري المدارس في التعليم الثانوي.

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها وخصائصها ووظائفها؟
- ٢- ما الصفات التي يتحلي بها مدير المدرسة الثانوية العامة في إدارته للقيادة التحويلية؟
- ٣- ما التحديات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية العامة التحويلي ؟
- ٤- ما واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية لأبعاد للقيادة التحويلية ؟
- ٥- ما التصور المقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية ؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف علي مفهوم القيادة التحويلية وأهدافها وأهميتها في المؤسسات التعليمية.
- ٢-التجديد من خلال الاستفادة من مفاهيم القيادة التحويلية وتوظيفها، لتنمية مهارات مديري المدارس، والارتقاء بقدراتهم على التغيير.
- ٣-التعرف علي خصائص وأبعاد القيادة التحويلية لدي مدير المدرسة الثانوية.
- ٤-التعرف علي أهم أدوار ومسئوليات مديري المدارس الثانوية العامة في القيادة التحويلية.
- ٥-التعرف علي واقع مديري المدارس الثانوية بمحافظة قنا لإبعاد ومبادئ القيادة التحويلية.
- ٦-وضع تصور مقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي.:

١. تناولت مرحلة مهمة في العملية التعليمية وهي المرحلة الثانوية العامة.
٢. تنمية أداء مديري المدارس الثانوية العامة من النمطية للإبداع.
٣. توجيه نظر المهتمين بالعملية التعليمية علي أهمية القيادة التحويلية في المدارس الثانوية العامة .
٤. تزود مديري المدارس الثانوية العامة بمجموعة من الحلول والمعوقات التي تعوق أدائهم في العملية الإدارية.
٥. تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال الأبحاث والدراسات التي أجريت في مجال الإدارة المدرسية.

منهج البحث:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يقوم علي مسح ووصف المعلومات المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها للتعرف على أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مبادئ القيادة التحويلية.

أدوات البحث:

- أ- الاستبانة: تم استخدام استبانة للتعرف علي تنمية مهارات مدير المدرسة الثانوية في ضوء مبادئ القيادة التحويلية.
- ب- المقابلة الشخصية مع مديري المدارس والعاملين.

عينة البحث:

تم اختيار عينة من المعلمين والإداريين والعاملين بمدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا.

حدود البحث:

الحدود الجغرافية: تم اختيار بعض مدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا وذلك تنفيذ للقرارات مجلس الجامعة بأن تقوم كلية التربية من خلال الدراسات والأبحاث لخدمة المجتمع الذي توجد به.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة علي عينة من العاملين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة قنا

الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة في العام الدراسي ٢٠١٤ م / ٤ / ٢٠١٥ م

مصطلحات البحث:**القيادة التحويلية:**

هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء (محمد العطيات، ٢٠٠٦، ٩٥).

وهي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، التي تركز علي القيم المشتركة وتسعي إلي تطوير العاملين وتحقيق الأهداف العامة الكبيرة (يوسف عبد المعطي، ٢٠٠٢، ١٦٦).

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

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وسيتم عرضها مع مراعاة الترتيب الزمني من الحديث إلي القديم.

١- **دراسة عبد العزيز محمد عبد العزيز (٢٠١٢)** هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوي السلوك القيادي التحويلي لمدراء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، إضافة إلي الوقوف علي المستوي الوظيفي الممارس من قبل العاملين في الأقسام المختلفة، وطبيعة العلاقة بين ممارسات السلوك القيادي التحويلي بمستوي الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين والعاملين بالأقسام المختلفة للوزارة.

وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة هامة جدا ولها دور كبير ومؤثر في تطوير أي نظام، وأن هناك تحديات كبيرة تواجه الإدارة التعليمية في دولة الكويت، تمثلت في الجمود المخيم علي أداء المديرين للعملية التعليمية.

٢-دراسة ماجد عبد الرحمن (٢٠٠٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مبررات تطبيق القيادة التحويلية، وتحديد أهم المتطلبات القيادية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية في مديرية الأمن العام، وتحديد أهم المتطلبات المادية والمالية والفنية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية وتحديد متطلبات الثقافة التنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة التحويلية، ومعرفة المهارات المقترحة لبناء القيادات الأمنية التحويلية في المملكة وتنميتها.

وتوصلت الدراسة إلى تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، واستخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين، وتحديد أولويات التحسين، وإدراك القيادات التحويلية بأهمية ضمان الجودة والالتزام بدعمها، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الرؤية والرسالة والهدف.

٣-دراسة ميرفين عمرو (٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين للعام الدراسي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦، والبالغ عددهم (٣٦٥) مشرفاً تربوياً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٢٨)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قيمته (٠.٥٦). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي.

٤-دراسة منصور العتيبي (٢٠٠٦) وهدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة التفكير الإيجابي ومهاراته وأنماطه الإدارية وأساليب تنميتها ، وتوضيح طبيعة القيادة التحويلية وأبعادها ووظائفها وقيمتها العملية في المجال التربوي، وبيان طبيعة الإشراف التربوي وأنماطه الإشرافية ومعوقاته وفن التعامل معها، والكشف عن مدى توافر مهارات أنماط التفكير الإداري وخصائص أبعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين ومدى أهميتها في مجال الإشراف التربوي.

وأظهرت نتائج الدراسة:

أن مهارات أنماط التفكير الإداري تتوافر لدى المشرفين التربويين بدرجة متوسطة، وأن أكثرها توافراً التفكير الناقد فالتفكير التحليلي ثم التفكير العلمي فالاستراتيجي وأخيراً الإبداعي، وأن خصائص أبعاد القيادة التحويلية تتوافر لدى المشرفين التربويين بدرجة متوسطة وأن أكثرها توافراً الالتزام القيمي فالاهتمام الفردي ثم التأثير الكارزمي فالاستثارة العقلية وأخيراً الحفز الإلهامي، وأن العلاقة بين جميع أنماط التفكير الإداري وأبعاد القيادة التحويلية علاقة

إيجابية، وأن مهارات أنماط التفكير الإداري مهمة بدرجة كبيرة في مجال الإشراف التربوي، وأن خصائص أبعاد القيادة التحويلية الإداري مهمة بدرجة كبيرة في مجال الإشراف التربوي.

٥- دراسة محمد الفقيه (٢٠٠٦) وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

يمارس مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتصل الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم - من منظور القيم المتنافسة - إلى الدرجة المتوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحويلية باختلاف متغيري الوظيفة، والدورات التدريبية، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في متغيرات نوع الإدارة، والمؤهل العلمي، ونوع التأهيل، وتوجد فروق دالة إحصائية في محور الفعالية التنظيمية باختلاف متغيرات الوظيفة، و المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، في حين لا توجد فروق دالة في متغيري نوع الإدارة، ونوع التأهيل.

وكانت أهم التوصيات والمقترحات ما يلي:

تشجيع مديرو التربية والتعليم على ممارسة القيادة التحويلية مع الاهتمام بتقويم تلك الممارسات، والتركيز على تدريب مديري التربية والتعليم وتطويرهم مهنيًا في ضوء القيادة التحويلية، والاهتمام بالفعالية التنظيمية من منظور القيم المتنافسة.

٦- خديجة أحمد كمنارة (٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية والمهنية والقيمة في واقع الإدارة المدرسية، رفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدي مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواكبة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي:

- أن أفراد الدراسة يوافقن بشكل عام علي انطباع خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية علي السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق المتوسطة.

- أن أفراد الدراسة يوافقن بشكل عام، علي أهمية انطباع خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية علي السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في المستقبل بدرجة عالية، أما عينة المعلمات فجاءت موافقتهم علي الأهمية بدرجة متوسطة.

٧- دراسة مشهور العمري (٢٠٠٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة، واعتمد الباحث في جمع البيانات على

استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس باس وأفلويو، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول، كما توصل إلى أن هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

٨-دراسة فائزة المنذري (٢٠٠٣) حاولت هذه الدراسة كشف واقع القيادة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من منظور الأسس الفكرية لنظرية القيادة التحويلية وذلك من وجهة نظر مساعد مدير هذه المدارس والمعلمين الأوائل بها، أما الهدف الرئيس للدراسة فهو التوصل إلى متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على النحو فعال.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية على محاور الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وتطابقت نتائج المقابلة الشخصية مع نتائج الاستبانة في جميع محاور الدراسة، عدا محور ممارسات التغيير. وفيما يتعلق بأثر متغيرات الاستبانة فقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على جميع محاور الدراسة، ولمتغير مسمى الحلقة التعليمية لصالح الحلقة الأولى، ولمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير الخبرة العملية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

١-دراسة (Tsai,et..al,2009) هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الإيجابي 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 الإيجابي لهم.

٢-دراسة (Erkutlu,2008) هدفت إلي اختبار تأثير سلوكيات القيادة التحويلية علي فاعلية المنظمة ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢٢) مفردة مقسمة بين (٧٠) مديرا و (٦٦٢) عاملا في الفنادق، وقد تم استخدام (Multifactor Leadership Questionnaire) لتحقيق أهداف الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج ، أبرزها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية وكل من فاعلية المنظمة والقيادة.

٣-دراسة (Bonaros,D.J,2006) هدفت الدراسة إلى 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. وتكون مجتمع الدراسة من (٢١) مدرسة اختيرت من المدارس الحكومية الابتدائية في الأحياء الفقيرة التابعة لمقاطعة ميامي - دايد، وقام الباحث بتوزيع (٢١٠) استمارة على معلمي المدارس، تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد تم استلام (٢٠٣) استمارات. ومن أجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث قام الباحث باستخدام نموذج باس وافوليو (Bass and Avolio's) لاستمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire).

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة التعليم والتحصيل، 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.

٤-دراسة (Rugg, L,2005) هدفت الدراسة إلى 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. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٩٥) مدرسة من المدارس الحكومية في الهند، وقد تم توزيع (١٤٧٩) استمارة عبر البريد بينما جمع (٦٥٠) استمارة تم اختيارها بشكل عشوائي وذلك باستخدام مقياس باس وافوليو (Bass & Avolios). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود 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.

٥-دراسة (Sahin, S ,2004) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة، واستخدم الباحث طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٥٠) مديراً (٥ إناث، ٤٥ ذكور)، و(٩٥٠) معلماً (٦٤٦ إناث و ٣٠٤ ذكور)، في (٥٠) مدرسة ابتدائية من مدارس مدينة ازمير (Izmir). كما استخدم الباحث استمارة مكونة من ثلاثة أجزاء من أجل جمع المعلومات الخاصة بالبحث، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية عن المبحوث، الجزء الثاني من أجل مقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة، والجزء الثالث مقياس ثقافة

المدرسة، ومن أجل تحليل النتائج استخدم الباحث الطرق الإحصائية اللازمة مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري معامل الارتباط بيرسون واختبار ت. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهر تحليل نتائج كل من المديرين والمعلمين أن نمط القيادة التحويلية هو الغالب والأكثر اعتماداً من النمط التعاملية، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر ايجابية من المعلمين.

٦-دراسة (Eby, B,2004)، هدفت الدراسة إلى فحص أساليب القيادة النسوية، وخاصة القيادة التحويلية، في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في إحداث قيادة فعالة في التعليم، ومن خلال المقابلات والاستفادة من الوثائق المؤرخة وملاحظات الميدان، توصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس العليا، يمارسن القيادة التحويلية بصورة أكثر فاعلية من خلال نظام التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبحت فيه النساء قوة واضحة وأثبتت وجودها في المدارس الثانوية، وأن النساء تدير المدارس بشكل ديمقراطي مشجع مقارنة مع الرجال، وأن القيادة التحويلية المتبعة أثبتت فاعليتها في إدارة المدارس، وانعكاس ذلك على التعليم.

٧-دراسة (Griffht , 2004) هدفت إلي بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة العدد من الطلبة وخصائص المعلمين، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

٨-دراسة (Markow and Scheer ,2003)هدفت الدراسة إلى قياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباع كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة حول القيادة المدرسية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٨٠٠) مديراً من المدارس العامة (الحكومية) و(١٠١٧) مدرساً و(١١٠٧) من آباء طلاب المدارس الحكومية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر، وقد أشارت النتائج إلى أن ٧٨% من المديرين وصفوا أنفسهم بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، وعلى العكس من ذلك ٣٦% من المدرسين و ٣٤% من الآباء وصفوا المديرين بأنهم ممتازون في احترام الأشخاص داخل المدرسة . ويعتقد المدرسون بأن المديرين يقضون ٣٧% من أوقاتهم في كتابة التقارير و ٢٤% في التحفيز والإرشاد، ومع ذلك المديرين يدعون بأن تحفيز مدرسيهم وطلابهم هو من أولوياتهم القصوى، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرسين والأهالي اجمعوا على أن

التحفيز للمدرسين والطلاب من أجل عمل أفضل ما عندهم هو الدور الأساسي للقيادة المدرسية.

٩-دراسة (Layton , 2003)هدفت إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية انديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة، وهل نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين . وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٤ مديراً، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات .ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة :عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن، وارتبط نمط القيادة التحويلية ايجابيا وبدلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالرضا الوظيفي للمعلمين.

١٠- دراسة (Lucks,2002)هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية ، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين. وتوصلت الدراسة لعدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل، أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

١١- دراسة (Supising , 2001) هدفت إلى تعرف نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أميركا .وقد تكون مجتمع الدراسة من ٣٤٤ مديراً، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد، وأنصف المديرون من 33 سنة بمارستهم للتأثير - ذوي الخبرة ٣ (المثالي، والإثارة، والتحفيز العقلي، والاعتبارية الفردية)وهي مجالات القيادة التحويلية ، بدرجة عالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية ، تم عرض بعض من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث حيث ركز هذا البحث على تنمية أداء مدير المدرسة الثانوية العامة بأبعاد القيادة التحويلية . كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية ومالها من دور كبير في تحسين الإدارة المدرسية وتنمية أداء المديرين فيها ، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة.

أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

١-توافقا البحث الحالي مع العديد من الدراسات السابقة والتي تؤكد على أهمية ودور القيادة التحويلية ، والارتقاء بحال المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل مثل (دراسة عبد العزيز محمد ،٢٠١٢، خديجة أحمد كנסارة ،٢٠٠٥، عماد الدين، ٢٠٠٦، ودراسة (Lucks,2002).

٢-يتكون مجتمع البحث الحالي من بعض مديري مدارس التعليم الثانوية العامة يجعلها تتشابه مع معظم الدراسات السابقة والتي كانت عيناتها ممن يشغلون مهمة مديري المدارس مثل دراسة (عبد العزيز محمد، ٢٠١٢، ٢٠١٢ ، Supising ، 2001 ، Lucks,2002 ، Layton , 2003، فاييزة المنذري،٢٠٠٣، محمد الفقيه ٢٠٠٦)

٣-اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (عبد العزيز محمد ٢٠١٢ خديجة أحمد كנסارة ٢٠٠٥، فاييزة المنذري،٢٠٠٣، محمد الفقيه ٢٠٠٦،)

أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في عدة نقاط منها:

- ١-يقوم البحث الحالي علي تقديم تصور مقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية كدراسة ميدانية في محافظة قنا، وبالتالي تختلف مع الدراسات والبحوث في موضوع ونطاق وحدود الدراسة.
 - ٢-تتناول البحث الحالي بعض مهارات مدير المدرسة، وهذا عكس الدراسات السابقة التي لم تتعرض لهذه المهارات.
 - ٣-تقديم تصور مقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء مبادئ القيادة التحويلية مما يعد إضافة للبحوث والدراسات.
 - ٤-تطبق الدراسة الحالية علي عينة من المعلمين والإداريين والعاملين بالمدرسة في محافظة قنا .
- وبالتالي تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة والحدود المكانية والعينة.

أوجه الاستفادة بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الآتي .:

- ١-الجانب النظري عن طريق تكوين خلفية للبحث وإلقاء الضوء علي القيادة التحويلية وإدارة المدرسة الثانوية.
- ٢-الجانب الميداني عن طريق الاستفادة بالأدوات البحثية والأساليب الإحصائية التي تضمنتها الدراسات السابقة عن تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، تحديد عينة الدراسة، تحديد إجراءات الدراسة، وكيفية بناء تصور مقترح.

- ٣- تكوين فهم أعمق لمشكلة الدراسة ، ومفاهيمها وأبعادها المختلفة .
 ٤- اختيار متغيرات الدراسة و منهجها وأداتها ، وتحديد الأساليب الإحصائية .
 ٥- الاستفادة من دراسات في تصميم الاستبانة .

المبحث الثاني: القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية

نالت القيادة التربوية اهتماماً ملحوظاً لما لها من دور أساسي في إحداث الإصلاح والتطوير المرغوب فيه، ولعلمنا التطورات المهمة التي حدثت خلال حقبة الثمانينيات من القرن العشرين ظهور نظرية القيادة التحويلية والتي يعد ظهورها بمثابة استجابة لحاجات المجتمع الإداري الملحة والداعية لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، مما دعا الباحثين للمناداة بضرورة توظيف القيادة التربوية التحويلية لإصلاح وتطوير أداء المؤسسات التربوية .

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية:

تعدد تعريفات القيادة التحويلية و منها ما يلي :

- القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقفاً ، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية ،وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل ، ومن هنا جاءت كلمة تحويل (الهوري، ٢٠٠٩ م، ١٠٤).
- عملية ذات مراحل تؤدي إلى إدراك المرؤوسين الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية جديدة وجعل هذا التغيير مؤسسياً (Trofino, 2000, 232).
- النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (سناء عيسى ، ٢٠٠٨ م ، ٤).
- تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002, 47).
- تعني باهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها ، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم (أحمد العامري، ٢٠٠٢ م ، ٢٢).
- هي القيادة التي يركز جوهرها على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (سعيد الغامدي ، ٢٠٠١ ، ٧٢).
- من خلال التعريفات السابقة يستخلص الباحث ما يلي:

- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظماتهم التعليمية فهم قادرون على تطوير صورة المستقبل الخاص بمدرستهم وقادرون على توصيل هذه الصورة للمرؤوسين.
- يستخدم القائد التحويلي إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهم يشجعون على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.
- القادة التحويليين يشجعوا النمو الذاتي للمرؤوسين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين، ويتعرفون على قدرته، ثم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للمرؤوسين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.
- تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، للتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم فكرياً وعملياً، والارتقاء بمعنوياتهم، لاستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً- أهمية وأهداف وخصائص القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية:

(أ) أهمية القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية

العالم نظام كبير ومتكامل يتكون من عشرات بل مئات الأنظمة التي تتأثر وتتأثر في بعضها البعض إيجاباً وسلباً، والعالم اليوم يمر بتغيرات جذرية وكبيرة في مختلف المجالات المعرفية والعلمية والتقنية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والمدرسة ليست بمعزل عن كل ذلك، فهي نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بمن حوله؛ و لذا فالمدرسة الثانوية أحوج ما تكون للقيادة تحويلية في مثل هذه الظروف التي تعج بالمتغيرات والمفاجآت، وتتأكد أهمية القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية من خلال ما يلي: (خديجة أحمد، ٢٠٠٥، ٦٧-٧٣).

- ١- قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية علي درجة عالية من الأهمية .
- ٢- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المدرسة الثانوية .
- ٣- توضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمدرسة الثانوية بتطوير وتنمية شخصية متفردة إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية لنفسها مع مرور الوقت .
- ٤- تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المدرسة الثانوية ما يؤدي إلي بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى.
- ٥- أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز المدارس يتطلب تغييرات منتظمة حيث إن مثل هذه التغييرات تسمح للمدارس بعمل المهام التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذا المهام.
- ٦- أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- ٧- أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم يتطلب تنفيذاً علي درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

وفي ذات السياق تؤكد رؤية المدرسة الثانوية كما هو مفترض يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن النماذج القديمة للقيادة التي لم تعد تتناسب ظروف العصر الحالي ، أي أنهم يجب أن يصبحوا قادة تحويليين.

(ب) : أهداف القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية:

توجد بعض من الأهداف للقيادة التحويلية في المدرسة الثانوية تحت مدير المدرسة الثانوية على الالتزام بها وهي:_(Liontos Leithwood, 1992,3)

١- مساعدة العاملين معه على تطوير وصيانة التعاونية والمهنية الثقافية المدرسية، وهذا يعني أن الموظفين دائماً يتكلمون ويلاحظون وينتقدون ويخططون معاً، المسؤولية الجماعية والتطوير المستمر يساعدهم على تعليم بعضهم البعض كيف يعلمون بطريقة أفضل، القادة التحويليون يشركون العاملين في صياغة الأهداف المشتركة، والحد من عزلة المعلمين ، واستخدام الآليات البيروقراطية لدعم ثقافة التغيير ، وتقاسم السلطة مع الآخرين عن طريق تفويض السلطة، وتفعيل توصيل المعتقدات والأعراف المدرسية.

٢- تعزيز تنمية المعلمين واحدة من دراسات تشير إلى أن دافعية المعلمين للتنمية تكون مهياً تعزز عند استيعاب أهداف النمو المهني، هذه العملية وجد عندما تكون معتمدة بقوة ضمن مهام المدرسة، عندما يعطي القادة الموظفين دوراً في حل مشاكل التحسين غير الروتينية في المدرسة، ينبغي أن تتأكد من أن الأهداف واضحة وطموحة ولكن واقعية.

٣- مساعدة المعلمين في حل المشاكل على نحو أكثر فعالية ويعمل علي تحفز المعلمين على المشاركة في الأنشطة الجديدة وي طرح هذا أن القادة التحويليين يستخدمون الممارسات في المقام جهوداً إضافية، ووجد إلى أن الأول لمساعدة الموظفين على العمل بذكاء أكثر، وليس بصعوبة، ويخلص هؤلاء القادة يشتركون في اعتقاد أصيل بأن الموظفين كمجموعة يمكن أن يضعوا حلولاً أحسن من المدير لوحده.

وهذه بلا شك أهداف سامية تدور حول تحقيق الذاتية في القيادة التربوية والتابعين من معلمين وموظفين ومتعلمين ، ذاتية تصل بهم إلى التلقائية في الأداء المتقن، والتقويم المستمر، والتطوير الدائم، والنتيجة مدرسة ثانوية متقدمة ودائمة التعلم.

(ج) : خصائص القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية:

لكي يستطيع القادة تحويل مدارسهم نحو الأفضل فإنهم ينبغي أن: (الطويل، ٢٠٠٦، ١٣٢-١٣٥).

١- يكونوا أصحاب رؤية مستقبلية: يسعوا جاهدين لإقناع الآخرين بها وتحمل تبعات ذلك، وبواسطة خصائصهم الشخصية والمهنية يستطيعون تجنيد الموظفين للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

٢- يكونوا مهندسين اجتماعيون :بمعنى أنهم أدوات تغيير، فهم يدركون الحاجة للتغيير ويبدؤونه ويقومون بتنفيذه، ويوضحون القيم والأعراف الناشئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها في تشكيل معناها.

٣- يكونوا دائمو التعلم :فعندما يخطئون ينظرون لتلك الأخطاء على أنها فرصة لصقل الخبرات والاستفادة منها.

٤- يكونوا واثقون من أنفسهم :يتمتع القادة التحويليون بثقة كبيرة بأنفسهم وإمكانياته.

٥- يحفزون الآخرين على العمل بأقصى طاقتهم :حيث يضعون توقعات عالية ويعلمون الموظفين بثقتهم وقدرتهم على تحقيقها، مما يزيد من التحدي لدى الأتباع ويفجر طاقات العمل المبدع لديهم.

٦- يحددون أهداف ومهام المنظمات بوضوح :فهذا الوضوح والتحديد يسهل عملية التخطيط والتنفيذ للوصول للأهداف لكل فرد في المؤسسة.

٧- القادة التحويليون يتصفون بالطاقة العالية :فهم دائمو الحركة والبحث عن الجديد المغير لمنظمتهم ولأتباعهم.

٨- القادة التحويليون لديهم المقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين :فهم لديهم القدرة على التعامل واستخدام وسائل الاتصال مع الرؤوسيين ومن خلال الوسائل المختلفة.

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية

يمكن إبراز أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية على النحو التالي:

١- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة:

ويعني السلوكيات القيادية الهادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمدرسة ، وأن يقوم مدير المدرسة الثانوية ببث هذه الرؤية لدى العاملين معه ، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير .

ويقصد بهذا البعد، إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة الثانوية إلى تحقيقها ، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمدرسة الثانوية العامة و الذي نشق منه الرؤية المشتركة بخصوصها، وأن ينشر كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها، ويحث العاملين معه على لإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير ، ويغرس لديهم شعوراً بالفخر و الاعتراز بالمدرسة واحترام القواعد السائدة فيها (مني عماد الدين ، ٢٠٠٣، ٣٠) ويلحظ الباحث مما سبق أن من أهم السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية التحويلي في مدرسة بخصوص رؤية المدرسة ما يلي:

- مشاركة مدير المدرسة الثانوية العاملين معه على وضع رؤية مستقبلية للمدرسة .
- إعداد مدير المدرسة الثانوية العاملين في المدرسة على إدراك الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة.

- إعداد مدير المدرسة الثانوية العاملين في المدرسة على فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمدرسة والذي تعد الرؤية العامة المشتركة بخصوصها جزءا منه.

٢- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها:

ويتضمن هذا المجال السلوك القيادي الهادف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة الثانوية وجعلهم يعملون معا من أجل صياغة أهداف مشتركة، واضحة، قابلة للتحقيق ملائمة حاجاتهم وللمجتمع المحلي المحيط بهم، وتتضمن تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها.

ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها (مني عماد الدين، ٢٠٠٣، ٧٦).

٣- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة:

يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى بناء الثقافة المدرسية المشتركة التي شمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المدرسة ، وعادة ما تسهم الثقافة المدرسية المشتركة في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح المدرسي. كما أن هذا البعد يتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، وهي عبارة عن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك ها أعضاء المدرسة الثانوية كافة ، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.

وهذا البعد يشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل القائد التحويلي أي بناء سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والقيم والمعتقدات المسلمات التي ترتكز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية - التعليمية ، والذي ينبغي توجيه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداد تنميته نمو سليما متكاملًا، في عصر ثورة المعلومات، إضافة إلى الاهتمام بتعزيز النمو المهني المستمر للمعلمين وتجديد كفاياتهم المهنية تجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المتجددة بكفاءة واقتداء، وعادة ما يستثمر القائد التحويلي للفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها، ويتصرف بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة .

٤- تقديم نموذج سلوكي يحتذى:

يشمل هذا المجال سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلا حيا لمعلميه لكي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزاً بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة (المخلافي، ٢٠٠٧، ٢٩٣).

ويلاحظ مما سبق أن هذا البعد يعزز إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم إلى إحداث التأثير والتغيير والتطوير، لذلك يجب توفر سلوكيات محددة للمدير المدرسة الثانوية ليكون قدوة لعاملين في المدرسة مثل: أن يحترم العاملين ويتق بأرائهم ويشاركهم في مختلف

النشاطات والفعاليات المدرسية، ويسهم بالتعاون مع العاملين في المدرسة في التخطيط للمناسبات الأحداث المختلفة، كما يبدي حماساً ونشاطاً ملحوظاً أثناء قيامه بأداء مهامه.

٥- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعته وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس لإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء لعمل، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين في مدرسته توجيهها يؤكد لتنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم مبررات وجيهة ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم لإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة بفعاليتها المختلفة .
(Butler & et al, 1999: 13-16)

٦- توقع مستويات أداء عليا من العاملين:

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

ويلاحظ مما سبق أن هذا البعد يشير إلى أي درجة يقوم مدير المدرسة التحويلي بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن يتم مكافأتهم، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز وهذا ما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير وضع المدرسة إلى حال أفضل في المستقبل.

٧- هيكلية التغيير:

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المدرسة الثانوية للمساهمة في التخطيط وضع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم ، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام مدير المدرسة الثانوية التحويلي بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن ، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم. Leithwood & others, 1992,99)

ويري الباحث أنه لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض، وإنما تتداخل معاً لتشكيل مجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن

الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها، كما يرسخ الالتزام، ويزرع الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير والتطوير.

رابعاً: وظائف وخصائص القائد التحويلي في المدرسة الثانوية: (أ): وظائف القائد التحويلي:ـ

تتعدد وظائف مدير المدرسة الثانوية التحويلي في المدرسة الثانوية نتيجة لما يواجهه من تحديات في ممارسة عمله، ويمكن إجمالها على النحو التالي (الخطيب، ٢٠٠٥، ٤٤ - سيد الهواري ٢٠٠٥، ٧٣ - ١٦٤).

١. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على مدير المدرسة الثانوية التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.
٢. تعميق الحاجة إلى التغيير: بما أن مدير المدرسة الثانوية التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
٣. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
٤. إعادة تشكيل ثقافة المدرسة: يقوم مدير المدرسة الثانوية التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل ثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.
٥. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام مدير المدرسة الثانوية التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجيات مناسبة.
٦. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم مدير المدرسة الثانوية التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددین، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

وظائف القائد التحويلي: - (القحطاني ٢٠٠٨ ، ١٦٥)

١. إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المدرسة الثانوية، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال: -
وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.

- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.
 - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
 - ٢. إدارة التعقيد : وتعني قيام مدير المدرسة الثانوية بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:
 - إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
 - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
 - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
 - ٣. تكييف المدرسة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على مدير المدرسة الثانوية أن يقوم بما يلي:
 - وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
 - تحديد رسالة المدرسة بحيث تعكس التوجه العالمي.
 - تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
 - ٤. إدارة الفرق العالمية: يجب على مدير المدرسة الثانوية أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.
 - ٥. إدارة المفاجآت وعدم التأكد : على مديري المدرسة الثانوية تطوير فئاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة ، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل معا لمفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
 - ٦. إدارة التعليم والتدريب المستمر :يحتاج مديري المدرسة الثانوية إلى إيجاد نظام تعليمي وتربوي مستمر في المدرسة ، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.
- (ب): خصائص القائد التحويلي :-

هناك مجموعة من الخصائص تفرق بين القادة التحويليين وغيرهم من القادة وهي:

(Jerald Greenberg, 2005, 364، العمري، ٢٠٠٨، ٤٨ - ٤٩)

- ١-وكيل تغيير : يتميز مدير المدرسة الثانوية التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة ملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيتهم ونظرتهم المهيمنة تمكنهم من قيادة العاملين بنجاح في مثل هذه البيئات، وتجعلهم يحثون التابعين على التغيير والنجاح في إدراك التغيرات.

- ٢- **التشجيع** : مديري المدرسة الثانوية مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر، ومواجهة حالات التذمر داخل المدرسة . فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع حتى وإن كان غير مرضٍ .
- ٣- **الانفتاح والإيمان بالتابعين** : في علاقته بالتابعين، يتسم مدير المدرسة الثانوية التحويلي بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر، وبرغم أنهم يمتلكون سلطة قوية فالقادة التحويليون حساسون فيما يتعلق بتابعيهم، ويعملون أفضل ما يستطيعون لتمكينهم كلما كان ذلك ممكناً .
- ٤- **القيادة بالقيم** : يقوم مديري المدرسة الثانوية التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم .
- ٥- **التعليم المستمر** : يسعى مديري المدرسة الثانوية التحويليون لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية، وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم .
- ٦- **القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية** : مديري المدرسة الثانوية التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات- تقريباً- الذين يجدون أنفسهم فيها، ويأخذون في الحسبان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يعدّ مهماً لأبعد الحدود .
- ٧- **الرؤية** : مديري المدرسة الثانوية التحويليون ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف المنظمة ،عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين، واستحداث الكثير من العمل المتمس بالحماس لإنجاز وتحقيق مثل هذه الرؤى.
- وحدد (العمرى ٢٠٠٤ ، ٣٣) صفات مدير المدرسة الثانوية التحويلي فيما يلي:
- ١- الشخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمدرسة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- ٢- يرى المدير التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- ٣- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- ٤- يستطيع المدير التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- ٥- يسعى المدير التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف ، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المدرسة.

٦- المدير التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما أضاف (سعيد الغامدي ، ٢٠٠١ ، ص ٧٦) خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي:

١- القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

٢- القادة التحويليون يتقنون بأنفسهم ويتقنون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين.

خامسا- استراتيجيات عمل القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية:

هناك مجموعة مقترحة من الاستراتيجيات يستخدمها القادة التحويليون بالمدرسة وهي

على النحو التالي: (Jean,1993,4)

١- زيارة كل الفصول الدراسية يوميا، والمساعدة في الحصة الدراسية، وتشجيع المعلمين على زيارة فصول أخرى.

٢- إشراك جميع العاملين في مناقشة أهداف المدرسة ومعتقداتها، والرؤية بداية العام.

٣- مساعدة المعلمين ليكونوا أكثر ذكاءً من خلال البحث الجاد عن الحلول المختلفة ، وفحص الافتراضات ، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع في مجلس المدرسة بكامل هيئته، وتجنب الالتزام بالحلول المسبقة، وتوضح وتلخص النقاط الرئيسية خلال الاجتماع.

٤- استخدم فرق عمل بحثية أو فرق تحسين المدارس كوسيلة لتقاسم السلطة وإعطاء مسؤوليات للجميع وإشراك الموظفين في وظائف الإدارة، والذين لا يشاركون كلفهم بالمسؤولية عن إحدى اللجان.

٥- البحث عن الأشياء الجيدة التي تحدث علنًا، وتعرف على عمل الموظفين والطلاب الذين يشاركون في التحسينات المدرسية، واكتب مذكرات خاصة للمعلمين معربًا عن تقديرك لجهودهم الخاصة.

٦- استطلع عن احتياجات ورغبات الموظفين ،وتقبل مواقف وفلسفات المدرسين، واستمع بفعالية للناس وأشعرهم بأنك مهتم بهم بصدق.

٧- اسمح للمعلمين تجربة أفكار جديدة، وشاركهم وناقشهم الأبحاث، واطرح أسئلة للناس ليفكروا فيها.

٨- أقم ورش عمل في المدرسة حيث يجدون الراحة في المشاركة فيها، ودع المعلمين يتبادلون مواهبهم مع بعضهم البعض، وفرغ نفسك لحضور ورش عمل، وأشرك الموظفين في المعلومات عن المؤتمرات التي حضرها.

٩- عند تعيين موظفين جدد، دعهم يعرفون أنك تريد منهم المشاركة في نشاطات صناعة القرار في المدرسة ، واربط توظيف المعلمين بالتزامهم بالتعاون وتحقيق أهداف المدرسة، واطرح خيار تعلمهم إذا لم يتمكنوا من الالتزام كليًا بأهداف المدرسة.

١٠- استخدم الآليات الإدارية لدعم المعلمين مثل الحصول على المال لمشروع أو توفير الوقت من التخطيط التعاوني خلال ساعات العمل، وحماية المعلمين من مشاكل محدودية الوقت، والأوراق المفرطة، وغيرها من مطالب الجهات الأخرى.

سادسا- المهارات والمعارف التحويلية الأساسية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة:

يلعب القادة التحويليون دورا محوريا في صياغة القيم الثقافات للمدارس ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم و قيادة التغيير.

لذلك قدم (سالم القحطاني، ٢٠٠١، ١٣٥) مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المدارس الإلمام بها ، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين في المدرسة ومن هذه المهارات والمعارف ما يلي :

- ١- يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
- ٢- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها.
- ٣- يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات.
- ٤- القدرة على تدريب و تطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمدرسة.
- ٥- القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- ٦- القدرة على استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم.
- ٧- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- ٨- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- ٩- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- ١٠- القدرة على مواجهة المواقف المتغير وإحداث التطوير الإداري.
- ١١- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

وهناك أيضا مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة استخدامها للقيام بالدور القيادي التحويلي كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين داخل المدرسة ، وهذه المهارات هي : (الحربي، ٢٠٠٤ م، ١٣٨)

- 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.

- القدرة على بناء وتوصيل مجموعة من الأهداف تكون واقعية ومثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ النظرة الموجبة لقدرات الآخرين ، وافترض أنهم أشخاص ناجحون ، ومن ثم لا تحدث أية مفاجآت طارئة.
- التمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون بها .
- التركيز على الجوانب الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل ، انطلاقاً من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلى التطوير .
- تتطلب عملية قيادة التغيير، وبناء الثقافات التنظيمية الداعمة للتحول والتكيف التنظيمي، لمواكبة المتغيرات البيئية، قادة تحويليون يمتلكون مهارات قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم ومعتقدات العنصر البشري، وتبني مواهبه وملكاته، وتنمية مهاراته وقدراته، باعتبارها لمورد الأهم، والمحدد الرئيس للعملية التطويرية، وتشير الأدبيات المعاصرة للمهارات اللازم توافرها في القادة التحويليون لمجموعة من المهارات ومن أهمها (عبد الله آل عيد، ٢٠٠٥، ص ٢٥)
- مهارات الوعي بالذات. قدرة الفرد على إدراك ذاته، حتى يستطيع أن يقيس الفجوة بين الوضع يوجد فيه ذلك الشخص (المستوى الحالي من القدرة والإنجاز)، والوضع الذي يرغب في الوصول إليه (المستوى المنشود من القدرة والإنجاز) .
- مهارات التنظيم الذاتي: هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم .ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الشخص أن يتعلم ويتمكن من سد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون في قدراته ومهاراته .
- مهارات الطاقة الإيجابية: وترتبط الطاقة الإيجابية بالنظرة التفاؤلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستثارة الآخرين وتنمية الدافعية لديهم. والقادة الذين يتسمون بالتكامل والالتزام والنزاهة ينالون ثقة واحترام الآخرين، ويكونوا قادرين على بناء الالتزام لدى الآخرين .
- مهارات الوعي الاجتماعي: وتشير مهارات الوعي الاجتماعي والعلاقات الشخصية، لقدرة القائد على التعاطف والإحساس بالآخرين، واحترام مشاعرهم، والقدرة على الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين .
- وتلعب هذه المهارات التفاعلية والتبادلية دوراً مهماً في التعاون، وحل النزاعات والصراعات، والتأثير في الآخرين، ويشير (الكبيسي ٢٠١١، ٨٨- الوطبان، ٢٠١٠، ٧٣) أن هناك مجموعة من المهارات ومنها:
- مهارة التعامل مع الفرق وجماعات العمل وخزانات التفكير بدلاً من العمل مع الأفراد .
- مهارة إدارة وتوظيف أساليب وأدوات القوة الناعمة، لإدارة التغيير بدلاً من القسر والفرص والإلزام .
- مهارة إدارة الأفكار والعواطف والمشاعر والعلاقات، لترشيد استخدام الأموال والمعدات والمعلومات .

- مهارة الإقناع وإدارة عمليات الاتصال، للتأثير في المشاعر وبناء المحبة والثقة التبادلية.
- مهارة اكتشاف الأبطال لمراحل التغيير المختلفة وفقاً للمهارات التي تتطلبها بدلاً من قيادة البطل الواحد.
- مهارة التحدث مع الذات والتفكير معها بصمت، للوقوف على نقاط قوتها وضعفها لعملية إدارة التغيير.

- مهارات استخدام ألفاظ التعجب في وقتها ومكانها المناسبين تشجيعاً لطرح الأفكار. ومن المهارات القيادية المتخصصة التي أصبحت ضرورية والتي يمكن تصنيفها ما بين مهارات عقلية وفكرية، ومهارات نفسية وعاطفية، ومهارات إدارية وتنظيمية، ومهارات فنية وتقنية ومعلوماتية، ويصفها آخرون بأنها: إدراكية، وعقلية، وتركيبية أن عناصر القيادة التحويلية تؤدي إلى مستوى عالي من الفاعلية والإنجاز وتجاوز التوقعات تسمى بالتأثيرات المضافة

سابعاً: الممارسات القيادية لمدير المدرسة الثانوية التحويلي

إن تهيئة مناخ صحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة للمديرين وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة التعليمية يعتبر أمراً ضرورياً للوفاء بمتطلبات المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها، وتحقيق هذا الأمر يتطلب الوقوف على أبعاد هي:

البعد الأول: يتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمنظمة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع يبين كل أفراد المنظمة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.

البعد الثاني: يركز على المشاركة في القيادة بحيث تكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف.

البعد الثالث: يدور حول اهتمام الأفراد ويتضمن تقديم الدعم الفردي، والاستثارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المنظمة التعليمية.

البعد الرابع: يركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المنظمة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام

رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية (الحربي، ٢٠٠٩، ١٦٣)

أما الكيفية التي سيؤدي بها القائد التربوي أدواره القيادية في ظل القيادة التحويلية، فهناك مجموعة من الأدوار منها:

١- صنع القرار:

إن قدرة القائد التحويلي، تكمن في التأثير على قيم أفراد الجماعة واتجاهاتهم ومعتقداتهم وسلوكهم، وحثهم على إنجاز مهام المدرسة وتحقيق أهدافها، ويزيد من فاعلية القائد التحويلي في تأدية مهمته التعليمية والتربوية داخل المدرسة، وأملاكه لمهارات صنع القرار واتخاذها من حيث الآتي:

تنمية العاملين من خلال الالتزام برسالة المدرسة ومشاركتهم في حل مشكلات التطوير المدرسي، وحل المشكلات والصعوبات التي تواجههم بصورة أكثر فاعلية والعمل بروح الفريق الواحد لتقديم حلول أفضل من خلال المشاركة في صنع القرار، والحصول على المعلومات والأفكار، والبدائل المقترحة، وتقييمها، والتعاون والحوار المتبادل والسعي نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة.

ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

- إشراك العاملين في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم.
- إعطاء الفرصة للعاملين لنقد التوجيهات التي يقدمها القائد قبل تطبيقها.
- الاهتمام بمقترحات العاملين لتطوير قراءات العمل داخل المدرسة.
- تنمية قدرة القائد التربوي على مواجهة خصوم التغيير من العاملين بمبررات منطقية.
- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة والتعبير عن النفس.
- مشاركة أولياء أمور الطلبة في تحقيق أهداف المدرسة خاصة في صنع القرار.
- تشخيص احتياجات المعلمين والإداريين والطلاب والآباء وأعضاء المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة للتعرف على مدى ارتباطها بالرؤية المستقبلية للمدرسة.
- مساعدة المعلمين بالمدرسة في تعزيز قدراتهم على حل المشكلات الفردية والجماعية، ومنحهم الفرصة الكافية لاتخاذ القرار لتجريب الأفكار الجديدة في فصولهم.
- مشاركة العاملين في التخطيط للأنشطة المدرسية وغيرها.
- التعامل مع آراء العاملين باحترام.

وبناء على ما سبق يتضح أن ممارسة القائد التحويلي للدور القيادي وتعزيز قدرات أعضاء المجتمع المدرسي على المشاركة في المسؤوليات المنوطة بالمدرسة، ومنحهم الفرصة الكافية لتجريب الأفكار الجديدة لديهم حيث يتكون لديهم تصور واضح عما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، يعد أمراً لازماً لتفعيل عملية صنع القرار في ظل القيادة التحويلية.

٢-الاتصال الإداري:

يحتل الاتصال الإداري أهمية في كيان المدرسة، فهو بمثابة الشرايين التي تربط بين أجهزة وأنشطة وأعضاء المدرسة، والتي يمكن من خلالها تبادل الرؤى ووجهات النظر بين القائد والعاملين بعضهم البعض وتكمن قدرة القائد التحويلي في التأثير على فعالية الاتصال من خلال ما يلي

تشجيع المعلمين على تبادل الأفكار والآراء التربوية والتعليمية وتبادل الزيارات داخل الفصول الدراسية.

- تكليف العاملين بأدوار جوهرية بداية من تحديد الأهداف التي تتسم بالوضوح والواقعية، وتشجيع العاملين على الاتصال من خلال تلك الأدوار الجوهرية التي تسهم من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
 - تفعيل الندوات واللقاءات لمناقشة الموضوعات التربوية والتعليمية التي تتعلق بالصعوبات والمشكلات التي تواجه أعضاء المجتمع المدرسي.
 - التركيز على الاتصال مع كل أعضاء المجتمع المدرسي، وكذا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الأعضاء.
 - تفعيل الاجتماعات الدورية المنظمة لأعضاء المجتمع المدرسي.
 - تفعيل دور المجالس واللجان المدرسية، والعمل على التفاعل والاتصال من خلال تلك المجالس واللجان بين أعضاء المجتمع المدرسي والتعبير عن أنفسهم بوضوح.
 - وبناء على ما سبق يمكن القول إن ما يزيد من فعالية الدور القيادي للقائد التحويلي امتلاك مهارة الاتصال فهو يخاطب أعضاء المجتمع المدرسي على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافية.
- ٣- التحفيز:

المدير كقائد تربوي تحويلي يعتمد إلى تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق ما وراء توقعاتهم الأصلية من العمل، والعمل المشترك داخل المدرسة، وذلك من خلال تقديم الحوافز المشجعة على العمل بكفاءة، والتأثير على سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه المرغوب، واستثارة الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المدرسة، والقدرة على تفهم حاجات أفراد الجماعة ودوافعهم ورغباتهم والمشاركة في العمل من خلال الممارسات التالية:-

- العمل على تنمية أعضاء المجتمع المدرسي للارتقاء بمستوى أدائهم.
- استثارة أعضاء المجتمع المدرسي عقلياً، وتشجيعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائل تحقيق تلك الأهداف، وذلك بتقديم أهداف ووسائل وبدائل جديدة وتحديات فكرية، واكتساب كفايات جديدة.
- تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على استثمار قدراتهم وطاقاتهم الكامنة.
- متابعة الحال المعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي والعمل على تحسينها، وتنمية اتجاهاتهم نحو العمل بما يحقق الحد الأعلى للأداء الوظيفي.
- توضيح الحاجة إلى التغيير، والتركيز على الأهداف طويلة المدى، وابتكار رؤى جديدة.
- مساعدة أفراد الجماعة على إدراك مدى أهمية وقيمة النتائج المتوقعة من التغيير وطر الوصول إليها.

- مساعدة أفراد الجماعة على الارتقاء بمستوى الحاجات من مستوى الحاجات الأولية إلى الحاجات الأكثر ارتقاء كتحقيق.
- تنمية الالتزام التنظيمي لدى أفراد الجماعة بالطر الرسمية وغير الرسمية، فالعلاقة القائمة بين القائد وأفراد الجماعة علاقة إشباع للحاجات والطموحات والقيم المتبادلة.
- تدعيم بعض القيم لدى أعضاء المجتمع المدرسي في مجال العمل داخل وخارج المدرسة من خلال بعض الممارسات مثل:
 - تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم.
 - التعامل مع آراء الآخرين باحترام.
 - الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم.
 - العدالة في التعامل مع الآخرين.

٤- تقويم الأداء:

يهدف القائد التربوي التحويلي إلى التعرف على الإيجابيات وتعزيزها، ومعالجة السلبيات، حتى تتحول إلى إيجابيات وبذلك يتحقق للمدرسة أهدافها التربوية والتعليمية. ويعتبر تأثير الدور القيادي للقائد والمسؤول عن فعالية التقويم الشامل لجميع جوانب العمل التربوي والتعليمي، سواء ما يتعلق منه بالمعلمين أو الإداريين أو الطلاب، أو المنهج أو المستوى التحصيلي والرؤية المستقبلية للمدرسة، والصعوبات التي يواجهها في تغيير قيم واتجاهات العاملين، وخاصة المرتبطة بالوضع الراهن، وغيرها، على أن يكون هذا التقويم يحقق ويطور أداء العاملين ويحقق الرؤى المستقبلية لأهداف المدرسة.

ومن هنا القول أن الدور القيادي لمدير المدرسة التحويلي في تقويم الأداء يتمثل في الآتي (محمد الحربي، ٢٠٠٩، ١٧١):-

- الوقوف على إنجازات العاملين من أجل التمكن من تقدير القيمة النسبية لذلك لإنجاز أغراض يتم استخدامها في المرئيات والجوائز والترفيه والترقية.
- مس لرغبات العاملين للتعرف على الاحتياجات والرؤى المستقبلية للمدرسة.
- التعرف على المعوقات التي تؤثر على أداء المعلمين داخل الفصول، وتعزيز قدرات المعلمين لحل المشكلات الفردية والجماعية.
- تطوير قدرات العاملين المتعلقة بتحديد الأهداف عن طريق برنامج التدريب وتهيئة الفرصة للاجتماعات الدورية واللقاءات والندوات التربوية.
- إعداد خطة علاجية أو تطويرية مستقبلية في الجوانب التي من خلالها تسعى المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومتابعتها وتنفيذها.

- تقويم المعلمين داخل الفصول الدراسية والإطلاع على أعمالهم في توزيع الحلقة الدراسية والطرائق التربوية ومدى ملاءمتها مع مستوى الصف، وفعالية استخدام الوسائل التعليمية أو طر التدريس وتنوع أساليب التقويم المختلفة بما يتلاءم والمواقف التربوية والتعليمية.
- الإلمام ببرامج التوجيه والأنشطة المدرسية والعمل على تطويرها.
- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على إجرائها ودراسة نتائجها والعمل على تطويرها.

وبمراجعة ما تقدم عرضه يمكن القول أن القائد التحويلي هو الفاعل لتقويم أداء العاملين ولديه القدرة على تحدي الوضع الراهن للمدرسة، ومن ثم يكون لديه تصور واضح عما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل بحيث تكون مركزاً للإشعاع في البيئة المحيطة بها، وتوفير الدعم لأعضاء المجتمع المدرسي واستثارة تفكيرهم لحل المشكلات والتزامهم بالأعمال الموكلة لهم، مما يؤدي إلى بذلهم مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير الفعال بالمدرسة.

ثامناً: إجراءات تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية

يمكن إتباع الإجراءات التالية لتطبيق القيادة التحويلية في المدرسة: الثانوية العامة

(محمد الحربي ، ٢٠٠٩ ، ١٠)

- بناء رؤية واضحة وإعطاء معنى للعمل من خلال ربط جميع المهام بالأهداف العامة المشتركة .
- التركيز على العمليات الإدارية الأساسية داخل المدرسة، والتي تتمثل في صنع القرار، الاتصال الإداري، الحفز، وتقويم الأداء.
- استثارة العاملين بالمدرسة لإعمال عقولهم واكتساب كفايات جديدة، ومساعدتهم للتغلب على الصعوبات .
- توظيف فرق بحثية إجرائية للمشاركة في تطوير المدرسة، ومنحهم الصلاحيات الكافية.
- منح الحرية للعاملين لتجريب الأفكار الجديدة، ومناقشتها معهم .
- استخدام أحدث التقنيات لتسهيل إجراءات العمل داخل وخارج المدرسة .
- وتقترح (سناء عيسى ، ٢٠٠٨ ، ٣٥) عددًا من الإجراءات لتطبيق القيادة التحويلية في المدرسة ومنها:
- إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المدرسة و معرفة التحديات و الفرص المتاحة تمهيدا لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية.
- ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمعلمين والاستفادة من خبراتهم .
- توضيح الرؤية للعاملين بالمدرسة و إبراز دورها في إنجاح تحويل المدرسة من حالة إلى حالة أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.

- التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار و الأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها.
- التخطيط لانجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير الاستراتيجي.
- إظهار الترابط بين الممارسات و السلوكيات الجديدة و الانجازات المتحققة ، و تطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز .
- اعتبارات يجب مراعاتها عند تطبيق القيادة التحويلية في المدرسة وهي كما يلي:
(سناء عيسى ، ٢٠٠٨ ، ٣٥)
- التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه و الترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحداثه.
- إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي يعمل في ظلها كمدير وقائد لإحداث التغييرات في وقتها ، بحيث يكون سابقاً لا مقلداً اراه سرعة التغيير .
- إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع الموظفين والعاملين المعنيين به
- ويلاحظ أن أهم الإجراءات التي تنطلق منها القيادة التحويلية في المدرسة هي بناء الرؤية و تسويقها بين العاملين ونشرها في البيئة الداخلية للمدرسة وتصديرها للبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، إضافة إلى تقديم القدوة والاهتمام بالعاملين، وتوظيف تقنيات التأثير والتمكين

تاسعا: التحديات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية التحويلي

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر، وقد حدد عبد الحميد تلك التحديات فيما يلي:(القحطاني ، ٢٠٠٨ ، م ، ١٥٥ - ١٥٧ - عبد الحميد، ١٩٩٥) ١ - المنافسة.

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغييرات العالمية ، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيي نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن ، ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته ، وتأكيدته في مواجهة كل التحديات والمتغيرات ، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

٢ - العولمة.

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية . ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت، إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

٣ - القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحولية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة ، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

٤ - الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي ، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضاً هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

٥ - التحديات التكنولوجية.

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحولية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة .إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عددًا من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم

التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، وكذلك إدارة الموارد البشرية.

٥ - **اتخاذ القرار في عالم متغير.**

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية وإستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل.

إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما - أيضاً - على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

الإطار الميداني

تناولت الدراسة في إطارها النظري القيادة التحويلية من حيث (مفهومها - مبادئها - عناصرها - مكوناتها - مراحلها) وكذلك العوامل المؤثرة ، ومن ثم كانت الدراسة الميدانية لتكملة البناء ولكشف الستار عن أن مهارات مدير المدرسة الثانوية في محافظة قنا في ضوء مبادئ القيادة التحويلية.

أولاً: أدوات الدراسة الميدانية :-

صمم الباحث استبيانته تتكون من ست محاور، المحور الأول عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة والمحور الثاني تحديد أهداف المدرسة والمحور الثالث بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير والمحور الرابع الاستثارة الفكرية وتقع مستويات الأداء والمحور الخامس هيكلية التغيير، المحور السادس نموذج يحتذي به.

وقد مر إعداد الاستبيان بعدة مراحل بدأت بتحليل ما وقع في يد الباحث من دراسات وأبحاث سابقة ومراجع علمية، ثم تم إعداد عبارات الاستبانة، وعرض الاستبانة في صورتها المبدئية علي مجموعة من أساتذة التربية وعلم النفس، وقد تم تجميع أداء المحكمين، واستبعاد العبارات غير المناسبة .

صدق الاستبانة :-

توجد العديد من الطرق لقياس الصدق إلا أن البحث الراهن استخدم صدق المحكمين من حيث وضوح العبارات والتعليمات، وعدم احتياج بنوده إلي إجابات مطلوبة، وكانت العبارات مصاغة بأسلوب سهل وواضح وألفاظه معروفة ولا تحتمل التأويل .

ثبات الاستبانة :-

لقد تم حساب الاستبانة من العلاقة الآتية :

$$\text{معامل ثبات الاستبانة} = \frac{r}{1 + r}$$

حيث معامل الارتباط = ن (مج س ص - مج س × مج ص)

$$r = \frac{\{(ن \text{ مج س} - ٢) \{٢ (مج ص) - ٢\} - (ن \text{ مج ص} - ٢) \{٢ (مج ص) - ٢\}}{n}$$

حيث ن عدد أفراد

مج ص مجموع درجات الأفراد في العبارات الفردية . حيث وجد معامل الارتباط ٠,٦٦ ، ومعامل الثبات ٠,٧٩٥ .

ثانيا : عينة الدراسة :-

قام الباحث باختيار عينة عشوائية من معلمي مدارس التعليم الثانوي العام والإداريين والعاملين بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة قنا وذلك لتطبيق الاستبانة عليهم من أجل تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظة قنا في ضوء مبادئ القيادة التحولية، وقد تم اختيار بعض المدارس الثانوية بنفس المحافظة وبلغ عدد العينة ٦٤٠ من المعلمين والإداريين والعاملين بمدارس الثانوية بمحافظة قنا.

ثالثا : المعالجة الإحصائية :-

اتبعت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية :

إعطاء الأوزان لكل عبارة حيث تعطي الدرجات ٣ ، ٢ ، ١ للعبارات الموجبة ، وتعطي ١ ، ٢ ، ٣ للعبارات السلبية .

يضرب كل وزن في تكراره .

تستخرج النسبة الوزنية من العلاقة .

النسبة الوزنية (ق)

حيث (ك) تكرار العبارة و (ن) عدد أفراد العينة

$$= \frac{١ك٣ + ٢ك٢ + ٣ك١}{ن}$$

تحسب النسبة الوزنية

حيث ق النسبة الوزنية المستخرجة و ق

مستوي Δ (٠.٥) = ١.٩٦ > ٥٨

$$= \frac{ق - ق٠}{\sqrt{ق٠(١ - ق٠)}} \quad \text{د العينة وتكون } \Delta \text{ ، دالة عند}$$

وتكون دالة عند مستوي (٠.٠١) إذا كانت $\Delta = ٢.٥٨ > ٣.٢٩$

وتكون دالة عند مستوي (٠.٠٠١) إذا كانت $\Delta > ٣.٢٩$

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

المحور الأول: (عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) يبين الأوزان النسبية ودلالاتها لاستجابات أفراد العينة.

م	العبارة	الوزن النسبي	الرمز
١	يأخذ المدير يعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.	٠.٥١	غير دالة
٢	يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها .	٠.٣٣	غير دالة
٣	يوضح المدير للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة.	٠.٧٠	دالة
٤	يشارك المدير معلميه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة.	٠.٧٥	دالة
٥	يعين المدير حوافز مادية لمن يشارك في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.	٠.٤٠	غير دالة
٦	يراعي مدير المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الخطة المدرسية.	٠.٦٥	دالة
٧	يحرص مدير المدرسة على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	٠.٧٩	دالة
٨	يحث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها.	٠.٦٥	دالة
٩	يتيح للطلاب فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرار .	٠.٣٠	غير دالة
١٠	تبنى ثقافة تنظيمية تهتم بالأفكار الجريئة دون خوف أو كبت.	٠.٤١	غير دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- أن مدير المدارس الثانوية يقوم ببعض الأعمال التي من شأنها أن تكون بيئة داعمة لعملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ومن هذه الأدوار (يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها- يشارك المدير معلميه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة- يوضح المدير للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة) حيث هذا يدل على انتمائه وحبه لعمله والتي من خلالها يساعد العاملين معه على المشاركة الفعالة في عملية تطوير وبناء الخطة المدرسية.
- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يشارك معلميه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة ، وذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية للمدرسة ونشرها بين العاملين وبث الحماس فيهم ليشاركوا في إخراج الرؤية في صورتها النهائية، وبذلك يتناغم سلوكه 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 .

- كما أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يوضح للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة من خلال عرض هدف ورؤية المدرسة لكي يستطيع أن يجذب الأفكار التي يمكن أن تساعده في تعديل الرؤية وتطبيقها، واقتناع العاملين بها لكي يكونوا مشاركين بفاعليه ومنفذين لها ، بما يساهم في إثراء العملية التعليمية .
- أفادت عينة الدراسة إلي أن مدير المدرسة الثانوية أحيانا يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.
- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يشجع العاملين معه ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها ، وذلك من خلال عملية التغيير والتطوير للمدرسة من ميول العاملين وحاجاتهم الفردية مشجعا لهم ومتيحاً فرص التطوير المهني ومتفهماً للتحديات التي تواجههم في ممارستهم لعملهم، ومهيئاً لهم البيئة والظروف المناسبة التي تعينهم علي القيام بأعبائهم ومسؤولياتهم، والتي من خلالها تشجيع جو من التعاون في تحديد رسالة المدرسة ورؤيتها، مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للتنافس والتميز والإبداع .
- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يتيح للطلاب فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرار، حيث حصلت علي وزن نسبي (٠.٣٠) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي أن المناخ السائد لا يثير التحدي لدى الطلاب ولا يدفعهم إلي التفكير والابتكار ولا يكونوا مشاركين في وضع الرؤية العامة للمدرسة، يرجع ذلك إلي نمطه الديكتاتوري الذي يتبعه في التعامل مع الطلاب بالمدرسة ، أو عدم ثقته في الطلاب بالمدرسة في إدارة المدرسة مما يدل علي عدم تعميق مفهوم المشاركة للطلاب في اتخاذ القرار ، وتحسين جودة عملية صنع القرار من خلال تدريب الطلاب علي التفكير مما يعمل علي تحريك الطاقات والقوى الإبداعية والإبتكارية لدى الطلاب لطرح المقترحات والأفكار الجريئة.
- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يتبنى ثقافة تنظيمية تهتم بالأفكار الجريئة دون خوف أو كبت، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٤١) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي اقتصر مدير المدرسة الثانوية علي تبني مناخ ملائم للعمل حتى ينساب العمل بكفاءة، وأن تكون معاييره مفهومه للجميع ولا يضع برنامج خاص للأفكار الجريئة بحيث تتم مناقشتها وكيفية تنميتها والاستفادة من القدرات الكامنة والإبداعية لدى العاملين. وبذلك يكون لدي مدير المدرسة قصور في الأخذ بالأفكار الجزئية، التي من شأنها أن تنمي الإبداع والتفكير الإبداعي.
- أشارت عينة الدراسة إلي مدير المدرسة الثانوية لا يعين حوافز مادية لمن يشارك في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة. حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٤٠) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي عدم قدرة مدير المدرسة في التصرف في ميزانية المدرسة وبالتالي يفضل أسلوب التحفيز المعنوي، يكون هناك تشجيع من العاملين علي المشاركة بفاعلية في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة فعندما يجتهد العاملين بتقديم خدمة جيدة أو عمل إي تغيير مؤثر وإنما يكتفي بالتشجيع الأدبي لهم والثناء عليهم.

- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٥١) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي عدم إطلاعه علي المراجع والمجالات العلمية التي تهتم بالعملية التعليمية مما يحرم المدرسة من الإطلاع علي كل ما هو جديد في وضع الخطة العامة ، ويحرم المدرسة من الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المدرسة وبالتالي يكون لدي المدير نقص في المهارات والتغذية الراجعة والتقويم المستمر والتطوير الدائم.
- نستنتج من المحور السابق، أن هناك أدوارا يقوم بها مدير المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في كسب ثقة العاملين وتشجيعهم علي التفاعل والمشاركة والتنافس والتميز وإشاعة جو من الألفة والمرح ، مما يساعد في تهيئة العاملين بالمشاركة في تطوير رؤية المدرسة.
- كما أن هناك بعض القصور في أداء مدير المدرسة لا يساعد علي خلق مناخ تنظيمي وعدم مرونة مناخ العمل، كما كثرة اللوائح والتعليمات التي تقيد في بعض الأحيان حرية التفكير، إصدار القيود علي ممارسة العاملين في تحويل وتطوير رؤية المدرسة للأفضل.
- المحور الثاني : (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها) يبين الأوزان النسبية ودلالاتها لأفراد العينة**

م	العبارة	الوزن النسبي	الوزن النسبي
١	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.	٠.٣٥	غير دالة
٢	يوضح المدير الغايات الرئيسية والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى المدرسة إلى تحقيقها.	٠.٤٥	غير دالة
٣	يحرص المدير على مشاركة هيئة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليها.	٠.٦٤	دالة
٤	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية.	٠.٦٥	دالة
٥	يضع المدير أهدافا تربوية لتوعية العاملين في مجال خدمة البيئة المحلية.	٠.٤٠	غير دالة
٦	يشجع المدير المرشد التربوي على زيارة أولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ.	٠.٣٣	غير دالة
٧	يشجع المدير هيئة العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني .	٠.٦٤	دالة
٨	يتنبأ المدير بالمشكلات المحتملة حدوثها داخل المدرسة مع وضع حلول لها.	٠.٣٢	غير دالة
٩	يركز علي الأنشطة التي تثير التحدي وتدفعهم للتفكير والابتكار	٠.٤٠	غير دالة
١٠	يسعى المدير إلى التعرف على حاجات المعلمين و أولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقاً لها.	٠.٦٨	دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يقوم بأدوار تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، قد تساهم في القدرة علي الاستيعاب التحولات والتحديات المستقبلية، والقدرة علي المبادرة والمتابعة في تحدي أهداف المدرسة ومعرفة احتياجاتها.
- أفادت أفراد العينة أن مدير المدرسة يراعي أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية، وكذلك يحرص على مشاركة هيئة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليها، كما يسعى إلى التعرف على حاجات المعلمين و أولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقاً لها، ويشجع هيئة العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني ومن خلال ذلك يسعى مدير المدرسة الوصول بالعاملين معه إلي تحقيق إنتاجية عالية حيث يؤمن بعمل العاملين مما يمكنه من تحقيق المستحيل.
- أفادت عينة الدراسة أن هناك قصورا في أداء مدير المدرسة فيما يتعلق ببعض جوانب منها التوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها، وكذلك توضيح الغايات الرئيسية والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ووضع أهدافا تربوية لتوعية العاملين في مجال خدمة البيئة المحلية، وتشجيع المرشد التربوي على زيارة أولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ، التركيز علي الأنشطة التي تثير التحدي وتدفعهم للتفكير والابتكار، التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة مع وضع حلول لها.
- حيث حصلت العبارات علي أوزان نسبة (٣٥ ، ٠.٤٥ ، ٠.٤٠ ، ٠.٤٠ ، ٠.٣٣ ، ٠.٣٢) وهي غير دالة إحصائية. ويلاحظ الباحث أن ذلك يرجع لأسباب التالية -أن مدير المدرسة لا يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين لا يبث الثقة في قدرات العاملين ولا ينمي قدراتهم الإبداعية حيث أن بعض المدراء يخشى من العلاقات الحسنة بين العاملين في انقلابهم ضده وعدم التعاون في تنفيذ القرارات، عدم توضيح الهدف الأساسي الذي تسعى المدرسة لتحقيقه قلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ضعف الاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، عدم ميل المدير إلى التغيير من أجل التطوير والارتقاء بوضع المدرسة وأداء العاملين .

المحور الثالث : (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة) يبين الأوزان النسبية ودلالاتها لأفراد العينة

م	العبارة	الوزن النسبي	الـ النسبي
١	يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة ، وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير .	٠.٤٠	غير دالة
٢	يوضح مدير المدرسة للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم للعمل بموجبها لإحداث التطوير المنشود في المدرسة .	٠.٤٥	غير دالة
٣	يتصرف المدير بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي .	٠.٣٥	غير دالة
٤	يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين معه .	٠.٧٣	دالة
٥	ينمي المدير القيادات الرسمية و غير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار .	٠.٤٠	غير دالة
٦	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية و الاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير .	٠.٦٦	دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- أفادت عينة الدراسة علي محور بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة أن مدير المدارس الثانوية يقوم ببعض الأعمال التي من شأنها أن تكون بيئة داعمة في بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة ومن هذه الأدوار (يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين معه ، يؤكد المدير على العلاقات التعاونية و الاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير، والتي من خلالها يساعد العاملين معه علي بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة
- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين معه، وذلك ليضمن أن العاملين يرون أنفسهم ممثلين لثقافة المدرسة التي ينتمون إليها، ونشرها بين العاملين وبتحسين الحماس فيهم ليشاركوا بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، وبذلك يتناغم سلوكه مع قيم العاملين ويجعلهم يعملون ويؤمنون بتحقيق المستحيل والتي من خلالها تشجع جو من التعاون في تحديد احتياجات المدرسة، مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للتنافس والتميز والإبداع .
- كما أشارت عينة الدراسة علي تأكيد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال تدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق نمو المدرسة ، ونشر ثقافة الحوار وعقد الاجتماعات بصورة منتظمة ونشر ثقافة العمل بروح الجماعة ومن خلالها يحصل علي عمل تعاوني يقدم أفكار جديدة تحقق الأهداف المرسومة.
- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يوضح للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم للعمل بموجبها لإحداث التطوير المنشود في المدرسة.

- حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٤٥) وهو غير دال إحصائيا ، مما يدل علي اقتصار مدير المدرسة الثانوية علي تبني ثقافة تنظيمية أو إدراك الحاجة إلي تغيير أو امتلاك نموذج للتغيير الملائم ، قلة مشاركة مدير المدرسة في سلوكيات تهدف إلى تدعيم القيم الأساسية وقيم احترام الآخرين والثقة في أداء العاملين في المدرسة ويكون لديه نقص فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، وتكون معاييرها غير مفهومة للجميع.
- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا ينمي القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٤٠) وهو غير دال إحصائيا ، مما يدل علي أن مدير المدرسة يحرم المدرسة من الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المدرسة، وهو لا يمتلك الآليات البيروقراطية لدعم عملية التغيير، وكذلك لا يشجع العاملين علي اخذ بمبادرة القيادة من خلال تفويضهم بالعمل، أو أن يكسب ثقة أتباعه واحترامهم .
- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي، حيث حصلت علي وزن نسبي (٠.٣٥) وهو غير دال إحصائيا ، وهذا يدل علي انه لا يمتلك أهداف سامية تدور حول تحقيق الذاتية في القيادة التربوية، وتتسم تصرفاته بالانتمية وضعف تفعيل واشتراك مدير المدرسة في النشاطات المدرسية وبالتالي لا يوفر مناخ مدرسي سليم.
- نستنتج من المحور السابق ، أن هناك بعض الأدوار يقوم بها مدير المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في كسب ثقة العاملين وتشجيعهم علي التفاعل والمشاركة والتنافس والتميز وإشاعة جو من الألفة والمرح، مما يساعد في بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة . وربما يعود السبب في ذلك إلي أن أغلب مديري المدارس تربطهم بالعاملين علاقات إنسانية تقوم على الاحترام المتبادل وهذا يدعم العمل نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كما يتقبل مديري المدارس أفكار الجديدة والاقتراحات البناءة من العاملين ويتم مناقشتها والأخذ بها في حال التأكد من أنها تحقق المطلوب.
- كما أن هناك بعض القصور في أداء مدير المدرسة لا يساعد علي تحويل المدرسة إلي التغيير ، وعدم مرونة مناخ العمل، التي تقيد في بعض الأحيان تقيد حرية التفكير من خلال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة، ويرجع الباحث ذلك للأسباب التالية ضعف تفعيل واشتراك مدير المدرسة في النشاطات المدرسية ، قلة مشاركة مدير المدرسة في سلوكيات تهدف إلى تدعيم القيم الأساسية وقيم احترام الآخرين والثقة في أداء العاملين في المدرسة، أن بعض المديرين يفرضون حلول المشاكل على العاملين في المدرسة دون الرجوع إليهم، عدم إبداء الطاقة والحماسة تجاه العمل الشخصي، قلة اعتراف مدير المدرسة بالأداء الجيد والتميز للعاملين ، و ندرة الامتداح العلني للأعمال الجيدة التي يقوم بها العاملين.

- وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود قصور في إعداد وتأهيل مديري المدارس بمحافظة قنا على كيفية الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة وتعزيز منظومة القيم داخل المدرسة والعمل على تخفيف الصراع الثقافي خاصة لدى الطالب، وقد يقترن هذا بضعف وجود المبادئ الأساسية لتكون قاعدة للانطلاق نحو التجديد والتحسين والتطوير، ووجود قناعة لدى مديري المدارس لتقبل التغيير بما يتفق مع ثقافة المدرسة.

المحور الرابع: (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) يبين الأوزان النسبية ودلالاتها لأفراد العينة:

م	العبارة	الوزن النسبي	البيان
١	يطلب مدير المدرسة من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم.	٠.٦٧	دالة
٢	يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربيين ومهنيين مختصين.	٠.٦٠	دالة
٣	يعزز مدير المدرسة الفعاليات والأنشطة البناء التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.	٠.٤٢	غير دالة
٤	يشجع مدير المدرسة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	٠.٣٣	غير دالة
٥	يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا والعمل على تطويرها.	٠.٤٤	غير دالة
٦	يتابع مدير المدرسة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني للمعلمين.	٠.٧٠	دالة
٧	يحفز مدير المدرسة العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية	٠.٣٠	غير دالة
٨	يتابع مدير المدرسة سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.	٠.٧٥	دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- أشارت عينة الدراسة إلى أن مدير المدارس الثانوية يقوم ببعض الأعمال فيما يتعلق بالاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ومن هذه الأدوار (يتابع مدير المدرسة سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم، يتابع مدير المدرسة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين، يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربيين ومهنيين مختصين، يطلب مدير المدرسة من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم.) حيث هذا يدل علي انتمائه وحبه لعمله والتي من خلالها يساعد بالاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين .

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يتابع سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم ، وذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية للمدرسة ونشرها بين العاملين وبث الحماس فيهم ليشركوا في إخراج الرؤية في صورتها النهائية، وبذلك يتناغم سلوكه مع قيم العاملين ويجعلهم يعملون

ويؤمنون بتحقيق المستحيل والتي من خلالها تشيع جو من التعاون في تحديد رسالة المدرسة ورؤيتها، مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للتنافس والتميز والإبداع .

- كما أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يتابع تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين من خلال عرض هدف ورؤية المدرسة لكي يستطيع أن يجذب الأفكار التي يمكن أن تساعده في تعديل الرؤية وتطبيقها، واقتناع العاملين بها لكي يكونوا مشاركين بفاعليه ومنفذين لها، بما يساهم في إثراء العملية التعليمية .

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يطلع العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين، وذلك من خلال وإطلاعهم على مستوى أدائهم وتقييمهم الوظيفي لتحفيز جميع العاملين على العمل وتحقيق التحسين المستمر داخل المدرسة حتى تتم عملية التغيير والتطوير والحصول علي تطور ذاتي لديهم ومشجعا لهم ومتيحا فرص التطوير المهني ومتفهما للتحديات التي تواجههم في ممارستهم لعملهم، ومهيئا لهم البيئة والظروف المناسبة التي تعينهم علي القيام بأعبائهم ومسؤولياتهم، والتي من خلالها تشيع جو من التعاون في تحديد رسالة المدرسة ورؤيتها، مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للتنافس والتميز والإبداع .

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يطلب من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم ، وذلك من خلال إعطائهم نوع من الحرية والاستقلالية التي تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم وعملية التغيير والتطوير للمدرسة من ميول العاملين وحاجاتهم الفردية مشجعا لهم ومتيحا فرص التطوير المهني ومتفهما للتحديات التي تواجههم في ممارستهم لعملهم، ومهيئا لهم البيئة والظروف المناسبة التي تعينهم علي القيام بأعبائهم ومسؤولياتهم، مما يساهم في توفير بيئة مناسبة للتنافس والتميز والإبداع .

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يستفيد من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا والعمل على تطويرها، حيث حصلت علي وزن نسبي (٠.٤٤) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل علي أن استخدام النمط التسلطي في القيادة وعدم وجود المرونة في الاستجابة لمتطلبات العاملين والاعتراف بإنجازاتهم الفردية والجماعية، أو حتي يوجه انتباههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يفقد تحسين جودة عملية صنع القرار من الحصول علي قدرات والقوى الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين والمقترحات والأفكار الجريئة.

- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين ، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٤٢) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل علي 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 برامج

وأفكار، بحيث تتم مناقشتها وكيفية تنميتها والاستفادة من القدرات الكامنة والإبداعية لدى العاملين.

- أشارت عينة الدراسة إلي مدير المدرسة الثانوية لا يشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية ، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٣٣) وهو غير دال إحصائيا ، مما يدل علي عدم ميله للتجديد والتغيير والتطوير وميله إلى الأساليب التقليدية والروتينية في الحصول علي كل ما هو مفيد للعاملين والي المدرسة.

- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية لا يحفز العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٣٠) وهو غير دال إحصائيا، مما يدل علي أن مدير المدرسة يفقد مهارات التجديد والاطلاع علي كل ما هو مفيد للعملية التعليمية، ويحرم المدرسة من الرؤية المستقبلية حول مستقبل المدرسة.

- نستنتج من المحور السابق، أن هناك أدوارا يقوم بها مدير المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في كسب ثقة العاملين وتشجيعهم علي التفاعل والنمو المهني والمشاركة والتنافس والتميز وإشاعة جو من الألفة والمرح.

- كما أن هناك بعض القصور في أداء مدير المدرسة لا يساعد علي خلق مناخ تنظيمي وعدم ميل مدير المدرسة للتجديد والتغيير والتطوير وميله إلى الأساليب التقليدية والروتينية في اتخاذ القرارات، عدم إعطاء مدير المدرسة 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 علي ممارسة العاملين في تطوير رؤية

المحور الخامس: (هيكلية التغيير) يبين الأوزان النسبية ودلالاتها لأفراد العينة

م	العبارة	الوزن النسبي	دالة
١	يشجع مدير المدرسة المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بمدرسته.	٠.٨٥	دالة
٢	يوزع مدير المدرسة الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في المدرسة مما يشعروهم بأنهم قياديون فعلا.	٠.٦٥	دالة
٣	يمنح مدير المدرسة العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.	٠.٤٥	غير دالة
٤	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى.	٠.٣٠	غير دالة
٥	يوفر مدير المدرسة للعاملين معه المعلومات الضرورية التي تساهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية	٠.٣٣	غير دالة
٦	يحرص مدير المدرسة على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة	٠.٨٠	دالة
٧	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية داخل المدرسة بما يخدم العملية التعليمية	٠.٧٦	دالة
٨	يشرك مدير المدرسة العاملين معه في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامه والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.	٠.٧٨	دالة
٩	يهيئ مدير المدرسة الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للمدرسة.	٠.٤٠	غير دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي :-

- أشارت عينة الدراسة إلي أن مدير المدارس الثانوية يقوم ببعض الأعمال التي من شأنها أن تكون بيئة داعمة عملية هيكلية التغيير ومن هذه الأدوار (يشجع مدير المدرسة المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بمدرسته، يحرص مدير المدرسة على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة ، يوزع مدير المدرسة الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا. يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية داخل المدرسة بما يخدم العملية التعليمية يشرك مدير المدرسة العاملين معه في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامه والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة، والتي من خلالها يساعد العاملين معه علي المشاركة الفعالة في عملية تطوير وبناء الخطة المدرسية.

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يشجع المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بمدرسته ، وذلك من خلال تبني ملاحظة الحاجة للتغيير بالتركيز على مواجهة التحديات التي تظهر عندما يقرر القائد العمل على تغيير مسار المؤسسة.

- كما أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يحرص على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة ، 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 ،مشجعا لهم ومتيحاً فرص التطوير المهني،و متفهماً للتحديات التي تواجههم في ممارستهم لمهامهم ،ومهيئاً لهم البيئة والظروف المناسبة التي تعينهم على القيام بأعبائهم ومسؤولياتهم بما يساهم في إثراء العملية التعليمية.

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يوزع الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا، حيث يحدد القائد بشكل واضح المستويات الحالية لأداء العاملين والمستويات المستقبلية المتوقعة منهم، ومبيناً أهداف المدرسة المستقبلية التي سيسهمون في 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.

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يفوض الصلاحيات الإدارية داخل المدرسة بما يخدم العملية التعليمية 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 .

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يشرك العاملين معه في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامه والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة، يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف ، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المدرسة، 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 والصلاحية الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقاً، لذلك فهم يعملون لجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ، ولذلك فإن القادة التحويليين يقومون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يمنح العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم. حيث حصلت علي وزن نسبي (٠.٤٥) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي أن مدير المدرسة لا يثير 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 أو عدم ثقته أو خوفه من القيادات العليا.

- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يهيئ الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للمدرسة. حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٤٠) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي اقتصار مدير المدرسة الثانوية علي عدم إضلاعه علي المبادرات التجديدية والأفكار المستقبلية التي تهتم بالعملية التعليمية مما يحرم المدرسة من الإطلاع علي كل ما يفيد المجال التعليمي ، ويحرم المدرسة من الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المدرسة .

- أشارت عينة الدراسة إلي أن مدير المدرسة الثانوية لا يوفر للعاملين معه المعلومات الضرورية التي تساهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية. حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٣٣) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي عدم قدرة مدير المدرسة في التصرف في ميزانية المدرسة وبالتالي يفضل أسلوب التحفيز المعنوي، يكون هناك تشجيع من العاملين علي المشاركة بفاعلية في وضع الرؤية المستقبلية للمدرسة فعندما يجتهد العاملين بتقديم خدمة جيدة أو عمل إي تغيير مؤثر وإنما يكتفي بالتشجيع الأدبي لهم والثناء عليهم.

- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يشجع المعلمين علي تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٣٠) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي أن مدير المدرسة كما يرجع إلي عدم إطلاعه علي المراجع والمجالات العلمية

التي تهتم بالعملية التعليمية مما يحرم المدرسة من الإطلاع علي كلما هو جديد في وضع الخطة العامة، ويحرم المدرسة من الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المدرسة وبالتالي يكون لدي المدير نقص في المهارات والتغذية الراجعة والتقويم المستمر والتطوير الدائم.

- نستنتج من المحور السابق، أن هناك أدوارا يقوم بها مدير المدرسة تسهم بدرجة كبيرة في كسب ثقة العاملين وتشجيعهم علي التفاعل والمشاركة والتنافس والتميز وإشاعة جو من الألفة والمرح ، مما يساعد في هيكله التغيير .
- كما أن هناك بعض القصور في أداء مدير المدرسة 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.

المحور السادس: (تقديم نموذج سلوكي يحتذي) يبين الأوزان النسبية ودلالاتها لأفراد العينة

م	العبارة	الوزن النسبي	△
١	يحرص مدير المدرسة على راحة العاملين في المدرسة.	٠.٧٧	دالة
٢	يمارس مدير المدرسة قيادة التغيير قولاً وعملاً.	٠.٣٥	غير دالة
٣	يدرس مدير المدرسة المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على الأسلوب العلمي لحلها.	٠.٣٦	غير دالة
٤	يحرص مدير المدرسة على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة.	٠.٨٠	دالة
٥	يتسم مدير المدرسة بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناءً على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة	٠.٤٥	غير دالة
٦	يحرص مدير المدرسة على الوضوح في سلوكه وممارساته	٠.٨٢	دالة
٧	يعد مدير المدرسة مصدر الهام في المدرسة مما يعزز روح الانتماء للعاملين معه تجاه عملهم ومدرستهم.	٠.٧٥	دالة
٨	يدعم مدير المدرسة العلاقة بين المعلمين والطلاب على أساس التسامح والجدية في العمل لحفز الإبداع.	٠.٤٣	غير دالة

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- أشارت عينة الدراسة إلي أن مدير المدارس الثانوية يقوم ببعض الأعمال التي من شأنها أن يكون نموذج سلوكي يحتذي به داخل للمدرسة ومن هذه الأدوار (يحرص مدير المدرسة على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة، يحرص مدير

- المدرسة على الوضوح في سلوكه وممارساته، يعد مدير المدرسة مصدر الهام في المدرسة مما يعزز روح الانتماء للعاملين معه تجاه عملهم ومدرستهم يحرص مدير المدرسة على راحة العاملين في المدرسة، وبالتالي يكون مدير المدرسة قادراً علي بناء الثقة ، وترسيخ الاحترام في نفوس تابعية، فالمدير يملك الرؤية والتحفيز والاستقامة.
- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يحرص على الوضوح في سلوكه وممارساته ، وهذا يدل علي أن مدير المدرسة يتصرف بمثالية تنطلق من معتقدات راسخة ، فيمتلك مستويات عالية من الأخلاق الأمر الذي يحفز تابعيه علي أن يتخذوه نموذجاً يسعون لمحاكاته.
- كما أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يحرص على راحة العاملين في المدرسة. هذا يدل علي أن مدير المدرسة يدرك جيداً أن الرغبات والميول تختلف من فرد لآخر ويتنبأ بالرغبات التي يحتاجها تابعية، فإنه يعرف الأفراد ويولي اهتماماً ورعاية خاصة لكي يندمجوا مع زملائهم في التنظيم، بما يساهم في إثراء العملية التعليمية .
- كما أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة يعد مصدر الهام في المدرسة مما يعزز روح الانتماء للعاملين معه تجاه عملهم ومدرستهم هذا يدل علي أن مدير المدرسة يتصرف بطرق تعمل علي تحفيز وإلهام أولئك المحيطين به وذلك إعطاء المعني والتحدي لما يقوم به مرؤوسيه وتغلب روح الجماعة ، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ، ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة ، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
- كما أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة الثانوية يحرص على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة هذا يدل علي أن مدير المدرسة 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.
- أشارت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يتسم بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة .حيث حصلت علي وزن نسبي (٠.٤٥) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل علي مدير المدرسة يفقد نموذج التغيير الملائم لمؤسسته ولا يستطيع التخلص من القديم حيث تسود الأعمال الروتينية يرجع ذلك إلي نمطه الديكتاتوري الذي يتبعه في التعامل مع العاملين .
- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يدعم العلاقة بين المعلمين والطلاب على أساس التسامح والجدية في العمل لحفز الإبداع. حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٤٣) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي أن المدير لا يتصرف بالطرق التي تجعل العاملين والطلاب ليكونوا مجددين 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.
- أفادت عينة الدراسة أن مدير المدرسة لا يدرس المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على الأسلوب العلمي لحلها. حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٣٦) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل علي اقتصر مدير المدرسة الثانوية 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.
- أشارت عينة الدراسة إلي مدير المدرسة الثانوية لا يمارس قيادة التغيير قولاً وعملاً، حيث حصلت العبارة علي وزن نسبي (٠.٣٥) وهو غير دال إحصائياً ، مما يدل علي عدم قدرة مدير المدرسة علي القيادة الفنية التي تتضمن أساليب إدارية علي درجة عالية من الأهمية، 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 وضمان الوصول إلي أهداف.
 - نستنتج من المحور السابق أن هناك أدواراً يقوم بها مدير المدرسة تجعله نموذج يحتذي به فهو حريص علي تفعيل القيم السامية داخل مدارسهم ولذلك يلتزم مديرو المدارس بالأخلاق الحميدة لكي يكون قدوة للعاملين والطالب في التعامل، كما يركزون علي تنمية الوازع الديني للعاملين والطالب 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 علي إيجاد معنى شخصي للتغيير، نذره الموارد الضرورية لدعم مشاركة فريق العمل في مبادرات التغيير والتطوير، قلة تشجيع العاملين وحفزهم علي 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 .

خلاصة النتائج والتوصيات

- أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها :
- أولاً : بالنسبة عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.
- أ. أهم الأدوار التي تقوم بها مدير المدرسة الثانوية وقد حصلت علي أوزان نسبية مرتفعة مرتبة كما يلي:
- يحرص المدير التعرف علي وجهات نظر مختلفة الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.
 - يوضح المدير للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة.
 - يشارك المدير معلميه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة.
 - يراعي مدير المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الخطة المدرسية.
 - بحث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها.

- ب. أن هناك قصورا في بعض المهام من قبل مدير المدرسة الثانوية بالنسبة لعملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة وقد حصلت علي أوزان نسبية ضعيفة مرتبة علي النحو التالي
- يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.
 - تبني ثقافة تنظيمية تهتم بالأفكار الجريئة دون خوف أو كبت.
 - يعين المدير حوافز مادية لمن يشارك في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.
 - يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها .
 - يتيح للطلاب فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرار .
- ثانيا : بالنسبة عملية تحديد الأهداف وأولوياتها.**

- أ. أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية بالنسبة لعملية تحديد الأهداف وأولوياتها وقد حصلت علي أوزان نسبية مرتفعة مرتبة كما يلي :
- يحرص المدير على مشاركة هيئة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليها.
 - يسعى المدير إلى التعرف على حاجات المعلمين وأولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقاً لها.
 - يشجع المدير هيئة العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني .
 - يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية.
 - أن هناك قصورا في بعض المهام من قبل مدير المدرسة الثانوية بالنسبة لعملية تحديد الأهداف وأولوياتها وقد حصلت علي أوزان نسبية ضعيفة مرتبة علي النحو التالي
 - يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.
 - يوضح المدير الغايات الرئيسية والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
 - يركز علي الأنشطة التي تثير التحدي وتدفعهم للتفكير والابتكار
 - يتنبأ المدير بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة مع وضع حلول لها.
 - يضع المدير أهدافا تربوية لتوعية العاملين في مجال خدمة البيئة المحلية.
 - يشجع المدير المرشد التربوي على زيارة أولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ.

ثالثا : بالنسبة بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة.

- أ. أهم الأدوار التي تقوم بها مدير المدرسة الثانوية بالنسبة بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة. وقد حصلت علي أوزان نسبية مرتفعة مرتبة كما يلي :
- يشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين معه.
 - يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير

- ب. أن هناك قصورا في بعض المهام من قبل مدير المدرسة الثانوية بالنسبة بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة وقد حصلت علي أوزان نسبية ضعيفة مرتبة علي النحو التالي
- يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة ، وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير .
 - يوضح مدير المدرسة للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القنوات والقيم للعمل بموجبها لإحداث التطوير المنشود في المدرسة.
 - يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي.
 - ينمي المدير القيادات الرسمية و غير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار .
 - يساهم في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.

رابعا : بالنسبة الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين

- أ. أهم الأدوار التي تقوم بها مدير المدرسة الثانوية بالنسبة الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين وقد حصلت علي أوزان نسبية مرتفعة مرتبة كما يلي :
- يطلب مدير المدرسة من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم.
 - يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كترقيين ومهنيين مختصين.
 - يتابع مدير المدرسة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.
 - يتابع مدير المدرسة سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.
- ب. أن هناك قصورا في بعض المهام من قبل مدير المدرسة الثانوية الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين وقد حصلت علي أوزان نسبية ضعيفة مرتبة علي النحو التالي :
- يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.
 - يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازاتهم
 - يعزز مدير المدرسة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.
 - يشجع مدير المدرسة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.
 - يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا والعمل على تطويرها.
 - يتابع مدير المدرسة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.
 - يحفز مدير المدرسة العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية

خامسا: بالنسبة هيكلية التغيير.

- أ. أهم الأدوار التي تقوم بها مدير المدرسة الثانوية بالنسبة عملية هيكلية التغيير وقد حصلت علي أوزان نسبية مرتفعة مرتبة كما يلي :
- يشجع مدير المدرسة المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بمدرسته.
 - يوزع مدير المدرسة الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا.
 - يحرص مدير المدرسة على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة
 - يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية داخل المدرسة بما يخدم العملية التعليمية
 - يشرك مدير المدرسة العاملين معه في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامه والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.
- ب. أن هناك قصورا في بعض المهام من قبل مدير المدرسة الثانوية بالنسبة عملية هيكلية التغيير وقد حصلت علي أوزان نسبية ضعيفة مرتبة علي النحو التالي
- يمنح مدير المدرسة العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.
 - يشجع مدير المدرسة المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى.
 - يوفر مدير المدرسة للعاملين معه المعلومات الضرورية التي تساهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية
 - يهيئ مدير المدرسة الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للمدرسة

سادسا: بالنسبة نموذج يحتذي به.

- أ. أهم الأدوار التي تقوم بها مدير المدرسة الثانوية بالنسبة عملية نموذج يحتذي به وقد حصلت علي أوزان نسبية مرتفعة مرتبة كما يلي :
- يتابع مدير المدرسة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.
 - يطلب مدير المدرسة من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم.
 - يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربيين ومهنيين مختصين.
 - يتابع مدير المدرسة سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.
- ب. أن هناك قصورا في بعض المهام من قبل مدير المدرسة الثانوية بالنسبة عملية نموذج يحتذي به وقد حصلت علي أوزان نسبية ضعيفة مرتبة علي النحو التالي
- يعزز مدير المدرسة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.
 - يشجع مدير المدرسة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.

- يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا والعمل على تطويرها.

- يحفز مدير المدرسة العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.

التصور المقترح

يتناول هذا الفصل التصور مقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية ، وذلك للإجابة وعلي السؤال الرابع ما التصور المقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية ؟
التصور المقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد 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 الرابع ما التصور المقترح لتنمية أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية ؟

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

١ - مفهوم التصور المقترح وأهميته:

نظرا لان مدير المدرسة الثانوية العامة يقع في قمة الهرم المؤسسي فإنه يتحمل 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 الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

ويقصد بالتصور المقترح إطار نموذجيا عاما يوضح تنمية أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.

أما عن أهمية التصور المقترح فتمثل أهميته فيما يلي.:

- توجيه نظر المهتمين بالعملية التعليمية علي مبادئ وأبعاد القيادة التحويلية في إدارة المدارس لثانوية العامة.
- تزويد مديري المدارس الثانوية العامة بمجموعة من الحلول والمعوقات التي تعوق أداءهم في العملية الإدارية.
- تنمية أداء ومهارات مديري المدارس الثانوية من النمطية إلي التجديد والتغيير.
- أداة لازمة لإحداث التنمية من خلال التوضيح الذي يقدمه التصور بالنسبة لحالة مدير المدرسة الثانوية العامة والتعرف علي مدي الحاجة إلي تنميته.
- أداء مساعدة في التعرف علي الإطار المنهجي وتكوينه حتى يساعد في تنمية مهارات مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء مبادئ القيادة التحويلية.

٢ - 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 مديري المدارس الثانوية في محافظة قنا كقادة تحويليين مطلوب منهم أن يتعاملوا مع التغيير الذي يواجه المدارس وخاصة في مجتمع منقلب الأمر الذي يستلزم من المديرين التحويليين استخدام معرفتهم ومهاراتهم للعمل داخل و خارج المدرسة لوضع خطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية ، و يفترض من مدير المدرسة الثانوية أن يجاهد من أجل إحداث التغيير .
- يجب أن يحظى مديرو المدارس الثانوية كقادة تحويليين بمجموعة من السمات الرمزية والتقنية مثل: أن يكونوا مخططين للعملية التعليمية ، ومنسقين ومشرفين على العملية التعليمية ، ومحللين للمشكلات التعليمية ، و مفوضين للسلطة ، ولديهم رؤية مستقبلية و يقوموا بتشجيع الأفكار الجديدة .فمدير المدرسة الذي يحظى بهذه السمات يستطيع أن يحقق إدارة مدرسية فاعلة.
- على مديري المدارس كقادة 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 و النجاحات التي يمكنها أن تدعم المدرسة في رحلتها إلى المستقبل . هذه الخبرات الماضية تعد حجر الأساس إذا كانت تتسق نع 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.

أسس التصور المقترح:

يؤسس التصور المقترح علي عديد من المرتكزات وهي:

- أبعاد القيادة التحويلية إذا تم إتقانها بشكل يحقق لمدير المدرسة الثانوية العامة الكفاءة في الأداء وبصورة جيدة ساهمت بفاعلية في الارتقاء بالعملية الإدارية والتي من شأنها تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية.
- إعطاء المدير العديد من الصلاحيات للتحسين في الأداء الأعمال المدرسية.

- تنمية الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة وتطبيق نظام إداري جيد يقوم علي أبعاد القيادة التحويلية.
- التغلب علي المعوقات التي تعيق مدير المدرسة الثانوية العامة نحو تحقيق أدواره وقابليته للتغيير .

أهداف التصور المقترح:

- في ضوء الفلسفة التي ينطلق منها التصور المقترح والأسس التي يرتكز عليها يمكن استخلاص الأهداف التالية:
- وضع نموذج لتنمية ادوار مدير المدرسة الثانوية في ضوء أبعاد القيادة التحويلية.
- توفير مناخ يسوده التغيير في أداء مدير المدرسة وتوسيع المشاركة الفعالة بين المدير والمعلمين والعاملين بالمدرسة مما يجعلهم يشاركون ويساعدون المدير في أداء وظائفه تسهم في الارتقاء بدوره في العملية الإدارية.
- توفير المناخ الجيد للعملية التعليمية وذلك من خلال الاهتمام بمدير المدرسة الثانوية العامة للمعلمين ومشاركتهم وإحساسهم بالمسؤولية والاهتمام بمشاركتهم في تطوير المدرسة والاهتمام بالناحية التعليمية لديهم.
- تنويه الإدارات العليا بان اختيار مدير المدرسة ليس سهلا ولا يتم بالطرق التقليدية، والاهتمام بالكفاءات والقدرات العلمية والفكرية لدي المديرين.

٣- إجراءات التصور المقترح:

لتحقيق أهداف التصور المقترح يتطلب مجموعة من الإجراءات والمتطلبات التي يمكن ان يقوم بها مدير المدرسة الثانوية العامة لتنميته في ضوء القيادة التحويلية في المحاور كتنوير رؤية مشتركة للمدرسة وتحديد أهداف المدرسة وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير والاستشارة الفكرية وتقع مستويات الأداء وهيكلية التغيير ونموذج يحتذي به.

الإجراءات والمتطلبات اللازمة في تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.

- ١- المشاركة في تطوير التنظيم الإداري للمدرسة ووضع سياسات وقواعد العمل ، وتأکید مدخل المحاسبة بالانجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.
- ٢- تدعيم الانتماء أعضاء المدرسة وتنمية استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، والتأكد من اقتناعهم بالارتباط القوي بين أهداف المدرسة وما يحصلون عليه من منافع ومزايا.
- ٣- 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.
- ٤- 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 أنه 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.
- ٥- توفير الحرية للمؤوسين في تحديد أهدافهم في إطار الأهداف العامة للمدرسة، ووضع خطط العمل، وممارسة الإشراف والتوجيه، وتشجيع المبادأة، وزيادة الشعور بالمسئولية، ورفع الروح المعنوية للجماعة.
- ٦- خلق مناخ عمل يشجع العاملين على الابتكار والمشاركة المستمرة الفعالة في تطوير الرؤية العامة للمدرسة.
- ٧- التأكد من أن العاملين بالمدرسة والطلاب الذين سيشترون في الرؤية العامة للمدرسة.
- ٨- الدعم المستمر في إعداد الرؤية العامة للمدرسة، يساعد المدير في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمدرسة من خلال المراجعة المستمرة لأهداف الخطة.
- ٩- تأكيد حرص المدير على تلقي مقترحات العاملين بالمدرسة والاستماع لأرائهم والتفاعل معهم والاستجابة السريعة لتقويم مسارات العمل.
- ١٠- ضرورة وضع رؤية مشتركة يشارك فيها جميع العاملين و مراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.
- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في تحديد أهداف المدرسة .**

- ١- 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.
- ٢- العمل على بناء وتنمية التفكير المنهجي والرؤية العلمية وتنميتها لدى العاملين بالمدرسة، بما يمكنهم من التعامل مع المواقف والأحداث بحياد وموضوعية.
- ٣- التنفيذ الناجح لعملية التحويل يتطلب من القادة أن يشركوا جميع العاملين، خاصة القادة أساسيين في كل مرحلة من مراحل التحويل وهذا يلقي على مدير المدرسة باعتباره قائدا تحويلياً مسؤولياً تبنى مدخل متفتح يمكنهم من الاستماع لكل الجوانب، ومن تم ضمان أخذ جميع البدائل في الاعتبار ويمكن أن تشمل هذه الجوانب : المدرسين، المجتمع المحلي، مجالس الآباء.
- ٤- المديرون كقادة تحويليين بحاجة إلى توضيح حتمية التغيير ومدى إفادته للمدرسة والمدرسين والطلاب وكيفية تنفيذ هذا التغيير : إن مقاومة التغيير قد تشكل عائقا إن لم يوضح القادة هدف التغيير في مرحلة مبكر.
- ٥- من ضمن المسؤوليات التي تقع على عاتق القادة التحويليين إتاحة الفرصة للمدرسين بالمشاركة بالأفكار والتجريب مع الأفكار الجديدة وطرح أسئلة للآخرين للتفكير فيها، كما تقع على المدير أيضا مسؤولية أخذ احتياجات ورغبات فريق العمل في الاعتبار حيث يحقق الإنصات للمدرسين والعاملين أنهم في موضع عناية واحترام وعند الشعور بذلك سيكونوا أكثر إنتاجية.

- ٦- ضرورة عقد ورش عمل بالمدرسة يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع فريق العمل وإعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشاكل وصنع القرار.
- ٧- التعامل مع الجميع بعين المساواة وعدم إظهار التفضيل لأحد العاملين والتفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل.
- ٨- تقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق التنمية المهنية وتوفير الموارد الأزمة لدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل.
- ٩- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة، وإدخال تعديلات عليها لتصير أكثر واقعية حتي يمكن الوصول إليها.
- ١٠- تحقيق الأهداف المرسومة ومدى ما تحقق منها، وتقدير الأساليب والنشاطات المستخدمة وبيان ما بها من قوة أو ضعف.

الإجراءات والمتطلبات اللازمة في بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير

- ١- يجب أن يحظى مديرو المدارس الثانوية بكفاءة تحويليين بمجموعة من السمات الرمزية والتقنية مثل: أن يكونوا مخططين للعملية التعليمية، منسقين ومشرفين على العملية التعليمية ، ومحللين للمشكلات التعليمية، مفوضين للسلطة ، ولديهم رؤية مستقبلية و يقوموا بتشجيع الأفكار الجديدة، فمدير المدرسة الذي يحظى بهذه السمات يستطيع أن يحقق إدارة مدرسية فاعلة.
- ٢- يحتاج المديرون بكفاءة تحويليين إلى مراقبة التغيير حتى يتم معرفة ما تم التوصل إليه من تقدم الذي يتم إحرازه عن طريق مقارنة التغييرات التي تحدث عبر الوقت وعلاقتها بالوضع السابق . فالقياس المتكرر للنتائج يتيح الفرصة للقادة لإصدار حكمهم على التقدم.
- ٣- من المفضل إقامة علاقات ذات معنى مع أعضاء متنوعين في المجتمع المدرسي و هذا يتطلب مجهودا من مدير المدرسة . فان ذلك يعطي المدير فرصة لإعلان رسالة أن المدير هنا من أجلهم ومن أجل مصلحة المدرسة.
- ٤- من ضمن متطلبات المسؤولية الملقاة على عاتق المديرين كقادة تحويليين في المدارس الإنصات الجيد للعاملين والاستماع إلى مشاكلهم ووضع حلول مناسبة لها بالمشاركة معهم . تقع على المديرين ك قادة تحويليين مسؤولية زيارة الفصول وتشجيع المدرسين على زيارة فصول بعضهم البعض وتحمل مسؤولية التلاميذ الآخرين وليس تلاميذهم فقط.
- ٥- السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيادة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.
- ٦- خلق هيكل للعلاقات الرسمية بين جميع العاملين بحسب وظائفهم لمساعدتهم على بذل الجهود السليمة باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ٧- تشجيع النمو المهني للمعلمين من خلال تشجيعهم للاشتراك في الحلقات الدراسية والدورات التدريبية.

الإجراءات والمتطلبات اللازمة في الاستشارة الفكرية وتقع مستويات الأداء.

- ١- التأكيد على أهمية التغذية الراجعة لضمان تنفيذ المشاركين في عملية التخطيط للوائح والتشريعات المنظمة للخطة المدرسية.
 - ٢- إحداث التأثير الفعال علي العاملين بالمدرسة من أجل انجاز الأهداف المرغوب تحقيقها.
 - ٣- يساهم في أحكام المتابعة والسيطرة علي الأعمال التي يمارسها العاملين بالمدرسة.
 - ٤- 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.
 - ٥- توفير المعلومات والبيانات المطلوب مما يسهم بشكل في اتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات المدرسية.
 - ٦- قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المدرسة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها.
 - ٧- تقدير كفاءة كل معلم وموظف ومدى تنفيذه لكل ما وكل إليه من عمل وأثر ذلك على التلاميذ.
 - ٨- يبني هذا التقويم على أسس موضوعية ودون أدنى تمييز من المدير لبعض العاملين وتحامله على الآخرين.
 - ٩- المساعدة على اتخاذ القرارات باعتبار أن التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة. وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة
 - ١٠- 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.
- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في هيكلة التغيير.**
- ١- غرس الشعور بالانتماء للمدرسة في قلوب أعضاء فريق العمل.
 - ٢- يجب على المدير أن يتصرف كقدوة في المدرسة كأن يشارك في جميع مظاهر النشاط المدرسي، ويعمل إلى جانب المدرسين لتخطيط خاصة ، وإبداء الطاقة والحماسة تجاه العمل الشخصي.
 - ٣- مناخ عمل يشجع العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة المستمرة الفعالة في عملية لتخطيط الرغبة في العمل والإحساس بالمسئولية واحترام السلطات والتعاون بين أفرادها.
 - ٤- تفويض الصلاحيات للمعلمين من أجل تسهيل العمل والتوصل لأكبر قدر من الأفكار.
 - ٥- وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات التغيير.

- ٦- توزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب .
- ٧- على مدير المدرسة كقائد للتغيير أن يلم بثقافة وتاريخ المدرسة لتحقيق فهم أفضل لبيئة المدرسة، فعلى الرغم من أن تحرى المعتقدات والقيم 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.
- ٨- 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 للمقاومة.
- ٩- 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 مدرسة بصورة تعاونية.
- ١٠ - معرفة أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين في المدرسة ومبرراته والتعاون معهم من أجل فهم احتياجاتهم حتى يتم تطبيق التغيير .
- ١١ - ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم عقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
- الإجراءات والمتطلبات اللازمة في نموذج يحتذى به.**
- ١- التعامل مع الجميع بعين المساواة و عدم إظهار التفضيل لأحد العاملين و التفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل.
- ٢- على مدير المدرسة كقائد للتغيير أن يلم بثقافة وتاريخ المدرسة لتحقيق فهم أفضل لبيئة المدرسة، فعلى الرغم من أن تحرى المعتقدات والقيم 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.
- ٣- 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 للمقاومة.
- ٤- التحلي بتوفير المعلومات التي تعين على التفكير في وسائل تنفيذ الممارسات الجديدة.

- ٥- يجب أن يحظى مديرو المدارس الثانوية بكفاءة 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 و يقوموا بتشجيع الأفكار الجديدة. فمدير المدرسة الذي يحظى بهذه السمات يستطيع أن يحقق إدارة مدرسية فاعلة.
- ٦- السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيادة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

المراجع

- ١- أحمد سالم العامري : السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد (٩) ، العدد(١) ، ٢٠٠٢ .
- ٢- أمل إبراهيم الخطيب: الإدارة المدرسية فلسفتها أهدافها تطبيقاتها، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- ٣- خديجة أحمد كفسارة: القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي، دراسة ميدانية للسلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، ٢٠٠٥.
- ٤- سالم بن سعيد القحطاني : القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، الرياض ، ٢٠٠١.
- ٥- سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية ، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط ٢، الرياض. ٢٠٠٨.
- ٩- سعيد محمد صالح الغامدي :القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى، ٢٠٠١.
- ١٠- سناء محمد عيسى : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية- غزة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية . غزة ، ٢٠٠٨.
- ١١- سيد الهواري : الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١ ، القاهرة : مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠.
- ١٢- _____ : القائد التحويلي وتغير المستقبل، مكتبة عين شمس ، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ١٣- _____: الإدارة والأسس العلمية للقرن ٢١، الناشر خاص ، ٢٠٠٨.
- ١٤- _____: ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية، ط٤، سيد الهواري، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٥- عامر بن خضير الكبيسي : الإدارة العامة الجديدة :مقوماتها وقيمتها وقواها، مؤسسة اليمامة الصحفية، كتاب الرياض، الرياض، ٢٠١١.
- ١٦- عبد العزيز أحمد محمد: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة ، دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، العدد ٥٧، ٢، ٢٠١١.
- ١٧- عبد العزيز العمراني : تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة ،عمان، الأردن، ٢٠٠٤
- ١٨- عبد العزيز محمد عبدالعزیز : تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت، بدائل مقترحة في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.

- ١٩- عبد الغني محمد إسماعيل العمراني: تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
- ٢٠- عبد المطلب عبد الحميد : آلية القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، المؤتمر السنوي الثاني الأكاديمية السادات للعلوم الإدارية القاهرة ، ١٩٩٥.
- ٢١- عبدالله بن ناصر آل عيد : القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها .رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض :جامعة الملك سعود. ٢٠٠٥ .
- ٢٢- علي بن عايض العمري : مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بشركتي سابك والاتصالات السعودية .رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض :جامعة الملك سعود، ٢٠٠٩.
- ٢٣- فايزة المنذري : متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن ، ٢٠٠٣.
- ٢٤- فهد بن ناصر الوطبان : الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة. لتحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، ٢٠١٠.
- ٢٥- قاسم بن عائل الحربي : القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة،مكتبة الرشد،الرياض، ٢٠٠٤.
- ٢٦- قاسم عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- ٢٧- ماجد عبدالرحمن البهلال: متطلبات القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
- ٢٨- محمد الحربي: الإدارة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، نموذج مقترح ،بحث مستقل، قسم الإدارة التربوية ،كلية التربية،جامعة الملك سعود ٢٠٠٩.
- ٢٩- محمد العطيّات: غدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد للتوزيع والنشر ، عمان ٢٠٠٦ ،
- ٣٠- محمد سرحان خالد المخلافي : القيادة الفاعلة وإدارة التغيير ،مكتبة الفلاح،الكويت، ٢٠٠٧.
- ٣١- محمد عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة، عمان ، دار الشروق، ٢٠٠١.
- ٣٢- محمد هادي الفقيه: 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، ٢٠٠٦.
- ٣٣- مدحت أبو النصر : قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة، ٢٠٠٩.

- ٣٤- مشهور بن ناصر العمري : العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤.
- ٣٥- منصور بن نايف العتيبي : أنماط التفكير الإداري وعلاقته بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠٠٦.
- ٣٦- مني عماد الدين : تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ٢٠٠٣.
- ٣٧- ميرفين عمرو : مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، ٢٠٠٧.
- ٣٨- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦ م.
- ٣٩- يوسف عبد المعطي مصطفى : أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، ٢٠٠٢.
- 40- Bonaros, D. J, (2006): A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools, Dissertation and Abstract International, AAT 3207798
- 41- Conger, M. (2002): leadership: learning to share the vision,
- 42- Eby. B. (2004) Effective women principales transformational leadership in urban settings, University of Cincinnati, Dissertation Abstract International. DAY-A 65/ 08, P 2845
- 43- Epps, Carolyn D (2002): Examining the leadership impact of a principal on student achievement, Dissertation abstract International , A 62/11,p. 3635.
- 44- Erkutlu, Hakan, (2008), "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", Journal of Management Development, Vol. 27, No. 7: 708-726.
- 45- Fullan, M (1998): Implementing educational Change: what we know, world bank document, PHREE 89/81.
- 46- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performanc Journal of Educational Administration, 42 (3), 333-356.
- 47- Jean, Brown: Leadership for school improvemant, enertency
- 48- Jerald Greenberg, Managing Behavior in Organization, Pearson Education, Inc, saddle River, New Jersey 2005, p 364
- 49- Layton, John Kenneth (2003) Transformational, Leadership and the Middle School Principal, DAI- A64/10, P.3553.
- 50- Leithwood, K. and Others(1992): Transformational Leadership and School Restructuring .Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
- 51- Lethwood , K. and others , Transformational Leadership and School Restructuring , paper presented at the international congress for libroian, Vol. issue3 ,Jan Fev1993.pp8-15

- 52- Lontos, Lynn Balster (1992) Transformational Leadership, ERIC Digest, Number 72. Retrieved on 25.10.2009 on the following link:
- 53- Lucks, Howard Jay (2002): Transformation leadership through amyers –Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , Dissertation abstract international , A 62/11 ,p 3642. collective Action. Relation, 38 (11): 1023-1046.
- 54- Markow, and Scheer, (2003): The MetLife Survey of the American Teacher. New York, NY: MetLife Foundation organizational dynamics, winter Vol.19.issue3.
- 55- Rugg, Linda Jeanne Moore. 2005: Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, ProQuest Digital Dissertations, AAT 3210777.
- 56- Sahin, S. (2004): The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice Issue, No.2, P 387- 395
- 57- Supising , Jiraporn (2001) " Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region 8, Journal of Educational Administration, 38 (2), .p. 30
- 58- Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", International Nursing Review, 47: 232-242.
- 59- Tsai, Wei-Chi; Hsien-Wen Chenb and Jen-Wei Cheng, (2009), "Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 1: 206–219.