

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتجديدات المدرسية المعاصرة

أ.د. صالح ناصر عليّاتⁱⁱ
تاريخ القبول
2024/3/9

ازدهار توفيق حبشيⁱ
تاريخ الاستلام
2024/1/3

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتجديدات المدرسية المعاصرة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تمّ تطبيقها على عينة قوامها (463) معلّمًا ومعلمة، اختيرت بالطريقة المتيسرة، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر جاءت بمستوى كبير؛ وأنّ مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر جاءت بمستوى متوسط. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى التجديدات المدرسية المعاصرة. توصي الدراسة محافظة مديري المدارس على هذا المستوى المرتفع للقيادة التحويلية في مجالات: (التأثير المثالي، والتأثير الفكري، والاعتبارات الفردية، والتأثير الإلهامي)؛ لدورها في تحسين العمل المدرسي، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحسين المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التجديدات المدرسية المعاصرة، الخط الأخضر، مديري المدارس.

Transformational leadership among School Principals in the Northern Region within the Green Line and its Relationship to Contemporary School Renovations

Abstract

The study aimed to identify the level of transformational leadership among school principals within the Green Line and its relationship to contemporary school innovations from the point of view of teachers. The correlational survey method was used, and the questionnaire was a tool for collecting data. It was applied to a sample of (463) male and female teachers, chosen randomly. The results showed that the level of transformational leadership among school principals within the Green Line was at a significant level. The level of contemporary school renovations in schools within the Green Line was at an average level. The study recommends that school principals maintain this high level of transformational leadership in the areas of: (ideal influence, intellectual influence, individual considerations, and inspirational influence); For its role in improving school work, raising the level of employees' job performance, and improving educational outcomes.

Keywords: Transformational Leadership, Contemporary school Renovations, the Green Line, School Principals.

مقدمة

يُعد التعليم من الأسباب المهمة لرقى المجتمعات ونهضتها، ومن خلاله تحقق المجتمعات تقدماً فكرياً وعقلياً وحضارياً وثقافياً في شتى المجالات؛ لذلك لم يعد التعليم عملية روتينية تهدف لتسيير المدرسة وفق قواعد وتعليمات تشمل النواحي الإدارية فقط، بل أصبح أعم وأشمل يُركز على المعلمين والطلبة، وتطوير البيئة التربوية، وبناء علاقات إنسانية داخل المدرسة وخارجها. وهذا التطور له أثر الملموس في قطاع التعليم بصفة عامة، وعلى مديري المدارس بصفة خاصة؛ كونهم الركيزة الأساسية في النظم التربوية الحديثة، الأمر الذي يُمكنهم من القيام بدورهم القيادي بفاعلية وإبداع، والابتعاد عن الروتين المعتاد، وأنماط السلوك العابرة، وبالتالي استثمار طاقته الإبداعية بطريقة صحيحة تجاه العاملين معه، الأمر الذي ربما ينعكس إيجاباً على التميز المدرسي.

وبين نواتشوكو (Nwachukwu, 2020) أن القيادة من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، ولا أدل على ذلك كثرة البحوث والمؤلفات التي أُفردت لتناول هذا الموضوع، فضلاً عن زيادة الاهتمام بدراساتها من قبل المعاهد والجامعات؛ للحصول على قادة تُعين المؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها، ونتيجة لتلك الدراسات ظهرت العديد من أنواع القيادة من ضمنها القيادة التحويلية.

وتُعد القيادة التحويلية مدخلاً للتغيير والتطوير، ومن أكثر النظريات التي تُسهم في تبني المؤسسات الأساليب الحديثة لإدارة مؤسساتها، فالقيادة التحويلية نمطاً من أنماط القيادة المستقبلية، تُقدم رؤية ورسالة عظيمة للمؤسسة، وتُسهم برفع مقدرة العاملين على الالتزام برؤية المؤسسة وتحقيقها، والمشاركة في وضع أهدافها، وتحقيق ميزتها التنافسية، مع الأخذ بحاجات العاملين، واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق الغايات المنشودة (بابكر، 2016).

وترى الفار (2024) أن الدور الرئيس لمدير المدرسة تطوّر، كونه المسؤول الأول عن سير العمل بمدرسته في المجالات جميعها، فالمدرسة الحديثة تقوم على أصول علمية توجه العمل في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على مدير المدرسة كقائد أن يكون على وعي بهذه الأصول؛ حتى يستطيع أن يحقق الدور القيادي الذي يُمارسه، وعلى الإدارة المدرسية مسؤوليات كبيرة، حيث تحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً، ونفسياً، واجتماعياً، وإكسابهم عادات، وتقاليده، وقيم جديدة. لذلك بين أحمد (2022) حاجة ملحة إلى قيادة تؤمن، وتثق بمقدرات الآخرين ومهاراتهم، قيادة محفزة تمتلك رؤية لاستشراف المستقبل؛ وعليه يتوجب على القائد التحويلي مشاركة العاملين في صنع القرارات؛ لتحقيق التميز في الأداء، إذ إن نظرية القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية، وملاءمة في مناخ المؤسسة التعليمية، والمعلمون يكونون أكثر إنتاجية عندما يُمنحون قدرًا أوسع من الحرية في أداء العمل، ويطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم حولها، وتحديد سبل تفعيلها وتنفيذها؛ الأمر الذي يُسهم في جعلهم يصلون إلى أعلى مراتب الإبداع والابتكار.

وتكمن أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية في تركيزها على المعلمين، واهتماماتهم، وإخراج ما لديهم من وعي ثقافي، وأخلاقي للعمل، وتأكيد العلاقات الإيجابية بين القادة التحويليين والمعلمين؛ من أجل تحفيزهم لبذل جهد أكبر في أعمالهم، وإخراج إبداعهم الوظيفي، ودفعهم للتعاون فيما بينهم وبين قائدهم التحويلي؛ فسلوك القائد التحويلي له أثر كبير في سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم الوظيفي، كما أنها تؤدي دورًا في إيجاد المناخ الإبداعي؛ لتحفيز المعلمين على القيام بأكثر مما هو متوقع (العمامرة وعاشور، 2020).

فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نُظم قيمه راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي بيرنز (Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن

خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم (بلاين، 2017). وأكد هنكر وسوننتاج وأنغر (Henker, Sonnentag & Unger, 2015) أن القيادة التحويلية تؤدي دورًا مهمًا في سلوك العاملين، ومنها: الإبداع والأداء الفعال. وكذلك أكد كيم ويون (Kim & Yoon, 2015) أن القيادة التحويلية لدى المدير تسهم في حل المشكلات وإعطاء العاملين الفرصة لإظهار قدراتهم الإبداعية.

وتأسيسًا على ما سبق؛ فإن ممارسة مدير المدرسة للقيادة التحويلية تؤدي دورًا فعالًا في العمل المدرسي، حيث بين عبد الرؤوف (2020) أن التغييرات التي شهدتها العالم حتمت على المؤسسات التربوية تحقيق أعلى درجات من التميز، والعمل على التحسين المستمر لعملياتها الإدارية، واستيعاب التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فضلًا عن اتسامها بالمرونة والالتزان، والقدرة على إحداث التغيير في المجتمع؛ وعليه توجب عليها مراجعة شاملة لكافة جوانب النظام التعليمي من حيث المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وإدخال التجديدات التربوية إلى نظامها التربوي، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة؛ لتنمية القدرة على التعلم الفاعل لدى الطلبة، وإكسابهم القدرة على اكتساب المعرفة وتوظيفها وإنتاجها وتبادلها.

ويرى عامر (2022) أن التحولات الكبيرة التي حدثت في مجال التربية في القرن الحادي والعشرين ركزت على الديمقراطية، وحقوق الإنسان، وحق المواطنة، والتربية والبيئة، والتربية والسلام، والتربية النوعية للجميع، والدور المستقبلي للآباء والمعلمين، وهذا ما أشارت إليه وثيقة اليونسكو في أيلول عام (2002)، ومن الضرورة التركيز في القرن الحادي والعشرين على أهمية التنوع في الطرق والسياسات التربوية، من أجل تهيئة ثقافة ديمقراطية؛ لأن الانتقال التقليدي في النماذج والممارسات التربوية من مفهوم إلى آخر لم يفلح في خدمة مجتمع الثقافة الديمقراطية، ولذلك ظهرت الحاجة إلى تصور بيئة تعليمية جديدة، واستخدامها من أجل الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والإحساس بالمواطنة الصالحة، والذي يعد اتجاهًا أساسيًا وثابتًا في حياة الشعوب والأفراد.

ويرى باش (Bush, 2020) أن التجديدات التربوية في المؤسسات التربوية التي حققت نجاحًا كبيرًا كانت نتيجة للضغوط النابعة من داخل المؤسسة التي أكدت الرغبة في التجديد، والدعم الخارجي الذي استثمره القياديون في إيجاد تجديد يخدم مصلحة المؤسسة، والتأثر ببعض المؤسسات الأخرى، والرغبة القوية لدى القادة في حل مشاكل مؤسساتهم، والذي جعل إحداث هذه التجديدات ممكنًا في تلك المؤسسات هو الدعم من قبل القادة، وتوفير المصادر اللازمة، وتجميع جهود الداعمين للتجديد، وإدراك أهمية ودور التجديد التربوي، وإجراء التدريب اللازم، وإشراك الطلبة.

وعملية التطوير والتجديد التربوي، تواجه العديد من الإشكاليات، والتحديات التي فرضتها التحولات والتغيرات الكبيرة التي طرأت على المستوى الدولي، مع مطلع القرن الحادي والعشرين، والتي كان من أبرزها: العولمة والنظام العالمي الجديد الخصخصة، والتجارة الحرة، وسيطرة الشركات الكبرى على الأسواق العالمية، والديمقراطية بمبادئها القائمة على الحرية، والمساواة، وتكافؤ الفرص، وحقوق الإنسان، والمعلوماتية، والأمن البيئي، والتربية المجتمعية (عامر، 2022).

ويرى الباحثان أن الإصلاح والتطوير التربوي في المدارس داخل الخط الأخضر يواجهان تحديات معقدة تتعلق بتوافر قيادات تربوية متبصرة، وهذه التحديات تتطلب وجود قيادة تربوية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الالتزام لمواكبة الإصلاح والتطوير المستهدف، والاستجابة بفاعلية،

واستبصار لمتطلبات المجتمع وحاجاته، والسبيل إلى تحقيق ذلك يتطلب قيادات إدارية قادرة على تحقيق التجديدات في المؤسسات التعليمية، وإن النمط الذي يلبي هذه الطموحات ربما يكون هو نمط القيادة التحولية بأبعادها الأربعة: (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، لاختلاف هذا النمط عن غيره من أنماط وأنواع القيادة، نظرًا لأهمية الدور الذي تؤديه القيادة التحولية في تحقيق التجديد، والذي يُعد من المواضيع الحية والمعاصرة؛ إذ أصبح يُشكل سمة أساسية للمؤسسات التعليمية في عالم اليوم.

ومن خلال ما تقدم يظهر جليًا أهمية القيادة التحولية في سلوك مديري المدارس الذين يتبعون أسلوب التميز والابتكار في تحقيق أهداف المدرسة، وهذا يسهم بشكل كبير في توظيف التجديدات. وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحولية لمديري المدارس؛ كدراسة الهديرس (2020) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين، إذ استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة قوامها (22) مديرًا؛ وأظهرت النتائج أن درجة توافر القيادة التحولية كانت بدرجة عالية، وأن ممارسة الإبداع الإداري بأبعاده جميعها جاءت بمستوى مرتفع.

وأجرى الوحش (2021) دراسة تعرف درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير علا، وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (240) معلمًا ومعلمة؛ وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية لواء دير علا كانت بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة الليمون (2022) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحولية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (300) معلم ومعلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحولية في لواء القصر جاءت بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة العمور (2022) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (223) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وكشفت دراسة ميتافريا وباراكي ومبراتو (Metaferia, Baraki & Mebratu, 2023) ممارسات القيادة التحولية وتأثيرها في الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في أديس أبابا. استخدام تصميم البحث السردى، وتم اختيار (39) مدير مدرسة باستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة، وكشفت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحولية من خلال موااساة موظفيهم للنظر في أفكار جديدة، واستخدام مجموعة متنوعة من التقنيات، والمشاركة في التدريب لملاء أي فجوة معرفية، ويسعى مديرو المدارس أيضًا إلى مراعاة احتياجات كل معلم ويكونون بمثابة قدوة في جميع أنشطتهم. ومع ذلك، لا يتم تشغيله بأقصى إمكاناته في المدارس بسبب التحديات المتعلقة بمشاركة المعلمين في الأنشطة الروتينية بدلاً من خلق أساليب وأفكار جديدة، والمسؤوليات المتعددة لمديري المدارس، والأنشطة المتعلقة بفيروس كورونا، والبيئة المدرسية السيئة.

وأجرى عبد العزيز وعبد الشافي (Abdelaziz & Abdelshafy, 2023) دراسة للتعرف إلى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وأثرها في فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في أربد، استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (584) معلمًا ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مديري المدارس لأسلوب القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمدينة أربد كان بدرجة متوسطة، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار كان بدرجة متوسطة في المدارس الحكومية بمدينة أربد، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وفعالية اتخاذ القرار في المدارس الحكومية بمدينة أربد.

كما أجريت العديد من الدراسات التي تناولت التجديدات التربوية المدرسية؛ كدراسة زامل (2017) التي وقفت على التجديدات التربوية في المدارس الفلسطينية في ضوء التطورات التي يشهدها القرن الحالي. استخدم المنهج النوعي، من خلال تحليل الأدبيات الواردة في الوثائق والتقارير والدراسات والتجارب المتخصصة في موضوع الدراسة، والمقابلة شبه المقتنة مع (25) مديرًا ومديرة وقائدًا تربويًا، وأشارت النتائج أن التجديدات التربوية تحتاج إلى فهم متعمق لأهدافه ومكوناته، ويحتاج إلى مركات ومسارات يمكن اعتبارها إطارًا مرجعيًا نظريًا ورئيسًا لعملية التجديد التربوي في التعليم المدرسي، وبينت النتائج وجود تحديات كثيرة أمام التجديدات التربوية في المدارس الفلسطينية، ومن أهمها: نقص الإمكانيات المادية، وضعف الكفايات اللازمة في مجال التجديدات التربوية لدى الكوادر البشرية في المدارس. وأظهرت أن التغلب على هذه التحديات يكون من خلال تبني سياسات تربوية تدعم التجديد التربوي ووجود فكر تربوي سليم ومتفتح، وبيئة تربوية وتعليمية غنية بالإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة، وكوادر بشرية مؤهلة في موضوعات. وأجرى خطاب (2019) التعرف إلى مفهوم التجديد التربوي وتأثيراته وشروطه وصعوباته وحدوده. استخدم المنهج التحليلي، من خلال تحليل البيانات والوثائق الخاصة بوزارة التربية والتعليم العراقية، أظهرت النتائج إن جودة التعليم والتكوين في الزمن التربوي المعاصر أصبح يقاس الآن كمياً وكيفياً، بمدى استجابة المؤسسة التعليمية للحاجات المعرفية والوجدانية والاقتصادية والاجتماعية للفئة المستهدفة بالشكل الذي يضمن لها شروط الاندماج المعرفي الاجتماعي والاقتصادي، وبينت النتائج إن التجديد لا يكمن فقط في استبدال مقرر دراسي بأخر أو بإدخال منهجية جديدة بغير وعي كي تعوض أخرى قديمة، كما أن التجديد لا يعني فقط إدخال نظام أساسي كي يحل محل نظام سابق، وأن التجديد الذي يجب أن نتوخاه بقناعة راسخة هو ذلك التصور الذي يضمن للمؤسسة التعليمية جميع الشروط القبلية والبعديّة على مستوى الممارسة التربوية. ومن هذه الشروط القبلية ضرورة امتلاك رؤية منفتحة عن "الإنسان النموذج" الذي تسعى إلى تكوينه مع ضرورة توفير آليات التكوين البيداغوجية والتدريسية الملائمة مع تلك الرؤية القبلية.

وهدفت دراسة تشيونغ (Cheung, 2022) التعرف إلى نظرة معلمي المدارس للمستجدات التربوية واهتمامهم بها في هونج كونج، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (290) معلمًا ومعلمة، أظهرت النتائج أن معلمي ومعلمات المدارس يبدون درجة متوسطة في نظرهم للمستجدات التربوية واهتماماتهم بها.

وبحثت دراسة (تشيدزيوا وتشيدزيوا ولانجا) (Chidziwa, Chidziwa & Langa, 2023) في تبني مديري المدارس للتجديدات التربوية القائمة على الابتكار في منطقة (كوفيمبابا) التعليمية، استخدام نهج البحث النوعي، حيث يتم جمع الأدبيات الموجودة وتصنيفها وتحليلها موضوعيًا. أشارت النتائج أن مديري المدارس ليس لديهم التمكين أو الرغبة الكافية لتحفيز واستخدام التجديدات

المبتكرة في المدارس. وأظهرت النتائج آثار إيجابية للتجديدات التربوية المبتكرة في المدارس الثانوية، وبينت النتائج أن بيروقراطية قطاع التعليم لم تفعل شيئاً من خلال قدرة مديري المدارس على الابتكار من قبل مديري المدارس.

وهدفت دراسة سن وآخرون (Sun et al., 2024) التعرف إلى تأثير الإصلاحات التربوية التي انتهجتها الحكومة الفيدرالية في واشنطن في تمويل المدارس على رواتب المعلمين وتوظيفهم ودورانهم. واستخدم المنهج الاستقرائي من خلال تضمين نهج محاكاة المتغيرات الآلية في تصميم متعدد الأساليب، أظهرت النتائج أن المفاوضات الجماعية للإصلاحات التربوية ووجهت مخصصات التمويل لزيادة الرواتب الأساسية للمعلمين، لا سيما الذين لديهم (16) عاماً أو أكثر من الخبرة في التدريس. وبينت النتائج أن الإصلاحات التربوية المالية قللت من معدل دوران المعلمين في الولاية. وبينت النتائج أن زيادة الرواتب قللت بشكل خاص من معدل تنقل المعلمين في منتصف حياتهم المهنية من (8-15 سنة من الخبرة في التدريس)، ومعدل ترك المعلمين في أواخر حياتهم المهنية (أكثر من 23 سنة من الخبرة في التدريس). إن الزيادة في الراتب الأساسي لها آثار لاغية في الغالب على توظيف المعلمين في أول عامين من التنفيذ.

أما الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والتجديدات التربوية؛ كدراسة (لاشو وكولياس وكاراسافيديس) (Laschou, Kollias & Karasavvidis, 2018) التي هدفت التعرف إلى نظرة مديري المدارس التحويلية إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة للتجديدات التربوية لتعزيز الابتكارات التعليمية دراسة حالة في اليونان، استخدم المنهج النوعي، حيث تم إجراء (15) مقابلة مع مديري المدارس التحويلية في اليونان أظهرت النتائج أن مديري المدارس التحويلية لديه آراء مؤيدة للابتكار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز التجديدات التربوية، وبينت النتائج أنهم يتبنون مفهوماً محدداً للغاية للابتكار القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يمكن أن يكون محدوداً للغاية في نطاقه.

واستكشفت دراسة (كيلاج) وآخرون (Kilag et al., 2024) العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار والتجديد التربوي في المدارس الابتدائية والثانوية في إسبانيا. استخدم تصميم البحث الظاهري النوعي، وأجرت مقابلات متعمقة مع (6) من رؤساء المدارس في قسم مدينة توليدو. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز ودعم الابتكار التعليمي في المدارس، ويعمل القادة التحويليون على تمكين المعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين من المشاركة في تنفيذ مبادرات الابتكار التعليمي وتهيئة بيئة تعليمية إيجابية وداعمة تعزز النمو والتنمية بما يتناسب مع التجديدات التربوية المعاصرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والابتكار والتجديد التربوي في المدارس الابتدائية والثانوية في إسبانيا.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُساعد القيادة مديري المدارس على إدراك احتياجات الأفراد العاملين معهم، والشعور بهم من خلال ممارساتهم داخل العملية التعليمية، كما أنها تجعل المعلمين والإداريين والطلبة يستجيبون لتوجيهات مديريهم، وينفذون تعليماتهم عن قناعة نابعة من الاحترام والتقدير المتبادلين. وتواجه البيئة التعليمية في المدارس داخل الخط الأخضر العديد من التحديات خلال القرن الحادي والعشرين، حيث لاحظ أحد الباحثان من خلال اهتمامه بواقع المدارس داخل الخط الأخضر تفاوتاً في تنفيذ ممارسات الإدارة التحويلية، وتباين توفر خططاً لحل المشكلات التي قد تواجهها، فضلاً عن قصورها في وضع رؤية مستقبلية للنهوض بالمدرسة والارتقاء بمستواها، فضلاً عن انشغال

مديري المدارس في الأعمال الروتينية اليومية، مثل: متابعة المعلمين، والإشراف على الطابور الصباحي، واستقبال المشرفين التربويين، ومتابعة استفسار أولياء أمور الطلبة، وإعداد الخطط المدرسية وغيرها. وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك تفاوتاً في درجة التزام مديري المدارس بشكل عام بالقيادة التحويلية كدراسة العمور (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية كانت متوسطة، ودراسة عبد العزيز وعبد الشافي (Abdelaziz & Abdelshafy, 2023) التي أظهرت أن مستوى تطبيق مديري المدارس لأسلوب القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة. بينما أظهرت نتائج زامل (2017) أن التجديدات التربوية تحتاج إلى فهم متعمق لأهدافه ومكوناته، ويحتاج إلى مرتكزات ومسارات يمكن اعتبارها إطاراً مرجعياً نظرياً ورئيساً لعملية التجديد التربوي في التعليم المدرسي. وبينت نتائج دراسة تشيونغ (Cheung, 2022) أن معلمي ومعلمات المدارس يبدون درجة متوسطة في نظرهم للمستجدات التربوية واهتماماتهم بها. لذلك جاءت الدراسة للكشف عن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتجديدات المدرسية المعاصرة، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى التجديدات المدرسية المعاصرة؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر.
- 2- التعرف إلى مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر.
- 3- بيان العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من أهميتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وذلك للعمل على تعزيز العلاقة الإيجابية بينهما إن وجدت، وتقديم المقترحات إن لم توجد.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تمثل هذه الدراسة استجابة للاتجاهات التربوية الحديثة، والتي تنادي بضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية والتجديدات المعاصرة على حد سواء في المؤسسات التعليمية داخل الخط الأخضر، وتكمن أهمية الدراسة في معالجتها لموضوع في غاية الأهمية، وهو من الموضوعات الحديثة في الإدارة، والذي يركز على القيادة التحويلية، وتسهم في إكساب القيادات التربوية والمعلمين المهارات، والتخلص من كافة التحديات التي تواجه تلك المؤسسات. وتعد هذه الدراسة -في حدود

علم الباحثان- من أوائل الدراسات التي تمّ إجراؤها في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، بغرض الكشف عن مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتجديدات المدرسية المعاصرة من وجهة المعلمين، لذا فمن المؤمل أن تعمل الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال القيادة التحويلية والتجديدات المعاصرة والعلاقة بينهما؛ للعمل على إبراز تلك العلاقة لما لها من أثر في تحقيق أهداف العملية التعليمية. وعليه يُمكن أن تكون الدراسة منطلقاً للاهتمام من قبل الباحثين، وتناولهم عينات أخرى في السلم التعليمي، ومن المؤمل أن تقدم إضافة علمية للمكتبة العربية بشكل عام، وداخل الخط الأخضر بشكل خاص لسند النقص الحاصل في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية الآتي: المسؤولون عن التعليم في المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية؛ وأهميتها في سير العملية التعليمية بالطريق الصحيح، ومساندتها في تحقيق أهدافها. ومن المؤمل أن يستفيد المخططون التربويون والمشرفون على العملية التربوية والإدارة العامة للتطوير، لوضع الخطط المناسبة لإدارة النظام التربوي بكفاءة عالية، حيث توفير البيانات اللازمة لعملية التخطيط التربوي، وطرق لقياس مدى تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة عالية. ومديرو المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية؛ لما لها من فائدة في عمليتي التعليم والتعليم. والمعلمون في المدارس داخل الخط الأخضر؛ حيث ستزودهم نتائج الدراسة بمستوى القيادة التحويلية لمديريهم، ومستوى التجديدات التربوية المعاصرة. وقد تفيد الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من هذه الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على مجموعة من التعريفات، وعلى النحو الآتي:

- **القيادة التحويلية اصطلاحاً تعرّف أنّها:** "نمط قيادي يتفاعل فيه قائد المدرسة مع معلميه، أو المشرف مع القادة جميعهم، من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع والإثارة، والعمل بروح الفريق، وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة" (أحمد، 2022، 19). **وتعرّف إجرائياً:** إحدى أساليب القيادة الحديثة التي تعمل على تغيير الواقع الحالي في المدارس إلى الواقع المستقبلي المنشود، يسعى من خلالها مدير المدرسة كقائد إلى التأثير على سلوك المرؤوسين، عن طريق إلهامهم بإنجاز مهام عظيمة من أجل تحقيق رؤيته، ورسالته للارتقاء بالمدرسة، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي حصل عليها المعلمون من خلال استجاباتهم عن الاستبانة التي طوّرت لهذا الغرض.
- **التجديد المدرسي المعاصر هو:** "هو الجهد المتعمد لتحسين عنصر من عناصر النظام التعليمي أو جميع عناصره من خلال إدخال كل جديد أو تغيير في السياسات أو البرامج أو الطرق أو المرافق أو البيئة العملية الدينامية لابتكار هذه التغييرات والتخطيط لها وتطبيقها" (شوقي، 2012، 12). **وتعرّف إجرائياً أنّه:** مقدرة إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها من خلال التجديد، وقيست من خلال استبانة تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالآتي:

- **الحد الموضوعي:** القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالتجديدات المدرسية المعاصرة.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة المعلمين في المدارس داخل الخط الأخضر.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023.

منهج الدراسة

تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، نظرًا لمناسبتها لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكوّن من جميع المعلمين والمعلمات في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (8136) معلمًا ومعلمة، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام (2023م).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة متيسرة من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (463) معلمًا ومعلمة، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه، وذلك وفقًا لجدول العينات الإحصائية الوارد في كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة

طوّر الباحثان استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فتكون من محورين، هما: المحور الأول: لقياس مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر، أما الثاني: لقياس مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول (مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: الهديرس (2020)؛ الوحش (2021)؛ الليمون (2022) حيث تمّ التوصل إلى صياغة (38) فقرة موزعة على أربع مجالات؛ هي: مجال التأثير المثالي وله (10) فقرات، ومجال التأثير الإلهامي وله (10) فقرات، ومجال التأثير الفكري وله (9) فقرات، ومجال الاعتبارات الفردية وله (9) فقرات. ولصياغة فقرات المحور الثاني (مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر)، تمّ الرجوع لدراسة كل من: الزامل (2017)؛ خطاب (2019)، حيث اشتمل المحور على (29) فقرة توزعت على خمس مجالات؛ هي: مجال المتطلبات التكنولوجية وله (7) فقرات، ومجال المتطلبات المادية وله (5) فقرات، ومجال المتطلبات البشرية وله (6) فقرات، ومجال المتطلبات التنظيمية وله (5) فقرات، ومجال المتطلبات التعليمية وله (6) فقرات.

صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، وإدارة التعليم العالي في عدد من الجامعات، وعددهم (10) محكمين، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم تعديل صياغة الفقرة (3) من المجال الأول والفقرة (5) من المجال الثاني، وحذفت الفقرة (10)، والفقرة (6) من المجال الثاني، من فقرات المحور الأول (مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر)، والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (36) فقرة. أما بالنسبة للمحور الثاني (مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر)؛ فقد تم تعديل صياغة الفقرات (2، 5) من المجال الأول، والفقرة (4) من المجال الثالث، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (29) فقرة.

صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30)

المحور الأول: مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر												
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة			
		المحور	المجال			المحور	المجال					
التأثير المثالي	1	0.58	0.73	الإلهامي	4	0.75	0.82	الاعتبارات القريبة	7	0.67	0.65	
	2	0.53	0.67		5	0.76	0.82		8	0.69	0.66	
	3	0.78	0.89		6	0.75	0.81		9	0.73	0.77	
	4	0.81	0.81		7	0.88	0.88		1	0.62	0.73	
	5	0.67	0.79		8	0.66	0.73		2	0.77	0.82	
	6	0.55	0.71		9	0.76	0.79		3	0.62	0.80	
	التأثير	7	0.55	0.65	التأثير الفكري	1	0.76	0.78	الاعتبارات القريبة	4	0.75	0.83
		8	0.66	0.70		2	0.86	0.88		5	0.72	0.83
		9	0.76	0.72		3	0.72	0.75		6	0.76	0.81
		1	0.77	0.75		4	0.55	0.69		7	0.66	0.73
		2	0.72	0.72		5	0.72	0.74		8	0.49	0.48
		3	0.71	0.77		6	0.76	0.82		9	0.53	0.57
المحور الثاني: مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر												
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة			
		المحور	المجال			المحور	المجال					
المتطلبات التكنولوجية	1	0.42	0.77	المتطلبات البشرية	1	0.74	0.77	المتطلبات التعليمية	1	0.69	0.87	
	2	0.49	0.82		2	0.87	0.89		2	0.68	0.91	
	3	0.50	0.70		3	0.79	0.82		3	0.83	0.90	
	4	0.45	0.79		4	0.74	0.78		4	0.85	0.92	
	5	0.52	0.59		5	0.61	0.72		5	0.75	0.83	
	6	0.72	0.65		6	0.80	0.83		6	0.66	0.68	
المتطلبات المادية	7	0.78	0.63	المتطلبات التنظيمية	1	0.79	0.89					
	1	0.63	0.88		2	0.69	0.73					
	2	0.60	0.83		3	0.75	0.82					
	3	0.53	0.56		4	0.86	0.92					
	4	0.54	0.85		5	0.73	0.85					
	5	0.71	0.90		-	-						

جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (1) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الأول قد تراوحت بين (0.48-0.89)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.49-0.88)، وأن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الثاني قد تراوحت بين (0.56-0.92)، أما قيمة ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (-0.42-0.87)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، وتعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحورها. علاوة على ما تقدم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات ببعضها لكل محور، كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات في كل محور

المحور الأول: مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر					
العلاقة	الإحصائي	التأثير المثالي	التأثير الإلهامي	التأثير الفكري	الاعتبارات الفردية
التأثير الإلهامي	معامل الارتباط	0.79**			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
التأثير الفكري	معامل الارتباط	0.78**	0.90**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
الاعتبارات الفردية	معامل الارتباط	0.69**	0.80**	0.81**	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.88**	0.96**	0.95**	0.90**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
المحور الثاني: مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر					
العلاقة	الإحصائي	المتطلبات التكنولوجية	المتطلبات المادية	المتطلبات البشرية	المتطلبات التنظيمية
المتطلبات المادية	معامل الارتباط	0.48**			
	الدلالة الإحصائية	0.01			
المتطلبات البشرية	معامل الارتباط	0.66**	0.65**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
المتطلبات التنظيمية	معامل الارتباط	0.62**	0.54**	0.93**	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
المتطلبات التعليمية	معامل الارتباط	0.61**	0.48**	0.81**	0.82**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.01	0.00	0.00
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.79**	0.74**	0.95**	0.91**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

**جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات ببعضها بعضاً كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.88-0.96)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.69-0.90).
وأن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس) مع محورها ككل، وقيم معاملات الارتباط البينية للمجالات كانت مناسبة أيضاً؛ حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.74-0.95)، أما الارتباطات البينية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.48-0.93)، وتعد هذه القيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة الحالية (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's α بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق

من ثبات الاستقرار، للأداة ومحوريتها ومجالتهما؛ فقد أعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفواصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون بين قيم التطبيقين، والجدول (3) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة.

جدول (3): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومحوريتها ومجالتهما

المحور الأول: مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
التأثير المثالي	0.90	0.94**	9
التأثير الإلهامي	0.92	0.85**	9
التأثير الفكري	0.90	0.94**	9
الاعتبارات الفردية	0.89	0.98**	9
محور القيادة التحويلية	0.90	0.97**	36
المحور الثاني: مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
المتطلبات التكنولوجية	0.83	0.90**	7
المتطلبات المادية	0.86	0.64**	5
المتطلبات البشرية	0.88	0.85**	6
المتطلبات التنظيمية	0.89	0.70**	5
المتطلبات التعليمية	0.93	0.58**	6
محور التجديدات المدرسية	0.88	0.90**	29

يُلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس) تراوحت بين (0.89-0.92)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار لمجالات المحور نفسه ما بين (0.85-0.98)، وجاءت قيمة معامل ثبات إعادة على محور (مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس) ككل (0.97)، ويلاحظ أيضاً أنَّ قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر) تراوحت بين (0.83-0.93)، فيما تراوحت قيم ثبات إعادة لمجالات محور (مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس) بين (0.58-0.90)، وجاء معامل ثبات إعادة على محور مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر ككل (0.90). وتعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار الكيلاني والشريفين (2011، 431).

معيّار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرّج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (5-1) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

جدول (4): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحسابية

الدرجة	مستوى الأداء	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	كبير جدًا	5.00-4.20
كبيرة	كبير	4.20-أقل 3.40
متوسطة	متوسط	3.40-أقل من 2.6
قليلة	قليل	2.6-أقل من 1.80
قليلة جدًا	قليل جدًا	1-أقل من 1.8

عرض النتائج

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومستوى التجديدات المدرسية المعاصرة من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الإجابة عن كلٍّ من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً. نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: "ما مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التأثير المثالي	3.87	0.79	كبير
2	3	التأثير الفكري	3.83	0.78	كبير
3	4	الاعتبارات الفردية	3.82	0.80	كبير
4	2	التأثير الإلهامي	3.81	0.81	كبير
		الدرجة الكلية للمحور	3.83	0.77	كبير

أظهرت النتائج أنَّ الوسط الحسابي لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاء بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.83)، وتشير هذه النتائج إلى أنَّ السلوك القيادي، والممارسات الإدارية لمديري المدارس تتفق مع مفهوم السلوك القيادي التحويلي، وتحقق أبعاد القيادة التحويلية من حيث قدرتهم المرتفعة على التأثير المثالي في المرؤوسين وإلهامهم، والتأثير الفكري وتحفيز دافعيتهم بناءً على اعتباراتهم الفردية. ربما يعود السبب في ذلك إلى سعي المدير الدائم لإشراك المعلمين وتمكينهم في بعض المهام، سواء في الجانب الإداري أو الإشراف التربوي أو التسيير البيداغوجي للمؤسسة، وهذا لقناعته بقدرتهم على تحمل المسؤولية؛ ممَّا يزيد ثقتهم بأنفسهم واحترامهم لذاتهم وقدراتهم، كما أن مشاركتهم في القرارات المهمة وإبداء آرائهم حول المشاكل المتعلقة بالمؤسسة يؤدي إلى اقتناعهم بما يفعلونه، ويعزز انتمائهم وولائهم للمؤسسة ويقودهم إلى التضحية بمصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة.

أما فيما يتعلق بمجالات القيادة التحويلية؛ جاء في المرتبة الأولى مجال (التأثير المثالي)، بمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنَّ مديري المدارس داخل الخط الأخضر

يتسمون بالشخصية القوية واللباقة المهنية، إضافة إلى تأهيلهم العلمي والمهني، والكفايات القيادية التي تم امتلاكها نتيجة الخبرة بالعمل الإداري المدرسي، وهذا يجعلهم قادرين على التأثير في المعلمين، وفرض احترامهم عليهم، وتبادل الثقة فيما بينهم.

تلاه في المرتبة الثانية مجال (التأثير الفكري)، بمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس داخل الخط الأخضر يمتلكون المقدرة على دفع المعلمين للعمل، وتحفيزهم فكرياً بجعلهم يتصدون للمشكلات التي تعترض عملهم بطريقة إبداعية، وتدريبهم على مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل، كما أنّ مديري المدارس يدعمون كل الطرق الإبداعية في إنجاز العمل؛ إذ يهتمون بإثارة المعلمين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء، ويظهر دور مديري المدارس من خلال التعاطف مع الآخرين، والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، ومشاركتهم أحاسيسهم ومشاعرهم. ويُعزى السبب كذلك إلى أنّ مديري المدارس الذين يتبنون القيادة التحويلية يوفرون البيئة المناسبة؛ لتوسيع آفاق التفكير الإبداعي والتخيلات للمعلمين للخروج من الصندوق، وتحقيق التطور والتقدم والابتعاد عن المألوف لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في العملية التعليمية.

وجاء في المرتبة الثالثة؛ مجال (الاعتبارات الفردية)، بمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديريهم يعملون على توجيههم وإرشادهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم، ويُسهمون بتدريبهم وتطويرهم على كل ما هو جديد؛ لرفع مستواهم التعليمي، وتحقيق نموهم المهني، وهذا يوحي بقدرة مديرو المدارس على معرفة المهارات التي يتمتع بها معلمهم والعمل على تنميتها واستثمارها لمصلحة العمل المدرسي. ويعزى السبب كذلك إلى مشاركة مديري ومديرات المدارس داخل الخط الأخضر معلمهم في مناسباتهم الاجتماعية، ويقدمون حجم الجهد الذي يبذلونه في عملهم داخل الغرفة الصفية وخارجها، ويقدمون لهم المكافآت المادية والمعنوية لتحفيزهم واستمرارهم على العطاء في العمل المدرسي. ويُعزى السبب أيضاً إلى قدرة مديري المدارس على إيجاد أساليب وطرق حديثة تُساعد على الرقي بالعمل المدرسي، وتشجيعهم للمعلمين على متابعة المستجدات وتنفيذ البحوث المختلفة للارتقاء بالعمل المدرسي وحل مشكلاته، وحث مديري المدارس معلمهم للاستفادة من الخبرات على مستوى المدرسة مع الزملاء وحضور البرامج والورش التدريبية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي للاستفادة من خبراتهم بما يخدم العملية التعليمية. وجاء في المرتبة الرابعة؛ مجال (التأثير الإلهامي)، وبمستوى كبير. وتشير هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة للتأثير الإلهامي الذي يُمارسه مديرو المدارس في زيادة فعالية ارتباط معلمي ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر بمدارسهم، يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يسعون؛ لتحفيز المعلمين وبثّ روح التحدي بينهم أثناء العمل المدرسي بما يُسهّم في رفع مستوى المخرجات التعليمية، علاوة على قيام المديرين بإشراك معلمهم في صناعة القرارات، وتفويض بعضاً من صلاحياتهم للمعلمين لإشعارهم بتحمل المسؤولية عن كافة القرارات المتخذة، ويصبحوا شركاء في نجاح المدرسة وتقدمها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الهديرس (2020)، ونتائج دراسة الليمون (2022) التي أظهرت أنّ درجة توافر القيادة التحويلية كانت بدرجة عالية، وأنّ ممارسة الإبداع الإداري بأبعاده جميعها جاءت بدرجة كبيرة. بينما اختلفت مع نتائج دراسة الوحش (2021)، ونتائج دراسة العمور (2022)، ونتائج دراسة عبد العزيز وعبد الشافي (Abdelaziz & Abdelshafy, 2023) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية لواء دير علا كانت بدرجة متوسطة.

أ. مجال التأثير المثالي

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التأثير المثالي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التأثير المثالي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يُشجع العاملين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة	3.95	0.96	كبير
2	1	يتصرف بأسلوب يحظى بثقة العاملين في المدرسة واحترامهم.	3.94	0.93	كبير
3	2	يقوم بتوضيح رؤية المدرسة ورسالتها.	3.93	0.94	كبير
4	3	يهتم بتنمية قيم العاملين واتجاهاتهم الإيجابية.	3.88	0.94	كبير
5	4	يقدم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	3.85	0.95	كبير
6	7	يمنح الآخرين الثقة للتغلب على معوقات العمل.	3.84	1.01	كبير
7	9	يُمارس مظاهر سلوكية تدل على تميز نمطه القيادي.	3.83	1.00	كبير
8	5	يتصرف بشكل أخلاقي مع المعلمين مما يجعلهم يقتدون به.	3.82	0.94	كبير
9	8	يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.	3.78	0.98	كبير
		الكلّي لمجال التأثير المثالي	3.87	0.79	كبير

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (التأثير المثالي) جاء بمستوى كبير. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على "يُشجع العاملين على تجريب استراتيجيات عمل جديدة"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.95)، ربما يُعزى السبب إلى أنّ مديري المدارس داخل الخط الأخضر يطلعون العاملين على أحدث الأساليب والإستراتيجيات الحديثة في العمل المدرسي، ويُشركونهم في البرامج والورش التدريبية داخل المدرسة وخارجها لتنميتهم في هذا المجال، علاوة على قيام المديرين بتوفير متطلبات العاملين التي يحتاجونها؛ لتوظيف الإستراتيجيات الحديثة في العمل المدرسي، ويشجعونهم على تنمية مواهبهم وإبداعاتهم بطرح أساليب عمل جديدة تُسهم في خدمة العملية التعليمية، وتبني تلك الطروحات. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على أنه "يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.78)، ربما يُعزى السبب إلى أنّ مديري المدارس يراعون العدالة في تعاملهم مع العاملين، ويقيمونهم بناءً على جهودهم وإخلاصهم في العمل بعيداً عن العلاقات الشخصية التي تجمعهم في بعضهم، علاوة على قيام المديرين بتكريم العاملين المتميزين كلاً حسب إخلاصه وتفانيه في العمل.

ب. مجال التأثير الفكري

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التأثير الفكري)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التأثير الفكري) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يشجع العاملين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الصعبة التي تواجههم.	3.95	0.89	كبير
2	2	يثق بمقدرات العاملين بشكل كبير.	3.89	0.94	كبير
3	1	يستثير العاملين للإبداع والتجديد للتميز في العمل.	3.86	0.93	كبير
4	7	يطلع العاملين على إنجازات المبدعين للاستفادة منها.	3.85	0.94	كبير
5	8	يحفز العاملين على إظهار أقصى مقدراتهم الفكرية.	3.83	0.94	كبير
6	5	يقترح طرق جديدة للعمل تتناسب مع التجديدات المعاصرة.	3.82	0.92	كبير
7	6	يسمح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	3.81	0.99	كبير
8	9	يضع أهدافاً تتسم بالتحدي ليتولى العاملين القيام بها.	3.79	0.93	كبير
9	4	يتخذ من التغيير منهجاً في القيادة قولاً وعملاً.	3.66	1.03	كبير
		الكلّي لمجال التأثير الفكري	3.83	0.78	كبير

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التأثير الفكري)، جاء بمستوى كبير. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "يشجع العاملين لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الصعبة التي تواجههم"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.95)، يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يعقدون اجتماعات معمقة للمعلمين خلال العام الدراسي بشكل مستمر، ويطلعونهم على أفضل الأساليب التربوية للتعامل مع المشكلات التي يتعرضون لها، وكيفية وضع البدائل لحلها واختيار الأفضل منها، علاوة على إشراك المديرين معلمهم بالمشكلات التي تتعرض لها المدرسة والإسهام بحلها ليمتلكوا خبرة تربوية تُساعدهم في التعامل مع المشكلات التربوية التي تواجههم. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يتخذ من التغيير منهجاً في القيادة قولاً وعملاً"، وبمستوى متوسط. وبمتوسط حسابي (3.66)، يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يسعون لإحداث التغيير في عملهم الإداري، ويستفيدون من التطورات الحاصلة في ذلك، ويوظفونها في مدارسهم، ويتعهدون بالالتزام بها مع كافة العاملين في المدرسة، علاوة على تمتع المديرين بالمرونة الإدارية، وبناء علاقات جيدة مع العاملين قائمة على الحوار الفكري، وتقبله لأرائهم بصدق رحب بما يخدم العمل المدرسي.

ج. مجال الاعتبارات الفردية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (الاعتبارات الفردية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال (الاعتبارات الفردية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يُراعى ظروف العاملين عند تكليفهم بالمهام.	3.89	0.97	كبير
2	3	يُشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية.	3.88	0.96	كبير
2	4	يُقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	3.88	0.97	كبير
4	9	يوفر دورات تدريبية لتطوير مهارات العاملين.	3.84	0.96	كبير
5	2	يستمع إلى العاملين ويهتم باحتياجاتهم.	3.82	0.95	كبير
6	6	يعتمد على التواصل المفتوح مع العاملين.	3.80	0.94	كبير
7	8	يُشجع العاملين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم. ولو تعارضت مع أفكاره.	3.79	0.97	كبير
8	5	يحث العاملين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم.	3.74	0.96	كبير
9	1	يُراعى الفروق الفردية بين العاملين.	3.73	1.00	كبير
		الكلّي لمجال الاعتبارات الفردية	3.82	0.80	كبير

أظهرت النتائج أنّ الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (الاعتبارات الفردية)، جاءت بمستوى كبير. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يُراعى ظروف العاملين عند تكليفهم بالمهام"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.89)، يُعزى السبب في ذلك أنّ مديري المدارس يسندون مهماتهم للعاملين كلاً حسب قدراتهم واهتماماتهم، فمديرو المدارس يبتعدون عن البيروقراطية في تعاملهم مع المعلمين، ويُشركونهم في القرارات المتعلقة بهم، ويأخذون بها، ولا ينحازون لرأيهم؛ لتسيير العمل المدرسي. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يُراعى الفروق الفردية بين العاملين"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.73)، يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يمتلكون معرفة قد تكون كفية عن قدرات العاملين وإمكاناتهم، وهذه المعرفة تُساعد المديرين على استثمار طاقات العاملين وإمكاناتهم لخدمة العمل المدرسي، ومن هذا المنطلق يحرص المديرين على نجاح العمل المدرسي، ولتحقيق هذا النجاح يتطلب من المديرين إسناد المهام بشكل عقلاني للعاملين كلاً حسب قدراتهم الفردية.

د. مجال التأثير الإلهامي

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التأثير الإلهامي)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التأثير الإلهامي) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يسعى إلى تحقيق مخرجات تفوق ما هو متوقع.	3.88	0.95	كبير
2	1	يحرص على إثارة روح الحماس للعمل داخل المدرسة.	3.86	0.95	كبير
3	6	يضع معايير عالية للأداء من أجل شحذ الهمم.	3.84	0.98	كبير
4	9	يسعى إلى تعزيز روح العمل في فريق واحد.	3.83	0.98	كبير
5	8	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.82	0.94	كبير
6	2	يشارك العاملين في تحمل المسؤولية.	3.81	0.98	كبير
7	7	يحث العاملين على تطوير أدائهم الوظيفي.	3.79	0.99	كبير
8	3	يستثير روح التحدي بين العاملين.	3.75	0.99	كبير
9	4	يسهم في تطوير مهارات العاملين.	3.73	0.97	كبير
		الكلي لمجال التأثير الإلهامي	3.81	0.81	كبير

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة التحولية لدى مديري المدارس على فقرات مجال (التأثير الإلهامي)، جاءت بمستوى كبير. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "يسعى إلى تحقيق مخرجات تفوق ما هو متوقع"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.88)، يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يضعون أهدافهم الاستراتيجية بدءاً من العام الدراسي ويتابعونها خلاله، ويقومون بالتعديل عليها كلما تطلب الأمر لضمان سيرها بالاتجاه الصحيح، وهذه المتابعة تُثمر بتحقيق النتائج المتوقعة بدرجة أعلى مما خطط لها بداية العام المدرسي، علاوة على ذلك؛ فإن مديري المدارس يأخذون التغذية الراجعة من العاملين لتجنب أي أزمة قد تُعرق تحقيق النتائج المتوقعة، ويبادرون لتصويبها بسرعة فائقة؛ لضمان جودة تعليمية مرتفعة. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يسهم في تطوير مهارات المعلمين"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.73)، يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يبادرون لعقد البرامج التدريبية للعاملين، وتزويدهم بأفضل الأساليب الإدارية والتعليمية في العمل المدرسي، وتنميتهم مهنيًا باستمرار، الأمر الذي يسهم في تحفيزهم على تطوير مهاراتهم ذاتيًا لدوره في تحقيق التميز لهم أثناء ممارستهم لأعمالهم، وتقديرًا للجهد الذي يبذله مديريهم في هذا الشأن.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني الذي نصَّ على: "ما مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوور مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر على المجالات مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	المتطلبات البشرية	3.81	0.81	كبير
2	4	المتطلبات التنظيمية	3.80	0.84	كبير
3	5	المتطلبات التعليمية	3.78	0.80	كبير
4	1	المتطلبات التكنولوجية	3.69	0.86	كبير
5	2	المتطلبات المادية	3.68	0.90	كبير
		الكلي للمحور	3.75	0.78	كبير

أظهرت النتائج أنّ الوسط الحسابي لمستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر، جاء كبير. بمتوسط حسابي (3.75)، ربما يُعزى السبب إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم بمدارسها، وتأهيل البنى التحتية لها بشكل مستمر لاستيعاب التطور التقني الحاصل في المنظومة التعليمية، وهذا بدوره وجهها بشكل رئيس إلى الاهتمام بالمديرين، وتأهيلهم لاستيعاب التجديدات التربوية في المجالات (البشرية، والتنظيمية، والتعليمية، والتكنولوجية، والمادية)، وذلك من خلال تدريبهم على أحدث الأساليب الإدارية الحاصلة في العملية التعليمية، وتأهيلهم في التعامل مع العناصر البشرية في مدارسهم، ومراعات احتياجاتهم وخصائصهم كأفراد يُسهمون في نجاح المدرسة وتقدمها. وقد يعزى ذلك إلى تطبيق مديري ومديرات المدارس داخل الخط الأخضر للمفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعتبر ركيزتها الخطة الإستراتيجية وأدواتها الموجهة نحو رؤية المدرسة وغاياتها التربوية، بالإضافة إلى نقل التجارب والخبرات من الدول الأخرى والإفادة منها والعمل على تطبيقها قدر المستطاع في البيئات المدرسية داخل الخط الأخضر من أجل تطوير العملية التربوية والنهوض بمستواها، كما أن المديرين من وجهة نظر المعلمين يحرصون على انتهاج السياسات والأساليب التربوية الفعّالة في إدارة البيئة المدرسية بجميع مدخلاتها، وإتباعهم الوسائل الكفيلة لتهيئة المناخ التربوي الذي يساعد في توفير بيئة مدرسية تتناسب مع التجديدات التربوية المعاصرة.

وجاءت المجالات وفقاً للترتيب الآتي: في المرتبة الأولى مجال (المتطلبات البشرية)، وبمستوى كبير، يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة أنّ المدارس داخل الخط الأخضر أصبحت تهتم بشكل رئيس بمكوناتها البشرية، وتوفر لهم كافة احتياجاتهم في العملية التعليمية، وتُشركهم بالدورات والبرامج التدريبية بما يتناسب مع مجريات العصر وما يشهده من تقدم علمي وتقني في كافة المجالات. تلاه في المرتبة الثانية؛ مجال (المتطلبات التنظيمية)، وبمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك إلى تطبيق مديري ومديرات المدارس داخل الخط الأخضر المفاهيم والأدوات والأساليب التربوية الحديثة بما يتناسب مع التجديدات التربوية المعاصرة، واهتمامهم بعملية التطوير والتحسين في العملية التعليمية، وذلك بتبني الخطط والأنشطة والبرامج التعليمية بما يتناسب مع قدرات الطلبة وإبداعاتهم في العملية التعليمية، بالإضافة إلى توظيف مديري ومديرات المدارس داخل الخط الأخضر التعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم؛ بهدف تنظيم العمل المدرسي وإدارة أمور المدرسة، فيلاحظ أفراد عينة الدراسة أنّ المديرين يُسهمون في تبني خطط إستراتيجية واضحة ومتكاملة لتطوير مدرسته وتحويلها لمدرسة المستقبل ضمن التجديدات التربوية المعاصرة.

وجاء في المرتبة الثالثة؛ مجال (المتطلبات التعليمية)، وبمستوى كبير. تُعزى هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يقومون بممارسات وسلوكيات تحقق الفاعلية التعليمية بنسب كبيرة، والتي تتضح في الاهتمام الكبير من المديرين في تكوين متعلم لديه شخصية متكاملة، وتحقيق كافة المتطلبات المادية والبشرية لتوفير بيئة تعليمية فعّالة تمكن المتعلم من الوصول إلى أعلى النتائج الأكاديمية والتربوية، وذلك من خلال تمكين المعلم من أداء مهمته المهنية والأكاديمية، وتحقيق أهداف المنهج، علاوة على سعي مديري ومديرات المدارس لتأمين كافة احتياجات المتطلبات التعليمية للمعلمين كالتقنيات الحديثة والأدلة التوضيحية لتحقيق أهداف العملية التعليمية بفعالية عالية، وهذا بدوره يُسهم في رفع جودة المخرجات التعليمية وإكسابهم المهارات الحياتية والقدرة على الإبداع والتميز بما يتناسب مع التجديدات التربوية المعاصرة.

تلاه في المرتبة الرابعة مجال (المتطلبات التكنولوجية)، وبمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك لشعور أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات أنّ مديريهم يبدون اهتمامًا واضحًا لتأهيل البنى التحتية لمدارسهم، وتوفير كافة المتطلبات الإلكترونية لخدمة العملية التعليمية، وهذا نتاج قناعة مديري المدارس بمجاعة التطور العلمي والتقني الحاصل في العملية التعليمية، وتوظيف أحدث ما توصل إليه العلم في العملية التعليمية كتوفير أجهزة حاسب لكافة المعلمين والطلبة بما يخدم العملية التعليمية، وتوجيه المعلمين لحوسبة الدروس التعليمية ورفعها على المنصات الإلكترونية بما يُساعد الطلبة في الرجوع إلى الدروس، وتلقي التغذية الراجعة في أي وقت وزمان، بالإضافة إلى توفير مديري ومديرات المدارس قاعدة بيانات تُساعدهم على تسير العمل المدرسي، ومتابعة حضور المعلمين والطلبة، ورصد الإجازات والمغادرات وحالات التسرب من المدرسة، وهذا كله نتاج متابعة المديرين للتجديدات التربوية كما قدّرها المعلمين. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال (المتطلبات المادية)، وبمستوى كبير. يُعزى السبب في ذلك إلى شعور معلمي ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر أنّ مديريهم يسعون جاهدين لتهيئة كافة المتطلبات المادية بما يخدم العملية التعليمية في ضوء التجديدات التربوية المعاصرة، بالإضافة إلى الاهتمام المتصاعد من قبل التربويين والقائمين على التعليم داخل الخط الأخضر بتحسين البيئات المدرسية، واستخدام الأساليب التربوية الحديثة ومتابعتهم لذلك. وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة الزامل (2017) أن التجديدات التربوية تحتاج إلى فهم متعمق لأهدافه ومكوناته، ويحتاج إلى مرتكزات ومسارات يمكن اعتبارها إطار مرجعي نظري ورئيسي لعملية التجديد التربوي في التعليم المدرسي. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (تشيدزيوا وتشيدزيوا ولانجا) (Chidziwa, Chidziwa & Langa, 2023) التي أظهرت وجود آثار إيجابية للتجديدات التربوية المبتكرة في المدارس الثانوية. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (تشيونغ) (Cheung, 2022) التي أظهرت أنّ معلمي ومعلمات المدارس يبدون درجة متوسطة في نظرهم للمستجدات التربوية واهتماماتهم بها.

وفيما يلي مناقشة كل مجال على حده:

أ. مجال المتطلبات البشرية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (المتطلبات البشرية) مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المتطلبات البشرية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يوجد موظفين فنيين متخصصين في مجال استخدام الحاسوب وتقنياته	3.89	0.96	كبير
2	4	تمتلك معلمين ومعلمات مؤهلين ومدربين على أحدث طرق وسائل تدريس تكنولوجيا التعليم الحديثة	3.87	0.94	كبير
3	2	تمتلك قيادة مدرسية ذات تفكير استراتيجي داعم ومحفز للإبداع والابتكار	3.85	0.90	كبير
4	1	تشارك وزارة التربية والتعليم المديرين في الدورات المتعلقة بالتجديدات المدرسية المعاصرة (كاستراتيجية جيفن)	3.84	0.92	كبير
5	5	يوجد فريق إشراف تربوي مقيم مدرب وخبير في مجال تدريب وتطوير مهارات وقدرات المعلمين	3.73	0.98	كبير
6	6	تمتلك المدرسة فريق إداري متكامل خاص بإعداد وتنفيذ الدراسات والبحوث التطويرية في المدرسة	3.71	1.03	كبير
		الكلي لمجال المتطلبات البشرية	3.81	0.81	كبير

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المتطلبات البشرية)، جاء بمستوى كبير. بمتوسط حسابي (3.81)، وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "يوجد موظفين فنيين متخصصين في مجال استخدام الحاسوب وتقنياته"، بمستوى كبير. بمتوسط حسابي (3.89) يُعزى السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يُطالبون وزارة التربية والتعليم بالتقنيين المؤهلين في مجال التكنولوجيا الحديثة، يُدرب المعلمين في المدارس على التعامل معها، والتصدي للأعطال الحاصلة بأسرع وقت لضمان سير العمل المدرسي بالشكل الصحيح، بالإضافة لذلك؛ قيام المديرين بإشراك المعلمين المتميزين في الجانب التقني بالدورات التدريبية التي تعقدها الوزارة، والاستفادة من تلك الخبرات التي اكتسبها المعلمين في المدرسة، وتدريب الآخرين عليها؛ لضمان امتلاك كافة العاملين تلك التقنيات. جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "تمتلك المدرسة فريق إداري متكامل خاص بإعداد وتنفيذ الدراسات والبحوث التطويرية في المدرسة"، بمستوى كبير. بمتوسط حسابي (3.71) يُعزى السبب في ذلك إلى أن الغالبية العظمى من معلمي ومعلمات المدارس داخل الخط الأخضر من حملة الشهادات العليا، ويمتلكون المهارات البحثية التي اكتسبوها خلال مسيرتهم الدراسية، وهذه الخبرة ولدت لدى العديد منهم العديد من التساؤلات البحثية في مدارسهم مما أعان المديرين على تشكيل فرق بحثية من الكادر المدرسي لدراساتها ووضع الحلول المناسبة لها.

ب. مجال المتطلبات التنظيمية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (المتطلبات التنظيمية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المتطلبات التنظيمية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تتبنى خطط وبرامج تعليمية مستمرة لتنمية وتطوير إبداعات الطلبة المتميزين	3.88	0.92	كبير
2	2	يوجد أنشطة مدرسية دورية خاصة باستكشاف مواهب وقدرات الطلبة	3.83	0.96	كبير
3	5	تعتمد أدلة واضحة ومكاملة لمتابعة وتقييم مدى تحولها إلى مدرسة المستقبل	3.82	0.96	كبير
4	3	يوجد بنية تنظيمية داخلية خاصة بتبني المدرسة وتطبيقها لمعايير ومواصفات مدرسة المستقبل	3.78	0.97	كبير
5	4	تتبنى خطة استراتيجية للتطوير المدرسي وفق معايير التجديدات التربوية المعاصرة	3.75	0.94	كبير
		الكلي لمجال المتطلبات المادية	3.80	0.84	كبير

أظهرت النتائج أنَّ الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المتطلبات التنظيمية)، جاء بمستوى كبير. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تتبنى خطط وبرامج تعليمية مستمرة لتنمية وتطوير إبداعات الطلبة المتميزين"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.88)، يُعزى السبب في ذلك إلى أنَّ المديرين يضعون خطاً للاهتمام بالطلبة المتميزين، وتبني إبداعاتهم ومواهبهم ونقلها إلى الجهات المختصة للاستفادة منها، فضلاً عن قيام الإدارة المدرسية بطرح المسابقات والأنشطة بشتى أنواعها لاستقطاب الطلبة والكشف عن مواهبهم وتنميتها، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ليشعروا بأهميتهم ومكانتهم في العملية التعليمية. وجاء في المرتبة الخيرة الفقرة (4) التي تنص على "تتبنى خطة إستراتيجية للتطوير المدرسي وفق معايير التجديدات التربوية المعاصرة"، وبمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.75)، يُعزى السبب في ذلك إلى أنَّ مديري المدارس يأخذون بالحسبان التجديدات التربوية الحاصلة في العملية التعليمية، ويُسهون بإعداد الخطط التربوية المناسبة لها؛ لتجويد العمل المدرسي بشقيه الإداري والتعليمية الأمر الذي يُساعد على تحقيق التميز المدرسي ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين المخرجات التعليمية.

ج - مجال المتطلبات التعليمية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (المتطلبات التعليمية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المتطلبات التعليمية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يوجد وسائل وتقنيات حديثة ومطورة متاحة للمعلمين لاستخدامها في تبسيط الدروس وتعميق فهمها.	3.95	0.94	كبير
2	1	تتبنى تقويم دراسي ملائم يُتيح للمعلمين تنفيذ تطبيقات عملية ميدانية في مختلف الدروس.	3.89	0.91	كبير
3	6	تتبنى مناهج دراسية مترابطة في مواضيعها وتوائم بين الجوانب النظرية والعملية.	3.78	0.94	كبير
4	5	تعتمد مواد وموضوعات دراسية مواكبة للمستجدات والمتغيرات الحيوية في البيئة المحلية والعالمية.	3.74	0.96	كبير
5	3	تقدم للمعلمين خطط وأدلة تدريس فاعلة لتحفيز وتشجيع الطلبة على التفكير الناقد.	3.70	0.98	كبير
6	4	تعتمد نظام تقييم مرن يربط نجاح ورسوب الطلبة بمدى اكتسابهم وممارساتهم للمهارات الحياتية.	3.61	0.99	كبير
		الكلّي لمجال المتطلبات التعليمية	3.78	0.80	كبير

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المتطلبات التعليمية)، جاءت بمستوى كبير. وجاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يوجد وسائل وتقنيات حديثة ومطورة متاحة للمعلمين"، وبمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.95)، يُعزى السبب في ذلك إلى اهتمام المديرين بالتجديدات التربوية المعاصرة، وسعيهم لتوظيف أفضل التقنيات الحديثة بما يخدم العملية التعليمية، فمديرو المدارس يُبدون استجابة واضحة لمطالب المعلمين، ويوفرون لهم التقنيات الحديثة التي يحتاجونها لخدمة العملية التعليمية. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "تعتمد نظام تقييم مرن يربط نجاح ورسوب الطلبة بمدى اكتسابهم وممارساتهم للمهارات الحياتية"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.61) ربما يُعزى السبب لقناعة المديرين داخل الخط الأخضر أن العلامة لم تعد هي الوسيلة للحكم على تقدم الطلبة، فالعصر الحالي يُركز بشكل رئيس على اكساب الطلبة المهارات الحياتية بكافة أنواعها (التكنولوجية، والتفكير الناقد، وحل المشكلات، والاتصال والتواصل، والمبادرة، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، والأعمال التطوعية)، وامتلاك الطلبة لهذه المهارات يُساعده على إكمال مسيرته التعليمية، والالتحاق بسوق العمل.

د. مجال المتطلبات التكنولوجية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (المتطلبات التكنولوجية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المتطلبات التكنولوجية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تعمل على حوسبة جميع النماذج الإدارية كالتشكيلات وبرنامج الحصة الأسبوعية.	3.82	1.00	كبير
2	1	تمتلك أجهزة حواسيب حديثة كافية ومتاحة لجميع المعلمين والطلبة.	3.76	1.01	كبير
3	6	تستخدم برنامج مدرستي الإلكتروني لحفظ بياناتها	3.75	0.96	كبير
4	7	يتوفر قاعدة بيانات إلكترونية خاصة في (المعلمين، والطلبة، والإداريين).	3.74	1.02	كبير
5	3	يوجد معامل افتراضية خاصة بالمواد الدراسية.	3.68	1.04	كبير
6	2	يوجد أنظمة وبرامج محاكاة محوسبة لتنفيذ الدروس.	3.62	1.02	كبير
7	4	تمتلك مكتبة رقمية متكاملة تحتوي على جميع البرامج والدروس.	3.44	1.15	كبير
الكلّي لمجال المتطلبات التكنولوجية					
			3.69	0.86	كبير

أظهرت النتائج أنّ الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المتطلبات التكنولوجية)، جاء بمستوى كبير. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "تعمل على حوسبة جميع النماذج الإدارية كالتشكيلات وبرنامج الحصة الأسبوعية"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.82)، يُعزى السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس داخل الخط الأخضر يوظفون قرارات وزارة التربية والتعليم، وعلى رأسها توفير التقنيات الحديثة في العملية الإدارية، فأغلب القرارات الصادرة من وزارة التربية والتعليم لمدارسها تتم بشكل إلكتروني إضافة للمراسلات بين الطرفين، وهذا بدوره أسهم بتوفير قاعدة بيانات محوسبة تُساعد المديرين على توظيفها بالعمل الإداري لإعداد البرنامج المدرسي، والتشكيلات الإدارية، ومتابعة المعلمين والطلبة، وحصر غيابهم وغيرها. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "تمتلك مكتبة رقمية متكاملة تحتوي على جميع البرامج والدروس"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.44)، ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ المكتبات الرقمية أصبحت السمة السائدة في هذا العصر، فأصبح أغلب المعلمين والطلبة يفضلون التعامل مع الكتب الرقمية على حساب الكتب الورقية لسهولة حملها، والإطلاع عليها في أي وقت وزمان، والبحث بين سطورها عن المعلومة المطلوبة، وهذا بدوره لفت أنظار مديري المدارس كونها من التجديدات التربوية المعاصرة، والمبادرة في حوسبة المكتبات المدرسية، علاوة على حوسبة البرامج والدروس المدرسية وتوفيرها للمعلمين والطلبة.

هـ. مجال المتطلبات المادية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال (المتطلبات المادية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المتطلبات المادية) مرتبة تنازلياً

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تمتلك مبنى متكامل ومجهز بجميع الخدمات يُلائم التجديدات المعاصرة.	3.82	1.00	كبير
2	2	توجد موازنة مالية سنوية كافية لتمويل الأنشطة والبرامج الهادفة إلى التحسين والتطوير.	3.77	0.99	كبير
3	3	تمتلك معامل ومكتبة فاعلة ومؤثثة بأحدث التجهيزات التعليمية والفنية لاستيعاب جميع الأنشطة	3.69	1.01	كبير
4	4	يوجد مرافق وغرف خاصة لمعمل الحاسب. ووحدات تصميم وتطوير وسائل تكنولوجيا التعليم	3.60	1.04	كبير
5	5	يوجد مرافق فنية وجمالية وترفيهية حافزة للإبداع والابتكار.	3.56	1.08	كبير
		الكلي لمجال المتطلبات المادية	3.68	0.90	كبير

أظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة لمستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر على فقرات مجال (المتطلبات المادية)، جاء بمستوى كبير. جاء في المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على "تمتلك مبنى متكامل ومجهز بجميع الخدمات يُلائم التجديدات المعاصرة"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.82)، يُعزى السبب إلى مبادرة مديري ومديرات المدارس داخل الخط الأخضر بتهيئة بيئة مدرسية آمنة لكافة العاملين بالمدرسة، وتزويدها بكافة سبل الراحة من مختبرات ومرافق ووسائل تدفئة تُساعد على استمرار العملية التعليمية. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يوجد مرافق فنية وجمالية وترفيهية حافزة للإبداع والابتكار"، بمستوى كبير. وبمتوسط حسابي (3.56)، ربما يُعزى السبب لشعور أفراد عينة الدراسة أن مديريهم يهتمون بتوفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع، تحتوي على مرافق ترفيهية وفنية وجمالية تُساعد الطلبة على ممارسة رغباتهم وهواياتهم وإبداعاتهم، الأمر الذي يُشجع الطلبة على العملية التعليمية، وتجعل مدارسهم بيئة تعليمية مناسبة لهم؛ لدورها في إطلاق واكتشاف مواهبهم والتعبير عنها.

ثالثاً. نتائج السؤال الثالث الذي نصَّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى التجديدات المدرسية المعاصرة؟".

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محور مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته ومحور مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): قيم معاملات ارتباط محور مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته ومحور مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	التأثير المثالي	التأثير الإلهامي	التأثير الفكري	الاعتبارات الفردية	الكلي للمحور الأول
المتطلبات التكنولوجية	معامل الارتباط	0.69**	0.72**	0.71**	0.76**	0.75**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المتطلبات المادية	معامل الارتباط	0.63**	0.65**	0.68**	0.70**	0.70**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المتطلبات البشرية	معامل الارتباط	0.70**	0.73**	0.76**	0.78**	0.77**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المتطلبات التنظيمية	معامل الارتباط	0.66**	0.69**	0.72**	0.74**	0.73**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المتطلبات التعليمية	معامل الارتباط	0.64**	0.66**	0.69**	0.69**	0.70**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
الكلي للمحور الثاني	معامل الارتباط	0.72**	0.75**	0.77**	0.79**	0.78**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

**دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر ومستوى التجديدات المدرسية المعاصرة، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، ارتفع مستوى التجديدات المدرسية المعاصرة في هذه المدارس. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى أن القيادة التحويلية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر تُسهم في رفع مستوى التجديدات التربوية المعاصرة، فهي تعمل على تحقيق إنتاجية فردية، ومؤسسية عالية، وتسهّل استثمار الطاقات البشرية؛ لتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، وتسعى إلى استثمار الطاقات الكامنة لدى المديرين من خلال استثارة همهم للوصول إلى الإبداع، وهذا -بدوره- يؤكد أن أحد سبب زيادة التجديدات التربوية المعاصرة في المدارس داخل الخط الأخضر هو القيادة التحويلية؛ بالتالي، كلما زادت ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وتوفرهم للمستجدات التربوية المعاصرة في العملية التعليمية زاد معها الإبداع الوظيفي للمعلمين الأمر الذي ينعكس أيضاً على أداء المؤسسة التعليمية، وعلى تحصيل الطلبة. وربما يعود السبب في ذلك أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزز اتجاهاتهم لتبني التجديدات التربوية من كافة العاملين، كما أن القيادة التحويلية تُعين مديري المدارس على تحقيق إنتاجية فردية ومؤسسية عالية، وتسهّل استثمار الطاقات البشرية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية التعلمية، وتسعى إلى تفجير الطاقات الكامنة لدى المعلمين من خلال استثارتهم لتحقيق التميز في عملهم، وهذا بدوره يؤكد على أن أحد سبب تعزيز اتجاهات المعلمين نحو المستجدات التربوية هو توفر الكفايات القيادية للمديرين. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كيلاج وآخرون (Kilag et al., 2024) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار والتجديد التربوي في المدارس الابتدائية والثانوية في إسبانيا.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة:

- محافظة مديري المدارس على هذا المستوى المرتفع للقيادة التحويلية في مجالات: (التأثير المثالي، والتأثير الفكري، والاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي)؛ لدورها في تحسين العمل المدرسي، ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحسين المخرجات التعليمية.
- استمرار مديري المدارس بتوظيف المستجدات التربوية المعاصرة في مدارسهم في مجال تهيئة بيئة تعليمية آمنة تستند إلى التخطيط والتنظيم، وتوفير الإمكانيات المادية لتوفير التقنيات الحديثة في العمل التربوي، وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل معها.
- توجيه الباحثين والمختصين بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية والمستجدات التربوية المعاصرة، والاستفادة منها لبناء نموذج تربوي مقترح يخدم العملية التعليمية في الميدان التربوي.

المراجع العربية

- أحمد، رجب (2022). الإدارة والقيادة. القاهرة: وكالة الصحافة العربية للنشر والتوزيع.
- بابكر، كمال (2016). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. الخرطوم: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بلاين، هيو (2017). مبادئ للقيادة التحويلية. (ترجمة: أرجوان بنت سليمان، فاطمة شمس)، الشارقة: دار الخيال للنشر والتوزيع.
- خطاب، أركان (2019). التجديدات التربوية في العملية التعليمية. جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 1(35)، 120-145.
- زامل، مجدي (2017). التجديدات التربوية في المدارس الفلسطينية "دراسة تحليلية". جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 1(35)، 92-109.
- شوقي، طريف (2012). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح (2022). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. عمان: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الرؤوف، طارق (2020). القيادة التحويلية والسلوك القيادي. بيروت: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- العميرة، رضا وعاشور، محمد (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في قضاء قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409.
- العمور، منى (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، 38(9)، 279-296.
- الفار، شهناز (2024). القيادة التحويلية لمديري المدارس. (ط2)، بيروت: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الليمون، محمد (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. جامعة أسيوط، مجلة كلية التربية، 38(10)، 71-88.
- الهديرس، مازن (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي، 1(14)، 288-319.
- الوحش، سامي (2021). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديريّة لواء دير علا وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3)، 341-354.

المراجع الأجنبية

- Abdelaziz, G. A. R., & Abdelshafy, A. F. (2023). Transformational Leadership Among School Principals and Its Impact On The Effectiveness Of Decision-Making From The Teachers' Point Of View. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 37, 653-674.
- Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management. *Theories of Educational Leadership and Management*, 1-208.
- Cheung, D. (2022). Refining a stage model for studying teacher concerns about educational innovations. *Australian Journal of Education*, 46(3), 305-322.
- Chidziwa, T., Chidziwa, L., & Langa, V. (2023). Evaluation Of the Impact of Innovation and The Role Of The School Principals As Agent Of Change. *EPH-International Journal of Business & Management Science*, 9(3), 23-34.
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30, 235-247.
- Kilag, O. K. T., Malbas, M. H., Nengasca, M. K. S., Longakit, L. J. H., Celin, L. C., Pasigui, R., & Valenzona, M. A. V. N. (2024). Transformational Leadership and Educational Innovation. *European Journal of Higher Education and Academic Advancement*, 1(2), 103-109.
- Kim, S., & Yoon, G. (2015). An innovation-driven culture in local government: do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter? *Public Personnel Management*, 44(2), 147-168.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Laschou, S., Kollias, V., & Karasavvidis, I. (2018). How do transformational principals view ICT as a means for promoting educational innovations? A descriptive case study focusing on twenty-first century skills. *Research on e-Learning and ICT in Education: Technological, Pedagogical and Instructional Perspectives*, 43-67.
- Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Transformational leadership practices and its influence on teacher's job satisfaction in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(2), 2249658.
- Nwachukwu, C. (2020). Creative Leadership and Creativity: An Overview. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, November, Granada, Spain.
- Sun, M., Candelaria, C. A., Knight, D., LeClair, Z., Kabourek, S. E., & Chang, K. (2024). The Effects and Local Implementation of School Finance Reforms on Teacher Salary, Hiring, and Turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 01623737231213880.