درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر *

د. انتصار طالب جبر العواودة **

* تاريخ التسليم: 2016/7/17م، تاريخ القبول: 2016/9/3م.
** أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فرع دورا.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا الثانوية من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر،إذ تكون مجتمع الدراسة من طلبة الصفين العاشر والحادي عشر في مدارس مدينة دورا والبالغ عددهم (1015) طالباً في الفصل الثاني للعام الدراسي (2015/ 2016)، واختيرت عينة عشوائية طبقية عنقودية مقدارها (294) طالبا، لتحقيق هدف الدراسة طوّرت الباحثة استبانة للقيادة التحويلية ذات صدق وثبات مناسبين، وعولجت البيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتطبيق اختبار (ت) (T-test) واختبار (ف) (ANOVA) واختبار (توكي: Tukey) للمقارنات البعدية، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر بدرجة متوسطة.وتوجد فروق دالةً إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر لصالح الطالبات. ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للصف. ولاتوجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للفرع. وتوجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر لصالح مدرسة بنات دورا الثانوية مقارنة بالمدارس الأخرى، ولصالح مدرسة بنات دار السلام الثانوية مقارنة بمدرسة ذكور صلاح الدين الثانوية.وقد أوصت الباحثة المعلّمين بممارسة القيادة التحويلية بدرجة عالية، وأن يعملوا على كسب ثقة طلبتهم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الصفية، القيادة التحويلية، المعلم القائد.

The Degree of Practicing Transformational Leadership at Classroom Administration in Dora›s Schools from 10th and 11th Grade perspectives

Abstract:

The purpose of this study is to find the degree of practicing transformational leadership at classroom administration in Dora's schools from 10th and 11th grade perspectives. The population of the study consists of 10th and 11th grade students at Dora's schools. Their total number was (1015) in the second semester teaching year (2015 / 2016). A random cluster stratified sample consisted of (294) students. To achieve the study goal, the researcher developed a questionnaire with adequate validity and reliability. The research data were analyzed with means, standard deviation, t-test, one-way analysis variance (ANOVA), and Tukey test. Findings revealed that: transformational leadership practiced at classroom was moderate. There were statistical differences among degrees to transformational leadership practicing in the classroom in favor of female students. There were no statistical differences among degrees to transformational leadership practicing in the classroom related to grade. There were no statistical differences among degrees of transformational leadership practicing in the classroom related to specialization branch. There were statistical differences among degrees to transformational leadership practicing in the classroom related to Dora secondary female school compared to other schools. There were statistical differences among degrees of transformational leadership practicing in the classroom related to Dar-AL Salam secondary female school compared to Salah AL-Din secondary male school. The researcher recommended using transformational teachers' leadership at classroom to gain students' trust.

Key Words: *classroom administration, transformational leadership, teacher leadership*

مقدمة:

بالعلم تنهض الأمم، ومهما حاولت النهوض بغيره باءت المحاولات بالفشل، هذه حقيقة يدركها كل ذي عقل ولا يصعب فهمها على أحد، وهذه الحقيقة دفعت الدول للاهتمام بمجال التعليم وإعطائه الأولوية من خلال دعمه بالموارد المادية والبشرية، ورعايته بشتى الطرق، ويضعه الساسة ضمن أولويات برامجهم الانتخابية، وبعد توليهم الحكم يستخدم مستوى التعليم في بلدهم مؤشرا ضمن مؤشرات جودة أدائهم.وتولي البلاد العربية عامة، وفلسطين خاصة التعليم اهتماماً كبيرا أسوة بغيرها من دول العالم، إذ تضع السياسات التربوية، وتنفق الأموال لتنفيذها، وتوظف الكوادر البشرية المؤهلة، وترعاها بالمتابعة والتدريب من قمة الهرم إلى أدناه وصولا ليدها العاملة على أرض الواقع، التي تقع عليها مسؤولية عظيمة في تنفيذ السياسات التربوية، وتعليم الأبناء، ألا وهو المعلّم.

لقد ظهر الاهتمام بتربية المعلّم الكفء القادر على أداء دوره في غرفة الصف من خلال الاهتمام ببرامج تربية المعلّمين في كليات التربية في مرحلة الدراسة، وانتهاءً بالدورات التدريبية والمتابعة من المشرف التربوي ومدير المدرسة، لمساعدة المعلّم في إتقان كل ما هو جديد ومناسب من خبرات لعملية التعليم والتعلّم. لكن ورغم تلك الجهود، وتلك التكاليف، فقد تعجز الأنظمة التربوية في تعليم طالب لا يرغب بالتعلّم، أو ليس لديه ثقة

بأهمية ما يتعلّم، أو لا يمتلك الإحساس الكافي بتحمل مسؤولية تعلّمه ومستقبله، فمن هنا يأتي الدور المؤثر للمعلّم في الطالب، الذي يعتمد على المستوى القيادي للمعلّم، فلا بد للمعلّم أن لا يكتفي بإتقان طرق التدريس المتنوعة فقط، بل عليه أن يمارس السلوك القيادي المؤثر الذي يجعل منه قدوة حسنة لطلبته، ويثير التحدي في نفوسهم، ويساعدهم في فهم الواقع الذي يعيشونه وفهم مشكلاته، وأن يصيغوا حلولا لتلك المشكلات، وأن يتحدوا مسلماتهم ومعتقداتهم التي تعيق تعلّمهم، من خلال ممارسة المعلّمين لأبعاد القيادة التحويلية.

فالمعلّم القائد التحويلي (Transformational teacher leadership) هو المعلّم المعاصر، ومعلّم المستقبل، إذ يستطيع تأدية عمله بأفضل صورة ضمن البيئة المتسارعة في التغيير والتجديد، لأنه يمتلك من المهارات والصفات التي تساعده على ذلك، فقد توصل (رودز) (Roads، 2011) في دراسته إلى أنّ المعلّمين القادة التحويليّين؛معلّمون متأملون، ومتعاونون، ومرنون، ويتعلّمون طيلة حياتهم.وأنهم يملكون حساً أخلاقياً عظيماً، ويزرعون قيمهم في نفوس طلبتهم، فهم القدوة الحسنة، وهم من يولدون الدافعية الملهمة في نفوس الطلبة، التي تفجّر طاقاتهم إلى أقصى المستويات ويرفضون الثبات والجمود، والتقليد، ويعززون التغيير والتجديد والابتكار، بعيدا عن التحيز النمطي النمطي والضيق في التفكير، وهذا ما انعكس إيجابا على تحصيل الطلبة عند(ريتشارد و نولاند) (Richard and Noland، 2014)عندما بحثا العلاقة بين سلوك المعلّم القائد التحويلي ودافعية الطلبة وتحصيلهم الدراسي. وأشارت نتائج دراسة (كيم) (Kim، 2012) إلى أن الطلبة يظهرون تعلّما أكثر، ورضاً أكثر، ويقدمون أنشطة أكثر مع ممارسة معلّميهم لسلوك القائد التحويلي. وقد قام (بويد) (Boyd، 2009) بدراسة حالة معلّمة في السنة الأولى للتدريس في مدرسة (وورد ويلسون) الثانوية في أمريكا، إذ تمكنت هذه المعلّمة بالاعتماد على السلوك القيادي التحويلي بالتأثير في سلوك التلاميذ وتحسين تحصيلهم، بأن تحولوا من طلبة مشاغبين ومهملين وضعيفي التحصيل إلى نماذج لعلماء وكتّاب مبدعين.

ونظرا لواقع كثير التناقضات والذي تعيشه المدرسة الفلسطينية،والظروف التي يفرضها الاحتلال؛حيث أبسطها تذبذب في التمويل نتيجة تحكم الاحتلال به وأشدها خطراً الإغلاقات المفاجئة للمدارس والمتكررة دون مبرر، وإيذاء الطلبة جسديا ونفسيا، وغيرها من الظروف القاسية، التي تولد الإحباط لدى الطلبة، وتضعف العزيمة في نفوسهم، كان لا بد من التغيير في الآلية التي تدار بها صفوفهم، ويتعامل فيها المعلّم مع الطلبة من خلال استخدام القيادة التحويلية في الإدارة الصفية، التي تمحو تلك الآثار السلبية، وتنمي لديهم الثقة بالنفس، والشعور بالمسؤولية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف التعرّف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر.

مشكلة الدراسة:

- تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال: **ما هي درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية، في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر؟**

أسئلة الدراسة:

◄ السؤال الأول: **ما هي درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر؟**

◄ السؤال الثاني: **هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر باختلاف متغيرات الدراسة (جنس الطلبة، والصف، والفرع، والمدرسة)؟**

فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الأربعة الآتية من سؤال الدراسة الثاني وهي:

♦ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى لجنس الطلبة.

♦ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للصف.

♦ الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للفرع.

♦ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للمدرسة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

♦ التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر.

♦ التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة: جنس الطلبة، والصف، والفرع، والمدرسة التي يدرس فيها الطالب في وجهة نظرهم على درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

♦ تشكل هذه الدراسة دراسة سابقة لدراسات قادمة في مجال القيادة التحويلية الصفية.

♦ الخروج بتوصيات يسهم تطبيقها في تطوير الواقع التربوي في مدارس مدينة دورا.

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2015 / 2016م، والحد المكاني: مدارس مدينة دورا، والحد البشري: طلبة الصفين العاشر والحادي عشر.

التعريفات الإجرائية:

◄ **مدينة دورا**: مدينة فلسطينية تقع في الجنوب الغربي من مدينة الخليل وتتبع محافظتها. الخليل، وتقع.

◄ **مدارس مدينة دورا**: هي المدارس التي تقع ضمن حدود بلدية مدينة دورا.

◄ **الصفان العاشر والحادي عشر**: يمثلان صفين من الصفوف المدرسية وفق السياسة التربوية لدولة فلسطين، إذ تضم مرحلة الدراسة في المدارس اثني عشر صفا تبدأ بالصف الأول وتنتهي بالصف الثاني عشر.

◄ **القيادة التحويلية في الإدارة الصفية**: هي القيادة التي تعمل على تغيير دور الطلبة من مجرد متلقين للمعلومات إلى طلبة مبدعين ومنتجين، وطموحين بمستقبل مشرق، وعلى قدر كبير من تحمل المسؤولية في جو تسوده الثقة المتبادلة بين الطلبة ومعلّميهم، تقوم على أساس أخلاقي، يكون المعلّم ملهما، وقدوة حسنة لطلبته، ويبث فيهم روح التحدي، ويشجعهم على التفكير الابتكاري التجديدي، وملبيا لحاجاتهم الفردية.

الإطار النظري للدراسة:

ناقش الإطار النظري مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، ومفهوم القيادة التحويلية في الإدارة الصفية وإمكانية تطبيقها في الصف.

القيادة التحويلية (Transformational leadership):

تعرّف القيادة التحويلية بأنها تلك العملية التي تغيّر الأفراد والمنظمات وتحولهم من واقع الثبات والجمود والإمعة، إلى واقع دينامكي متنام يرمي إلى تحقيق فعّال لمتطلبات الأدوار عبر توسيع هامش حرية حركة المستخدمين آخذين بعين النظر النسق ألقيمي والأخلاقي والمعايير والأهداف والغايات التي تتعايش معها النظم للأبد. (الطويل، 2006، ص 201)

وتضم القيادة التحويلية أربعة أبعاد هي:

1. التأثير المثالي (**Idealized Influence**): إذ إن القادة التحويليّين يمثلون قدوة حسنة للعاملين، يكسبون ثقة العاملين عبر تقديم الاهتمام بحاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية، فسلوكهم بعيد عن التسلط والاستبدادية، والقائد التحويلي يعمل الصحيح والأصوب ويعيش معايير أخلاقية رفيعة يطبقها في سلوكه بعيدا عن استخدام سلطته لكل ما فيه الخير العام والمصلحة العامة.
2. الدافعية الملهمة (**Inspirational Motivation**): يمارس القادة التحويليّون سبلاً تشجع من حولهم من العاملين وتلهمهم، وهم معنيّون بإثارة دافعية العاملين معهم وبديمومة تحدي هذه الدافعية بهدف تحقيق بعد الاستغراقية في العمل وتعميق روح الفريق بينهم.
3. الاستثارة الفكرية (**Intellectual Stimulation**): القادة التحويليّون حريصون على حث العاملين وتحفيزهم معهم لتكون جهودهم دوما إبتكاريّة تجديدية، ويشجعونهم على إعادة تبصر الأمور التي يتعاملون معها بهدف معالجتها بطرق مبتكرة جديدة.
4. الاعتبار الفردي (**Individual Consideration**): يحرص القائد التحويلي على العناية بحاجات العاملين معه وتقديرهم واحترامهم، ويحرص على نموهم المهني، ويمكّن كلاً منهم من متطلبات أداء دوره وفق أقصى مقدراته، وإمكاناته بهدف تحقيق بعد الإبتكارية في إنجاز المهام المناطة بكل منهم. (الطويل، 2006)

ولأن نجاح المعلّم في إدارة صفه يتطلب الإلمام بجوانب معرفية ومهارية عديدة، أيضا يحتاج المعلّم إلى تطوير الجانب القيادي لديه، ليصنع التأثير الذي يريد في طلبته وتغيير سلوكهم، وبتطوير الدور القيادي للمعلّم، ليكون المعلّم القائد(Teacher Leadership)، فقد بيّن (باوندر) (Pounder، 2006) **أن دور المعلّم القائد تطور عبر أربعة مراحل هي:**

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة لم يكن لدور المعلّم القائد وجودٌ، إذ كان المعلّم يمارس التعليم فقط، فقد كان حبيس البنى الهرمية للمؤسسة التعليمية التي جعلت المعلّم مجرد منفذ للقرارات التي يضعها مسؤول المؤسسة.
- المرحلة الثانية: أصبح المعلّم يمارس التعليم بمستوى محدود من القيادة، فالمعلّم القائد في هذه المرحلة بقي دوره يتركز على عملية التعليم، مع ممارسة بعض الأدوار القيادية التي لا زالت محددة بحدود المؤسسة الهرمية، فما زال المعلّم مقيداً بتدريس المواد بالطريقة التي رسمها له مصممو التعليم ومطورو المناهج.
- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تطور دور المعلّم القائد حتى أصبح بحالة من التكامل ما بين التعليم والقيادة، إذ أصبح أمامه فرصة لممارسة مهاراته القيادية إلى جانب مهاراته التعليمية، وبرزت من خلال مساهمة المعلّم القائد بتطوير المناخ التعليمي للمدرسة، وانعكس إيجابا على المناخ المدرسي التعليمي، وتركيبة المدرسة، والعلاقات في المدرسة، وتطور النمو المهني للمعلّمين.
- المرحلة الرابعة: هي مرحلة المعلّم القائد التحويلي (Transformational Teacher Leadership)، يعد المعلّم التحويلي معلّما مثاليا في الصف من حيث فهمه لنظرية التعليم وممارسته، وامتلاكه المعرفة القائمة على البحث والتعلّم والتعليم، فهو معلّم

منفتح على المعرفة، يطور مهاراته باستمرار، يمتاز بالأداء الفعال، ويؤثر تأثيرا فعالا في البيئة التعليمية والمخرجات، فالمعلّم القائد التحويلي يستطيع تحسين تحصيل طلبته، وتطوير إبداعهم المعتمد على تحسين السلوك الأخلاقي لهم الناتج عن تطوير منظومة قيمية عالية لدى طلبته تحفزهم نحو العمل بجد وتحدي الثبات والتغيير من أجل الإبداع والتميز.

وبذلك برز نمط القيادة التحويلية في الإدارة الصفية (Transformational Classroom Leadership) نتيجة لتطور مفهوم المعلّم القائد، ولما للقيادة التحويلية من أثر ايجابي على الطلبة ليصبحوا على درجة عالية من تحمل المسؤولية وبأخلاق عالية، ومخرجات أفضل. لقد وضّح (بويد) (Boyd، 2009) إمكانية استخدام القيادة التحويلية في الإدارة الصفية من أجل تحسين تعليم الطلبة، **وذلك من خلال الممارسة العملية لأبعاد القيادة التحويلية في الصف على النحو الآتي**:

- التأثير المثالي: من خلال التأثير المثالي للمعلّمين الذين يمثلون القدوة الحسنة لطلبتهم، يمكن تحسين نظرة الطلبة نحو التعليم، ومساعدتهم في تكوين صورة لمستقبلهم، من خلال الأنشطة التي يمارسونها، الأنشطة التي تساعدهم في فهم الواقع الذي يعيشونه، ومناقشة مشكلاته وطرح الحلول الممكنة لتلك المشكلات، فينعكس إيجابا على تعلّم الطلبة، إذ تتجه أنظار الطلبة نحو تحقيق ما يريدون بمستوى عال من الأخلاق.

- الدافعية الملهمة: تستخدم الدافعية الملهمة بتوجيه الطلبة نحو إيجاد توقعات عالية لدى الطلبة وتشجيعهم على التفكير الناقد، وإنتاج المشاريع البحثية ومناقشتها في الصف، حتى يتمكنوا من إدراك مسلماتهم ومسلمات غيرهم.

- الاستثارة الفكرية: المعلّمون القادة التحويليّون يستثيرون تفكير طلبتهم بمساعدتهم في تحدي مسلماتهم ومسلمات مجتمعهم، ومساعدتهم في تحدي معتقداتهم التي تحد من تفكيرهم، فينتقدون معتقداتهم بأنفسهم، ويلاحظون تحيزهم تحيزهم، وتعريضهم لوجهات نظر مختلفة، وأخرى مماثلة لوجهات نظرهم، وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم، وطرح أسباب لمشكلات بارزة في المجتمع، مما يوسع آفاق الطلبة لرؤية العالم من حولهم بشكل جيد.

- الاعتبار الفردي: يستخدم المعلّمون القادة التحويليّون الاعتبار الفردي من خلال استجابتهم لاحتياجات التلاميذ وتشجيعهم في الاعتماد على أنفسهم، وتطوير علاقات وطيدة مع التلاميذ لإيجاد جو من الثقة في غرفة الصف بعيدا عن التقليل من مقدرات الطلبة، والتعرّف إلى مشكلاتهم الشخصية، مما يشعرهم بالارتياح، ويساعدهم في ابتكار حلول لها وتحقيق أهدافهم.

خلاصة القول في القيادة التحويلية هو قوله تعالى: (وإنّك لعلى خلق عظيم) سورة القلم آية رقم(3)، قالها مادحا لنبيه الكريم، مادحا إياه بأخلاقه، رغم أن النبي صلى الله عليه وسلم يمتلك صفات ومهارات عديدة تستحق المديح، إلا أن في ذلك حكمة عظيمة، وهي إن لم تكن بقية المهارات والمميزات التي يتميز بها الرسول، أو أي إنسان من البشرية تقوم على أساس أخلاقي فهي لا قيمة لها، وأن أي تغيير لا يصاحبه تغيير في المنظومة القيمية للفرد لن يكون تغييراً حقيقيا، وسيكون تغييرا عرضياً يزول سريعا بزوال المؤثر الخارجي، وهذه القاعدة لا بدّ أن يدركها التربويّون عامة والمعلّمون خاصة، حتى يساعدهم في إحداث التغيير المطلوب في سلوك تلاميذهم، ليمارسوا السلوك الناجم عن منظومة قيمية يؤمن بها الطالب، وليس السلوك العرضي الناجم عن ممارسة المعلّم للسلطة داخل الصف، سرعان ما ينتهي السلوك بانتهاء السلطة أو غيابها، بل يصبح الطالب معلّماً لنفسه بغياب معلّمه أو بحضوره.

وقد وضّح (الطويل، 2006) مجموعة من القيم التي تقوم عليها القيادة التحويلية، والتي يقع على عاتق المعلّم القائد التحويلي غرسها في نفوس طلبته، من خلال التزامه بها ليكون القدوة الحسنة لطلبته، ويؤثر فيهم، حتى تصبح مكوناً أساسيًا لديهم ومن هذه القيم: الحرية والعدالة والمساواة والخير والمصلحة العامة والترفع عن الدنايا والتخلص من الخوف والجبن والغيرة والكراهية، فالمعلّم التحويلي يمنح الحرية المسؤولية لطلبته، ويعاملهم بعدالة ليأخذ كل منهم حقه في التعلّم، ويعلّمهم التنافس الحر الراقي البعيد عن الغيرة والكراهية وحب الانتقام.

الدراسات السابقة:

تم مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة في مجال استخدام القيادة التحويلية في الإدارة الصفية وضمت الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

أولا: الدراسات العربية:

من خلال مراجعة الدراسات العربية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية، تم اختيار بعض الدراسات الأكثر قربا من موضوع هذه الدراسة وهي: جاءت دراسة **كنعان (2014)** بهدف تعرّف درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين في محافظات شمال فلسطين،وأشارت النتائج إلى أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية عالية، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والانتماء المهني للمعلّم.وفي دراسة **حمدان (2014)** هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج قيادي الكتروني لمديريات التربية والتعليم في الأردن اعتمادا على أسس القيادة التحويلية، وبعد تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة، ومراجعة الأدب التربوي اللازم تم تطوير الأنموذج المطلوب. وهدفت دراسة **جيعان (2013)** إلى الكشف عن واقع القيادة التربوية في ضوء القيادة التحويلية كما يراها المعلّمون والمديرون في مدارس القدس الشرقية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس كما يراها المديرون والمعلّمون تمارس بتقدير متوسط. وقام **الصرايرة (2012)** بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي لمعلّمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلّمين، أظهرت نتائج الدراسة

أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن المعلّمين يمارسون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلّمين. وفي دراسة أجراها **دواني والشريفي** (**2012**) هدفت إلى تعرّف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية صنع القرار التحويلي كان متوسطا،وكانت هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.001$) بين ممارسة المديرين لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعيتهم للعمل. هدفت دراسة **ترعاني** (**2010**) إلى تعرّف علاقة سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في الأردن بالتزام المعلّمين المهني وبأدائهم الوظيفي،بينت النتائج أن درجة توفر خصائص القيادة التحويلية في سلوك المديرين كانت متوسطة، وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة التزام المعلّمين المهني، وكذلك تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية في الأردن ودرجة الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية. أجرى **غرايبة** (**2009**) دراسة بهدف تعرّف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلّمين، وبينت النتائج أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية درجة متوسطة، ووجدت علاقة إرتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وبين أداء المشرفين التربويين لها. قام **العنزي** (**2006**) بتنفيذ دراسة، هدفت إلى تعرّف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وتعرّف علاقة هذا السلوك بالأداء الوظيفي للمعلّمين، كشفت النتائج عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وكشفت أيضا عن انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين، وأشارت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين والمستوى العام للسلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

أجرى **نولاند و ريتشارد** (**Noland and Richard،2014**) دراسة بعنوان العلاقة بين التعليم التحويلي ودافعية التلاميذ وتحصيلهم الدراسي، إذ هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للمعلّمين ودافعية الطلبة وتحصيلهم الدراسي، طبقت هذه الدراسة على (273) طالبا من طلبة جامعة جنوب أمريكا من طلبة البكالوريوس، وتوصل الباحثان إلى نتائج أهمها: توجد علاقة ايجابية بين التعليم التحويلي ودافعية الطلبة، وتوجد علاقة ايجابية بين التعليم التحويلي وتحصيل الطلبة الدراسي. قام **الكباري** (**Aliakbari، 2013**) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمعلّمين وسمات الشخصية، والخبرة، والمؤهل العلمي، والفعالية في الإدارة الصفية، تكونت عينة الدراسة من (153) معلّما ومعلّمة للّغة الانجليزية في المؤسسات التعليمية في) كرمنشاه (غرب إيران، وبأعمار تتراوح ما بين (21) إلى (45) سنة وبمؤهلات علمية متنوعة: بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه، وتوصلت الدراسة إلى النتائج:توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والإدارة الصفية الفعالة. وتوجد علاقة سلبية لكن متدنية بين الفعالية في الإدارة الصفية وسمات الشخصية: الانبساط، والعصابية، والانفتاح.توجد علاقة ايجابية بين المؤهل العلمي للمعلّم والفعالية في الإدارة الصفية.وقد أوصى الباحث بضرورة تدريب المعلّمين على القيادة التحويلية إضافة لمعرفتهم في مجال تخصصهم.في دراسة قام بها **كيم** (**Kim، 2012**) بعنوان التعليم التحويلي: ربط نظرية القيادة بالممارسات العملية في تدريس طلبة الدراسات العليا، طبقت هذه الدراسة على طلبة الدراسات العليا في قسم علم النفس في جامعة (شيكاغو)، هدفت إلى قياس مدى فعالية الممارسات التعليمية، من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة المستخدمة والمخرجات المتوقعة للتلاميذ مثل: الأنشطة الإضافية التي يؤديها الطلبة، والتدريب الفعال، والرضا، والتعليم المعرفي، والتعليم الفعال، أظهرت نتائج الدراسة:أن طلبة الدراسات العليا يظهرون تعلّما أكثر، ورضا أكثر، ويقدمون أنشطة أكثر، ويثقون بمدربيهم أكثر عندما يمارسون القيادة التحويلية والخصائص التحفيزية في تدريبهم. وأظهر الطلبة استجابات سلبية نحو: الممارسات الإدارية السلبية التي لا تنسجم مع القيادة التحويلية لدى مدرسيهم.لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين طلبة الماجستير والدكتوراة نحو النمط القيادي لمدرسيهم.أجرى **بولكن وغودبوي وغريفين** (**Griffin** و **Goodboy** و **Bolkan، 2011**) دراسة بعنوان المعلّم القائد والاستثارة الفكرية لتحسين تحصيل الطلبة بالاعتماد على الدافعية الذاتية للتعلّم. هدفت إلى اختبار أثر الاستثارة الفكرية أحد أبعاد القيادة التحويلية في تطوير تعلّم التلاميذ من خلال دافعية الطلاب للتعلّم، طبقت هذه الدراسة على (268) طالباً جامعيا في جامعة (نيويورك). بينت نتائج الدراسة أن استخدام بعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية في الإدارة الصفية جعلت طرق الدراسة للطلبة أكثر جدية وعمقا من ذي قبل.هدفت دراسة **رودز** (**Rhoads، 2011**) إلى تطوير مفهوم المعلّمين القادة التحويليين في صفوفهم، من خلال الكشف عن خبرات المعلّمين التحويليين الذين يمثلون عينة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من ستة معلّمين يعملون في مدارس تابعة لمنطقة شمال كاليفورنيا التعليمية، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية، والملاحظات الصفية المباشرة، ومجلة الباحثين. أظهرت نتائج الدراسة أن أولئك المعلّمين التحويليّين معلّمون متأملون، ومتعاونون، ومرنون، ويتعلّمون بشكل مستمر طيلة حياتهم.أجرى **بويد** (**Boyd، 2009**) دراسة بعنوان استخدام دراسة الحالة في تطوير نظرية التعليم التحويلي، طبقت هذه

الدراسة على معلّمة في السنة الأولى للتدريس في مدرسة (وورد ويلسون) الثانوية، هدفت هذه الدراسة إلى تحسين تحصيل الطلبة بتطبيق القيادة التحويلية في تعليمهم، وكانت النتيجة التحول الكبير في سلوك التلاميذ وتحصيلهم الدراسي، بأن تحولوا من طلبة مشاغبين ومهملين وضعيفي التحصيل إلى نماذج لعلماء وكتّاب مبدعين. قام باوندر (Pounder، 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية في الإدارة الصفية ونوعية المخرجات لهذا الصف، طبقت هذه الدراسة في جامعة (هونغ كونغ) على طلبة البكالوريوس في كلية إدارة الأعمال، أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية في غرفة الصف والمخرجات النهائية للصف الذي يدار بالقيادة التحويلية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات العربية السابقة عثرت الباحثة على الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية من حيث توفّر أبعادها لدى مديري التربية، والمشرفين التربويين، ومديري المدارس، ودراسة أثر بعض المتغيرات على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية. ولم تعثر الباحثة على دراسات عربية تناولت القيادة التحويلية في الإدارة الصفية. ومن خلال مراجعة الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة التحويلية في الإدارة الصفية، منها ما درس العلاقة بين القيادة التحويلية الصفية ودافعية الطلبة للتعلّم، أو دراسة أثر بعض المتغيرات في القيادة التحويلية. ولم تعثر الباحثة على دراسات سابقة تتشابه مع هذه الدراسة من حيث المتغيرات.

مجتمع الدراسة، وعينتها، ومنهجها، والأداة:

استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة.وتكون من طلبة الصفين العاشر والحادي عشر في مدارس مدينة دورا للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2015/ 2016، والبالغ عددهم (1015) طالباً وطالبة. واختيرت عينة طبقية عنقودية عشوائية عددها (306)، بلغ عدد أفراد العينة التي اعتمدت إجاباتهم (294) وتمثل (29 %) من المجتمع فهي عينة ممثلة، والجدول رقم (1) يبين خصائص أفراد العينة.

جدول (1)

العينة موزعة حسب خصائص طلبة الصفين العاشر والحادي عشر

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المجموع	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	145	294	49.31
	أنثى	149		50.68
الصف	العاشر الأساسي	168	294	57.14
	الحادي عشر	126		42.29
الفرع	العلمي	53	126	18.02
	العلوم الإنسانية	73		24.30
المدرسة	بنات دار السلام الثانوية	82	294	27.89
	بنات دورا الثانوية	67		22.79
	ذكور صلاح الدين الثانوية	49		16.67
	ذكور ماجد أبو شرار الثانوية	96		32.65

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، طوّرت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية، بالاستعانة بالأدب التربوي، تكونت من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات تمثل أبعاد القيادة التحويلية وهي: التأثير المثالي، والدافعية الملهمة، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بواقع ثماني فقرات لكل مجال.تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على المحكمين، والأخذ بتوصياتهم. وتم حساب درجة الثبات الكلية للاستبانة باستخدام اختبار (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) وكانت النتيجة أن درجة الثبات الكلية للاستبانة (0.93) وهي درجة تدل على مناسبة الاستبانة للبحث.

متغيرات الدراسة:

وتضم: المتغير التابع وهو: درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا.المتغيرات المستقلة وهي:الجنس: جنس الطلبة المستجيبين بمستويين ذكر، وأنثى. والصف: وهو بمستويين هما الصف العاشر والصف الحادي عشر. والفرع: وهو بمستويين هما الفرع العلمي وفرع العلوم الإنسانية. والمدرسة: وهو بأربع مستويات هي: مدرسة بنات دورا الثانوية، وبنات دار السلام الثانوية، وذكور صلاح الدين الثانوية، وذكور ماجد أبو شرار الثانوية.

النتائج وتفسيرها:

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

◄ السؤال الأول: **ما هي درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر؟**

للإجابة عن السؤال الأول، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تمثل أبعاد القيادة التحويلية، والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت درجة الممارسة متوسطة كما يتضح في الجدول رقم (2) أدناه.

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية حسب مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للممارسة مرتبة تنازليا

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الدافعية الملهمة	3.38	0.90	متوسطة
التأثير المثالي	3.11	0.84	متوسطة
الاستثارة الفكرية	3.10	0.87	متوسطة
الاعتبار الفردي	2.87	0.88	متوسطة
الدرجة الكلية	3.12	0.79	متوسطة

يتضح من الجدول (2) أن ممارسة أبعاد القيادة التحويلية جميعها ممارسة متوسطة، ويعد مجال الدافعية الملهمة الأعلى ممارسة، ومجال الاعتبار الفردي الأقل ممارسة، وهذا يفسر أن أكثر الممارسات للقيادة التحويلية لدى المعلّمين تتمثل في تعزيز الدافعية الملهمة في نفوس الطلبة، وأن اهتمامات المعلّمين بحاجات الطلبة الفردية أقل ما يكون.

◄ السؤال الثاني: **هل تختلف درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر باختلاف متغيرات الدراسة (جنس الطلبة، والصف، والفرع، والمدرسة)؟**

تمت الإجابة عن السؤال الثاني من خلال اختبار الفرضيات الأربعة التي انبثقت عنه، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- **الفرضية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى لجنس الطلبة؟

لاختبار الفرضية الأولى، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب جنس الطلبة، ولمعرفة إن كانت المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا فقد تم حساب اختبار (ت) للعينات المستقلة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر لصالح الإناث، أي أن الفرضية رفضت،والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب جنس الطلبة، ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة.

المجال	جنس الطلبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	ذكر	145	2.88	0.84	4.96	292	0.00
	أنثى	149	3.34	0.78			
الاعتبار الفردي	ذكر	145	2.77	0.90	1.98	292	0.05
	أنثى	149	2.97	0.84			
الدافعية الملهمة	ذكر	145	3.04	0.88	6.96	292	0.00
	أنثى	149	3.72	0.78			
الاستثارة الفكرية	ذكر	145	2.80	0.82	6.26	292	0.00
	أنثى	149	3.40	0.81			
الدرجة الكلية للاستبانة	ذكر	145	2.87	0.79	5.48	292	0.00
	أنثى	149	3.36	0.73			

وقد تفسر هذه النتيجة بالاعتماد على طبيعة الثقافة الذكورية في المجتمع الفلسطيني خاصة والمجتمعات الشرقية عموما، اذ إن المعلّمين الذكور يميلون للسلطوية في القيادة بفعل التربية الاجتماعية التي تربوا عليها، والتي تمنحهم السلطة منذ نعومة أظفارهم، وهذا ما يتناقض مع حقيقة القيادة التحويلية التي تنبذ السلطوية وتركز على غرس القيم، والتأثير، وهذا يناسب الطبيعة الأنثوية في المجتمع الفلسطيني إذ تَربت المعلّمات الإناث على الالتزام بالقيم وتقود من منطلق قيمي والتأثير، لا من منطلق سلطوي وهو ما ينسجم مع حقيقة القيادة التحويلية.

- **الفرضية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للصف.

لاختبار الفرضية الثانية، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب الصف، ولمعرفة إن كانت المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا تم حساب اختبار (ت) للعينات المستقلة، وكانت النتيجة أنّه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للصف، وبالتالي قبلت الفرضية، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب الصف، ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة.

المجال	الصف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	العاشر	168	3.08	0.79	0.66	292	0.51
	الحادي عشر	126	3.15	0.90			

المجال	الصف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الاعتبار الفردي	العاشر	168	2.83	0.90	1.08	292	0.28
	الحادي عشر	126	2.94	0.85			
الدافعية الملهمة	العاشر	168	3.36	0.84	0.60	292	0.55
	الحادي عشر	126	3.42	0.96			
الاستثارة الفكرية	العاشر	168	3.03	0.82	1.78	292	0.08
	الحادي عشر	126	3.21	0.93			
الدرجة الكلية للاستبانة	العاشر	168	3.07	0.76	1.12	292	0.26
	الحادي عشر	126	3.18	0.84			

يمكن تفسير هذه النتيجة أن طلبة الصفين العاشر والحادي عشر يدرسون تحت الظروف نفسها في المدرسة نفسها، وأنّ المعلّمين الذين يعلمون هم لكلا الصفين، ودرجة النضج عند كلا الصفين متقاربة، وبذلك من الطبيعي أن تكون درجة تقديرهم للممارسات التحويلية درجة متقاربة، وأن الفروق بين المتوسطات الحسابية لم تصل لدرجة الدلالة الإحصائية.

- **الفرضية الثالثة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للفرع.

لاختبار الفرضية الثالثة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب الفرع، ولمعرفة إن كانت فروق فروق المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا تم حساب اختبار (ت) للعينات المستقلة، وكانت النتيجة أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للفرع، إذ قبلت الفرضية،والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب الفرع ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة.

المجال	الفرع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	العلمي	53	3.18	0.86	0.31	124	0.76
	العلوم الإنسانية	73	3.13	0.93			
الاعتبار الفردي	العلمي	53	3.00	0.80	0.72	124	0.48
	العلوم الإنسانية	73	2.89	0.88			
الدافعية الملهمة	العلمي	53	3.46	1.03	0.37	124	0.72
	العلوم الإنسانية	73	3.39	0.92			
الاستثارة الفكرية	العلمي	53	3.29	0.97	0.84	124	0.40
	العلوم الإنسانية	73	3.15	0.90			
الدرجة الكلية للاستبانة	العلمي	53	3.23	0.85	0.60	124	0.55
	العلوم الإنسانية	73	3.14	0.85			

ويمكن تفسير النتيجة بأن طلبة الفرعين:الفرع العلمي وفرع العلوم الإنسانية لديهم درجة التقدير متقاربة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية، وأن الفروق في المتوسطات الحسابية لم تصل لمستوى الدلالة الإحصائية، وبالتالي فإن معلّمي الفرع العلمي ومعلّمي فرع العلوم الإنسانية يمارسون القيادة التحويلية في الإدارة الصفية بدرجة متقاربة فمعلمو الفرعين يعملون تحت الظروف نفسها ويتأثرون بالإدارة المدرسية نفسها.

- **الفرضية الخامسة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للمدرسة.

للإجابة عن السؤال الخامس، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب المدرسة، ولوحظ فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للمدرسة والجدول(6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب المدرسة

المدرسة		التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	الدافعية الملهمة	الاستثارة الفكرية	الدرجة الكلية للاستبانة
بنات دار السلام الثانوية	المتوسط الحسابي	3.05	2.59	3.42	3.05	3.03
	العدد	82	82	82	82	82
	الانحراف المعياري	0.76	0.81	0.79	0.77	0.71

المدرسة		التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	الدافعية الملهمة	الاستثارة الفكرية	الدرجة الكلية للاستبانة
بنات دورا الثانوية	المتوسط الحسابي	3.71	3.43	4.08	3.82	3.76
	العدد	67	67	67	67	67
	الانحراف المعياري	0.62	0.63	0.61	0.63	0.53
ذكور ماجد أبو شرار الثانوية	المتوسط الحسابي	2.98	2.89	3.16	2.88	2.97
	العدد	96	96	96	96	96
	الانحراف المعياري	0.80	0.89	0.84	0.81	0.76
ذكور صلاح الدين الثانوية	المتوسط الحسابي	2.68	2.55	2.81	2.66	2.67
	العدد	49	49	49	49	49
	الانحراف المعياري	0.89	0.88	0.91	0.83	0.80
الدرجة الكلية للمدارس	المتوسط الحسابي	3.11	2.87	3.38	3.10	3.12
	العدد	294	294	294	294	294
	الانحراف المعياري	0.84	0.88	0.90	0.87	0.79

ولمعرفة إن كانت تلك الفروق في المتوسطات الحسابية دالة إحصائيا أم لا، طبق اختبار (ف) للعينات المستقلة، وكانت النتيجة وجود فروق دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر تعزى للمدرسة، إذ قبلت الفرضية، والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب المدرسة

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	درجة الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	بين المجموعات	34.98	3	11.66	19.75	0.00
	داخل المجموعات	171.21	290	0.59		
	المجموع	206.19	293			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	32.76	3	10.92	16.49	0.00
	داخل المجموعات	192.01	290	0.66		
	المجموع	224.76	293			
الدافعية الملهمة	بين المجموعات	53.23	3	17.74	28.25	0.00
	داخل المجموعات	182.15	290	0.63		
	المجموع	235.38	293			
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	49.94	3	16.65	28.31	0.00
	داخل المجموعات	170.54	290	0.59		
	المجموع	220.48	293			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	40.04	3	13.35	26.69	0.00
	داخل المجموعات	145.01	290	0.50		
	المجموع	185.05	293			

ولمعرفة اتجاه تلك الدلالة الإحصائية لصالح أيٍّ من مدارس مدينة دورا، طبق اختبار توكي للمقارنات البعدية، ويتضح ذلك في الجدول (8):

جدول (8)

نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة دورا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية حسب المدرسة.

المجال	المدرسة	المدرسة	مستوى الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	بنات دار السلام الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور ماجد الثانوية	0.93
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.05
		بنات دار السلام الثانوية	0.00
	بنات دورا الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.00
		بنات دار السلام الثانوية	0.93
	ذكور ماجد الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.13
		بنات دار السلام الثانوية	0.05
	ذكور صلاح الدين الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور ماجد الثانوية	0.13

المجال	المدرسة	المدرسة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاعتبار الفردي		بنات دورا الثانوية	0.00
	بنات دار السلام الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.08
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.99
		بنات دار السلام الثانوية	0.00
	بنات دورا الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.00
		بنات دار السلام الثانوية	0.08
	ذكور ماجد الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.08
		بنات دار السلام الثانوية	0.99
	ذكور صلاح الدين الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور ماجد الثانوية	0.08
		بنات دورا الثانوية	0.00
الدافعية الملهمة	بنات دار السلام الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.13
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.00
		بنات دار السلام الثانوية	0.00
	بنات دورا الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.00
		بنات دار السلام الثانوية	0.13
	ذكور ماجد الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.06
		بنات دار السلام الثانوية	0.00
	ذكور صلاح الدين الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور ماجد الثانوية	0.06
الاستثارة الفكرية		بنات دورا الثانوية	0.00
	بنات دار السلام الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.44
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.03
		بنات دار السلام الثانوية	0.00
	بنات دورا الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.00
		بنات دار السلام الثانوية	0.44
	ذكور ماجد الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.36
		بنات دار السلام الثانوية	0.03
	ذكور صلاح الدين الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور ماجد الثانوية	0.36
الدرجة الكلية للاستبانة		بنات دورا الثانوية	0.00
	بنات دار السلام الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.96
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.03
		بنات دار السلام الثانوية	0.00
	بنات دورا الثانوية	ذكور ماجد الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.00
		بنات دار السلام الثانوية	0.96
	ذكور ماجد الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور صلاح الدين الثانوية	0.07
		بنات دار السلام الثانوية	0.03
	ذكور صلاح الدين الثانوية	بنات دورا الثانوية	0.00
		ذكور ماجد الثانوية	0.07

يلاحظ من الجدول (8) أن اتجاه الدلالة الإحصائية لصالح مدرسة بنات دورا الثانوية على مجالات الدراسة الأربعة (التأثير

المثالي، والاعتبار الفردي، والدافعية الملهمة، والاستثارة الفكرية) وكذلك على الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعني أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مدرسة بنات دورا الثانوية أكثر من ممارستها في كل من بنات دار السلام الثانوية، وذكور ماجد أبو شرار الثانوية، وذكور صلاح الدين الثانوية. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لطبيعة الإدارة في مدرسة بنات دورا الثانوية، ربما السلوك الإداري في مدرسة بنات دورا الثانوية أقرب للقيادة التحويلية فانعكس إيجابا على سلوك معلّماتها مقارنة بغيرها من المدارس، أو قد تكون لاجتماع أمرين معا يعززان القيادة التحويلية وهما الطبيعة الأنثوية في المعلّمات التي تعتمد القيم في التأثير في الآخرين مقارنة بالميل نحو استخدام الأسلوب السلطوي، والمهمة الملقاة على عاتق المعلّمات بتدريس الثاني عشر الذي يشكل النسبة الأكبر من مجموع الطالبات، فكان لا بد من أن تهتم المدرّسات بغرس قيم القيادة التحويلية وذلك لتحمّل الطالبات مسؤولية التعلّم والاجتهاد من أجل النجاح والتفوق في الثانوية العامة.

ويلاحظ من الجدول (8) اتجاه الدلالة الإحصائية لصالح مدرسة بنات دار السلام الثانوية مقارنة بمدرسة صلاح الدين الثانوية على ثلاثة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الملهمة، والاستثارة الفكرية، وعلى الدرجة الكلية للاستبانة، تتشابه هاتان المدرستان في نوعية فئة الطلبة مقارنة بغيرهن من المدارس الأخرى، وهو أن طلبتهما جميعا من الصفين العاشر الأساسي والحادي عشر للعلوم الإنسانية، فلا يوجد فيهما الصف الثاني عشر بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية، لذلك قد تعود أسباب الفروق الدالة إحصائياً لصالح مدرسة بنات دار السلام لطبيعة إدارة المدرسة مقارنة بإدارة مدرسة ذكور صلاح الدين الثانوية، وقد يكون للفروق بين الجنسين من حيث استخدام السلطة و القيم في الإدارة، فمدرسة دار السلام يدرّس بها معلّمات، أما مدرسة صلاح الثانوية فيدرّس بها معلّمون، والإناث أقرب لاستخدام القيم مقارنة بالسلطة، وهذا أقرب للقيادة التحويلية، ويتضح من خلال المجالات الثلاثة، أما مجال الاعتبار الفردي فلا فروق دالة بين المدرستين مما يعني أن تلبية الاحتياجات الخاصة للطلبة والطالبات متساوية عند المعلمين والمعلمات.

التوصيات:

في ظل النتائج السابقة أوصت الباحثة بالتوصيات الآتية:

1. تدريب المعلّمين في مدارس مدينة دورا على ممارسات القيادة التحويلية في الإدارة الصفية لتصبح بدرجة عالية.
2. التركيز على مدارس الذكور في التدريب على ممارسات القيادة التحويلية في الإدارة الصفية.
3. أن يهتم المعلّمون بكسب ثقة الطلبة وأن يكونوا قدوة حسنة لهم.
4. أن يتلمس المعلّمون احتياجات طلبتهم الفردية ودعمهم لتلبيتها.
5. أن يربط المعلّمون طلبتهم بواقعهم لينمو لديهم مسؤولية تغييره وتحقيق المستقبل الجميل الذي يريدون.
6. تطبيق دراسات أخرى في القيادة التحويلية في الإدارة الصفية، بمجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة هذه، وبمتغيرات أخرى.

المصادر والمراجع:

- **أولاً- القرآن الكريم.**

ثانياً- المراجع العربية:

1. ترعاني، صباح (2010) علاقة خصائص القيادة التحويلية في سلوك مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتزام المعلمين المهني وبأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
2. جامعة القدس المفتوحة (2008) إدارة الصف وتنظيمه، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
3. جيعان، منى (2013) واقع القيادة التحويلية في مدارس القدس الشرقية في ضوء القيادة التحويلية، كما يراها المعلّمون والمديرون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
4. حمدان، شذى (2014) أنموذج قيادي تربوي مقترح للقيادة الالكترونية على مستوى مديريات التربية والتعليم في الأردن اعتمادا على أسس القيادة التحولية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية.
5. دواني، كمال، والشريفي، عباس (2012) مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعيتهم للعمل، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،8(2) (93 – 103).
6. الصرايرة، حسن (2012) العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي للمعلّمين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- مجلة العلوم الإنسانية، 26(5) (100 – 126).
7. الطويل، هاني (2006) أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها الإدارة بالإيمان، عمان: الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي.
8. العنزي، محمود (2006) القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلّميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
9. غرايبة، حسن (2009) درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
10. كنعان، رؤيا (2014) درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلّمين من وجهة نظر المعلّمين في محافظات

شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثالثاً المراجع الأجنبية:

1. *Aliakbari, Mohammad (2013) The Relationship between Efficacy of Classroom Management, Transformational Leadership Style, and Teachers Personality, 3rd World Conference on Learning. Teaching and Leadership; Social and Behavioral Scienceshttp://www.sciencedirect.com/science/article* بتاريخ *16/6/2016:*
2. *Boyd, Barry (2009) Using a Case Study to Develop the Transformational Teaching Theory, Journal of leadership Education, 7 (3) p(50).*
3. *Bolkan, San and Goodboy, Alan and Griffin, Darrin (2011) Teacher Leadership and Intellectual Stimulation: Improving Students, Approaches to Studing through Intrinsic Motivation, Communication Research Reports, 28 (4) ,337-346*
4. *Noland, Aaron, and Richards, Keith (2014) The Relationship Among Transformational Teaching and Student Motivation and Learning, The Journal of Effecttive Teaching, 14 (3) ,5-20.*
5. *Pounder, James S (2006) Transformational Classroom Leadership The fourth Wave of Teacher Leadership, Educational Management Administration Leadership,34(4) ,533-545*
6. *Pounder, James S (2008) Transformational Leadership: Practicing What We Teach in the Management Classroom, Journal of Education for Business, 48 (1) ,2-6 ERIC*
7. *Kim, Won J (2012) Transformational Teaching; Connecting the Full-Range Leadership Theory and Graduate Teaching Practice, Ph.D. Dissertation, The Chicago School of Professional Psychology,ERIC*
8. *Rhoads, Kelley (2011) Transformational Classroom Leadership: Adding a New Piece of Fabric to The Educational Leadership Quilt, Ph.D. Dissertation, California State University.* بتاريخ *https://www.researchgate.net/publication 16/6/2016.*