

المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي

International Journal of Educational Research and Development

مجلة علمية - دورية - محكمة - مصنفة دولياً



Transformational Leadership and it's relation to teachers' professional development in public high schools in Dammam.

Halah AlKuhayli *

*Lecturer at Prince Mohammad Bin Fahd University

القيادة التحولية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات بالمدارس
الثانوية الحكومية في مدينة الدمام.

أ. هالة عبد العزيز الكحيلي *

* محاضرة بجامعة الأمير محمد بن فهد.

Email: halkuhayli@pmu.edu.sa

KEY WORDS:

transformational leadership- professional development

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحولية - التنمية المهنية

ABSTRACT:

The study aims to identify the level of practice transformational leadership by principals of public secondary schools in eastern The sample was selected by simple random method and consisted of 216 female teachers, representing 43.3% of the area of study. The data was processed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences program.

The results stated: That the implementation level of the dimensions of transformational leadership was (high level) in practice level, with an arithmetic average of (4.10). The order of the dimensions was as follows: ideal influence, inspirational motivation, individual morality, and intellectual stimulation. The appreciation level of female teachers in government secondary schools in eastern Dammam for the role of school principals in their professional development was (high level) with an arithmetic average of (4.13). The order of the fields was as follows: classroom management, assessment, teaching and learning, and technology. It reveals that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) regarding the degree to which female principals of government secondary schools in eastern Dammam practice transformational leadership and their role in professional development attributable to years of service and academic qualification. The results revealed the existence of a statistically significant correlation at a significance level of less than (0.01) between the study sample members' appreciation scores for the practice of public secondary school principals in eastern Dammam for the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration). And the study sample's ratings of the role of school principals in their professional development in the field of (teaching and learning, assessment, classroom management, and technology).

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحولية وتحقيقاً لأهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وقوامها ٢١٦ معلمة ونسبة ٤٣.٣٪ من مجتمع الدراسة. وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ونصت النتائج على: أن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحولية جاءت في درجة ممارسة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (٤.١٠). وجاءت درجة تقدير المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيّاً بمستوى (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٤.١٣). وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحولية ودورهن في التنمية المهنية تُعزى إلى سنوات الخدمة والمؤهل العلمي. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١) بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، ودرجات تقدير عينة الدراسة لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيّاً في مجال (التعليم والتعلم، التقويم، الإدارة الصفية، التكنولوجيا).

المقدمة:

حظي موضوع القيادة بكثير من اهتمام علماء الإدارة، إذ تُعتبر حجر الزاوية في المنظمات المعاصرة، حيث أن نجاح المنظمات في العصر الحالي يُقاس بمدى فاعلية ممارساتها القيادية، ومقدرتها على التجاوب مع المتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي نشهدها في مختلف القطاعات.

إن القيادة هي الأسلوب الرئيس الذي تستطيع المنظمات من خلاله الوصول إلى أهدافها وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة لتتمكن المنظمة من الوصول إلى التكامل المنشود بين مدخلات العملية الإدارية البشرية منها والمادية، فالقيادة تقوم على أساس أن القائد هو الشخص الذي يملك القدرة على التأثير على الآخرين، وإشباع حاجاتهم، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المرجو تحقيقها. (البلوشي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٥٣)

وفي المؤسسات التعليمية فإن القيادة التربوية التي تتبنى التطوير والتغيير كمنهج، تؤدي إلى تطوير نوعية التعليم، وتتيح فرصة لتكوين مجتمعات تعلم متطورة وهادفة، إذ أن القيادة تُحدث التطوير، وتدفع بجودة العملية التعليمية، وتدعم قدرة مدير المدرسة على التطوير والتحسين المستمر وهذا ما تسعى إليه الدول المتقدمة من دعم ومساندة القيادات التعليمية التي تسعى للتغيير والتطوير في إدارة مدارسها. (السعدون والشايع، ٢٠٢٢، ص ٣٣٨). ويُعد نمط القيادة التحويلية مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير والارتقاء لشهرتها في إدارة وقيادة المنظمات لما تقوم به من تغييرات عن طريق القيام بإقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من أهدافهم الذاتية وذلك لتحقيق المصلحة العامة، كما تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتعميق إدراكهم وتقبلهم لأهداف ورؤية المنظمة عن طريق التشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي والتأثير المثالي (العامري، ٢٠٢٢).

واستناداً على ما سبق يظهر مدى تأثير ممارسة القيادة التحويلية داخل المدرسة على أداء منسوبيها مما يزيد من مستوى كفاءتهم، وتطوير مهاراتهم الأمر الذي يحقق التنمية المهنية للمعلمين، إذ أصبح الاهتمام بتنمية المعلمين مهنية ملحة لما يواجهه المعلم اليوم من متغيرات عديدة تستدعي تزويده بالخبرات التي تؤهله لذلك، فالتنمية المهنية للمعلمين أصبحت جانباً مكملاً لمرحلة الإعداد التي تقدم للمعلم في المرحلة الأولى قبل الشروع في العمل (والد، ٢٠٢٠، ص ١٣٢). إذ أنه ليست هناك مهنة يكون النمو فيها بالغ الأهمية كما هو الحال في مهنة التعليم (أبو سلطان، ٢٠٢١، ص). وفي هذا الإطار ورد في رؤية المملكة ٢٠٣٠ ضرورة السعي لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل وتطوير التعليم العام من خلال عدة

أمور منها تعزيز دور المعلم والرفع من مستوى تأهيله. كونه يلعب دوراً كبيراً في التأثير على المخرجات التعليمية. (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وبناء على ما تم ذكره ولأهمية القيادة التحويلية تسعى هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحويلية، كما تهدف إلى تحديد العلاقة بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية والتنمية المهنية للمعلمات مما قد يساهم في تحسين مستوى الممارسات القيادية داخل المدارس ومستوى التنمية المهنية للمعلمات وذلك من خلال التوصيات والنتائج التي سوف تصل لها هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

ورد في تقرير هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٠) أن المؤشرات تُظهر حاجة المديرين إلى امتلاك المفاهيم الأساسية للقيادة المدرسية واتجاهاتها الحديثة الأمر الذي سوف يساهم في القيام بالأدوار المطلوبة منهم. وفي سياق متصل أشارت دراسة الجهني (2019) Al Johani إلى أن المشكلة التي تظهر في القيادة التربوية في المملكة العربية السعودية مركزة السلطة وأشار إلى ضرورة المطالبة بتغيير أسلوب القيادة وممارستها، وأوصت الدراسة بتبني نمط القيادة التحويلية فهي نهج يسعى لتغيير المعتقدات والمشاعر والمواقف ويؤثر على الثقافة المدرسية من أجل تغييرها. ص ٨٠٦

ويُعد نمط القيادة التحويلية من الأنماط المهمة في الإدارة المدرسية وذلك بالنظر إلى حجم العمل المطلوب من أعضاء الإدارة المدرسية، مما يجعل القائد بحاجة إلى ممارسة القيادة التحويلية ليتمكن من إنجاز مهامه (الزهراني، ٢٠١٩).

وقد أسهم الباحثون بتقديم دراسات تناولت القيادة التحويلية وبيان أهمية ممارستها في المؤسسات التعليمية، وعلى الرغم من تلك الجهود إلا أن الدراسات تُظهر الحاجة إلى مزيد من الدعم والتطبيق لنمط القيادة التحويلية في المدارس إذ أظهرت دراسة (علي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الزهراني وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (الرشدي، ٢٠١٩)، ودراسة (الكويتي وهيبه، ٢٠١٩) أن ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وأوصت بالحاجة إلى تطوير البرامج التدريبية لمديري المدارس لرفع مقدرتهم على ممارسة القيادة التحويلية.

وجدير بالذكر أن من ضمن الأدوار التي على مدير المدرسة القيام بها الاهتمام بتنمية المعلمين وتطويرهم مهنيًا لما لذلك من أهمية في تحسين جودة التعليم. فقد أشارت وثيقة رؤية ٢٠٣٠ إلى أن تعزيز دور المعلم والعمل على تنميته من خلال رفع مستوى تأهيله من الأمور التي يجب التركيز عليها (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وعلى الرغم

للقيادة التحويلية ودورهن في التنمية المهنية تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة والمؤهل العلمي) من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام. - الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحويلية ودورهن في التنمية المهنية للمعلمات. **أهمية الدراسة:**

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التنمية المهنية كونها تُسهم في تطوير أداء المعلمين والمعلمات وتحسين المخرجات التعليمية. - تأتي هذه الدراسة متمشية مع التوجهات الحديثة بضرورة ممارسة الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المدارس والبُعد عن الأساليب القيادية التقليدية. - يُؤمل أن تُساعد نتائج الدراسة في الكشف عن واقع التنمية المهنية للمعلمات فيتمكن المسؤولون من إعداد برامج التنمية المهنية التي تتناسب مع الاحتياج التدريبي للمعلمات. **حدود الدراسة:**

- الحدّ المكاني: اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية للبنات شرق مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية. - الحدّ البشري: تم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على عينة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام. - الحدّ الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على القيادة التحويلية بأبعادها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية. وكذلك التنمية المهنية للمعلمات بمجالاتها الأربعة: التعليم والتعلم، التقويم، الإدارة الصفية، التكنولوجيا. - الحدّ الزمني: طبقت أداة الدراسة في الفصل الدراسي ١٤٤٤-١٤٤٥هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية:

- عرف باس (Bass, 1994) القيادة التحويلية بأنها: قدرة القائد على حث المرؤوسين على القيام بأعمال قد تتجاوز النتائج المتوقعة منهم، كما يسعى القائد إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق زيادة وعي المرؤوسين بأهمية النتائج المتوقعة منهم، وحثهم على تجاوز المصالح الخاصة في سبيل تحقيق المصلحة العامة.

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: أسلوب قيادي تمارسه مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام من خلال قدرتهن على التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية للمعلمات، والتي ستعكس في استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

من الجهود المبذولة في مجال التنمية المهنية، إلا أنه حري بنا عدم تجاهل الدراسات التي تُشير إلى الحاجة لمزيد من الدعم لبرامج التنمية المهنية وتحديث برامجها، كما في دراسة خواجهي والعمرى (٢٠٢١) إذ أظهرت الحاجة إلى تحديث وتطوير متطلبات التنمية المهنية للمعلمين باستمرار في ضوء الاتجاهات الحديثة ص٢١. ودراسة اليامي (٢٠١٩) والتي أشارت إلى ضرورة العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات وذلك بالنظر إلى واقع عملهن. ص١٧. ودراسة القحطاني (٢٠٢٠) أوضحت مدى ضعف مستوى برامج التنمية المهنية في تنمية المعلمين مهنيًا في ضوء الرؤية الوطنية ٢٠٣٠-٢٠٤٠. ص٢٠٤. وتأسيساً على ما سبق واستشعاراً لأهمية القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الفعّالة، وللحاجة إلى تنمية المعلمين مهنيًا، تتمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحويلية، وكذلك الكشف عن مستوى التنمية المهنية للمعلمات، ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتنمية المهنية. **أسئلة الدراسة:**

- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمات؟ - ما درجة تقدير المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق الدمام لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا؟ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية ودرجة تقدير المعلمات لدورهن في التنمية المهنية تعزى للمتغيرات التالية (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟ - ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحويلية ودورهن في التنمية المهنية للمعلمات؟ **أهداف الدراسة:**

- التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحويلية وفق الأبعاد التي حددها باس و أفوليو Bass and Avolio, 1994 وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام.

- الكشف عن دور مديرات المدارس الثانوية الحكومية في التنمية المهنية للمعلمات من وجهة نظر معلمات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام. - الكشف عن الفروق إن وجدت في استجابات معلمات المدارس الثانوية حول درجة ممارسة مديرات المدارس

التنمية المهنية:

تُعرف التنمية المهنية بأنها: مجموعة من الأنشطة المتواصلة والتي يتم وضع خطط لتنفيذها، لتحقيق تطوير مهارات وقدرات المعلمين، والمساهمة في إعدادهم من أجل القيام بأدوارهم المتغيرة والتي تفرضها طبيعة المتغيرات المتسارعة (القحطاني، ٢٠٢٠، ص ٢٠٩).

وتُعرف الباحثة التنمية المهنية إجرائياً: هي عملية مستمرة وشاملة تبذلها مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام في مجال التعليم والتعلم والإدارة الصفية والتقويم وتوظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والتي ستعكس في استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة المعدة لهذا الغرض.

الإطار النظري:

تُعد القيادة عملية حيوية لإدامة العمل وتطور المجتمعات والمؤسسات بشكل منظم ومدرّس، إذ أن القيادة عملية تأثير وتأثر، يؤثر فيها الرئيس في المرؤوس، والعكس صحيح. وذلك بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة، إذ يختلف الأفراد في ممارساتهم الإدارية وتسيير العمل داخل منظماتهم باختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول الأنماط القيادية وأساليبها.

ولقد أدى اختلاف وتعدد وجهات النظر حول القيادة عبر الزمن إلى تطور الفكر الإداري، فظهرت مجموعة من النظريات في القيادة، والتي تقوم بتحديد السمات والفرق التي تميز القائد عن غيره، واعتمدت هذه النظريات على منطلقات مختلفة لتحديد فاعلية القيادة (أبو دولة، عليمات، ٢٠٢٢، ص ٢٣٥-٢٣٦).

وتُعد القيادة التحويلية إحدى النظريات القيادية الإدارية، والتي جاءت محصلة جهود بذلها المفكرين والمتخصصين في الإدارة والقيادة، إذ تُعتبر من النظريات الحديثة.

وظهر مفهوم القيادة التحويلية كنظرية في عام ١٩٧٨م على يد بيرنز في كتابه القيادة. ويرى بيرنز أن قوة القيادة التحويلية كنمط قيادي تنبع من امتلاكها القدرة على التأثير على الآخرين، والعمل على تنمية القيم الأخلاقية لديهم. كما أكد بيرنز على أنه ليس من السهل التفريق بين الإدارة والقيادة، وأن الاختلافات من وجهة نظره تكمن في الخصائص والسلوكيات، وكنيجة لذلك ظهرت القيادة التحويلية وقيادة المعاملات. وفي عام ١٩٨٥م قدم باس Bass مراجعة تحليلية لنظرية بيرنز Burns وتصوراتها حول القيادة التحويلية ومفهومها، وذلك من خلال قيامه بوضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، وذلك بما يُعرف بمقياس القيادة متعددة العوامل والذي أطلق عليه MLQ اختصاراً Multifactor Leadership Questionnaire والذي اشتمل على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية،

وهي: (الكاريزما، الاهتمام الفردي، التشجيع الإبداعي).
ص ٢١

وفي عام ١٩٩٠م أضاف باس Bass مكوناً رابعاً أطلق عليه مسمى الدافعية (عازم، ٢٠٢١، ص ١٧).

أهمية القيادة التحويلية:

نالت القيادة التحويلية اهتماماً واسعاً منذ الثمانينات من القرن العشرين وأصبحت من أكثر النظريات القيادية شهرة لدورها في الارتقاء بالعاملين، والسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية، والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما يجعل من هذا النمط القيادي مطلباً ملحاً لمواجهة التحديات العالمية التي تنعكس على جميع المنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية (البلوشي وآخرون، ٢٠١٩، ص ٥٣).

ولقد تزايدت أهمية القيادة التحويلية في العصر الحديث بسبب التحديات التي تواجه المنظمات، والتي أدت إلى البحث عن نمط قيادي يُساهم في التغيير من وضع المنظمة الحالي إلى وضع أفضل. فالقيادة التحويلية لديها القدرة على إحداث التغييرات الجذرية في المنظمات وذلك عبر استخدام القائد لقدراته الشخصية والعملية لإقناع العاملين على الاهتمام بأهداف المنظمة وتقديم التشجيع والتحفيز للمرؤوسين وتوسيع دائرة اهتماماتهم، من خلال التأثير القائم على التحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي والجاذبية والقوة، والإثارة الفكرية فالقادة التحويليين قادرين على التأثير في المرؤوسين من خلال الإدارة المنظمة. (حسن، ٢٠٢٢، و) (السفياني، ٢٠٢١) و (الحربي، ٢٠٢١، ص ٧).

وتشير عدداً من الدراسات إلى أن أهمية القيادة التحويلية تعود لعدد من الأسباب، منها ما يلي:

- امتلاكها سلطة أخلاقية تمارسها على المرؤوسين، فهي سلطة مستمدة من الأخلاق التي يُمارسها القائد التحويلي كالعدل والاستقامة والصدق، بالإضافة إلى تحقيق نتائج أفضل، من خلال السعي لإحداث نقلة في توجهات وقيم وأهداف المنظمة فهي تعتمد على التطوير والتغيير. (على، ٢٠٢٠،

- سهولة تطبيقها فهي لا تحتوي على تعقيدات تعيق تطبيقها داخل المنظمة (أبو عاشور، ٢٠١٩). فهي نمط قيادي صالح لمواجهة جميع الحالات، ويمكن تطبيقها في مستويات مختلفة من المنظمة. (الزهراني وآخرون، ٢٠١٩).

- نمط قيادي يسعى لوضع مفاهيم وأفكار جديدة للعملية القيادية، إذا يُعتبر المدير هو المؤثر الأكبر في المرؤوسين واجتذابهم نحو اتجاهات جديدة، من أجل تحويل الأهداف المستقبلية إلى واقع عبر التحفيز وبث الحماس لدى المرؤوسين. (الحربي، ٢٠٢١، ص ٢٠٧).

أهداف القيادة التحويلية:

أشار ليثوود (Leithwood, 1992) إلى ثلاثة أهداف أساسية للقيادة التحويلية المدرسية، وهي:

- مساعدة المعلمين على التوصل إلى حلول لمشاكلهم بطرق فعالة وذلك من خلال تفسير المشكلة، وطرح حلول بديلة، وعقد الاجتماعات للوصول إلى الحل المناسب لتلك المشكلة.
- مساعدة فرق العمل على تطوير ثقافة مدرسية تتميز بالتعاون والمهنية، وذلك من خلال وضع هدف محدد مع الفريق والسعي إلى محاولة تحقيقه.
- تشجيع تنمية المعلمين مهنيًا، عن طريق تبني مجموعة من الأهداف المهنية وتطبيقها لتحقيق النمو المهني. ص ١٠

ويذكر (خميس، ٢٠٢١) أن من أهداف القيادة التحويلية المدرسية الإرشاد المنهجي للمدرسة وذلك من خلال تبني نموذج يجعل المدرسة تتمتع بدعم داخلي ويسعى المعلمون إلى التغيير ويمارسوه برغبتهم، فالتغيير يحدث في المدرسة عندما يصبح فكر يحمله المعلمون ويؤمنون به. ص ٣١٩.

وظائف ومهام القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي بأنه يتولى زمام عمليات التحول في مؤسسته، وعليه فهناك ثمة وظائف ومهام عليه القيام بها، منها ما يلي:

(١) إدراك الحاجة للتغيير: يؤمن القائد التحويلي بالتغيير فهو يقوم بمهمة إقناع التابعين بحاجتهم إلى التغيير، من خلال تكوين شبكة من الأفراد المؤثرين لدعم التغيير، ويحرص على مواجهة مقاومة التغيير وعدم إهمالها.

(٢) اختيار نموذج التغيير: حيث يختار نموذج التغيير الذي يتماشى مع مؤسسته التعليمية، فلكل بيئة ظروفها ومعطياتها، فهناك نماذج تنجح في بيئات تعليمية معينة وقد لا تنجح في أخرى.

(٣) تقديم الرؤية المستقبلية: يقوم القائد التحويلي بالعمل على كتابة وصياغة الرؤية والتي من خلالها تتطور المدرسة وتُحقق أهدافها.

(٤) إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: وذلك من خلال تكيف الأنماط والعادات والسلوك والقيم المنتشرة بين التابعين بما يلائم البرنامج الجديد، حيث يتطلب التغيير تغيير على كل المستويات.

(٥) إدارة الفترة الانتقالية: هذه المرحلة تعتبر من أصعب المهام التي تواجه القائد التحويلي لأنها تتطلب منه التخلص من القديم، وأن يبدأ في التعامل مع كل ما يواجهه من تحديات.

(٦) تنفيذ التغيير: في هذه المرحلة الأخيرة يقوم القائد بتنفيذ التغيير والعمل على مراقبة عملية التغيير وهذه تُعد من أهم المراحل حيث إن التغيير رحلة وليست مرحلة. (المبيضين، ٢٠٢٢، ص ٥٨٢).

أبعاد القيادة التحويلية:

التأثير المثالي Idealized influence يُقصد به تأثير سلوك القائد على المرؤوسين فيصبح أنموذج يُقتدى به، ويقوم بأدوار مثالية لأتباعه فيضع الرؤية، ويُمنّي الإحساس برسالة المنظمة، ويُدرّبهم على الاعتداد بالنفس، فيعمل المرؤوسين على محاكاة سلوكه، فهو قائد يُقدم مصلحة الآخرين على مصالحه الشخصية فهو يمتاز بسمو أخلاقي عالي. (آل مريع، ٢٠٢٢، ص ٢٥٠).

وأشار باس (Bass, 1997) إلى أن القائد التحويلي يُظهر الاهتمام بالأهداف ويحرص على مواجهة المستجدات الصعبة واتخاذ موقف تجاهها، ويأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عليها، ويتصرف بطريقة تجعل المرؤوسين ينظرون إليه على أنه قدوة مما يُشعرهم بالفخر والولاء والثقة والاتفاق على هدف مشترك. ص ١٣٣

التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation هي

صفة يمتلكها القائد حينما يصبح رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة، فتصبح أفعاله لها تأثير على المرؤوسين، مما يدفعهم إلى تمثّل خطواته، والقادة التحويلين في هذا البُعد يعملوا على تحفيز من حولهم من خلال تقديم تحديات تعمل على تحفيز المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي فيما بينهم، وإظهار الحماس لإنجاز الأهداف، بالإضافة إلى إشراك العاملين بوضع الخطط المستقبلية، وتوضيح المتوقع منهم إنجازهم مما يُساعد في تحفيزهم لتحقيق المأمول منهم. (Bass & Riggio, 2006, p6)

فالتحفيز الإلهامي يشير إلى قدرات القادة في صياغة رؤية جذابة والعمل على إلهام التابعين. (Baba et al. 2019, p5)

الاستثارة الفكرية Stimulation Intellectual يشير

هذا البعد إلى أن القائد يعمل على تبني طرق جديدة في المواقف التي تمر به، ويتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب المتغيرات، فالقائد التحويلي يهتم بالبحث عن الوسائل والأفكار الجديدة من أجل تحقيق التقدم والإنجاز (الغنيمين، ٢٠٢٢، ص ٢١١)، وحتى تصبح لديه القدرة على استثارة جهود المرؤوسين التحليلية والتفكيرية، لتكون جهوداً إبداعية. كذلك يعمل على تشجيعهم على إتباع طرق جديدة في معالجة المشكلات القديمة، وتدريبهم على التعامل مع الصعوبات، مما يُساهم في زيادة الابتكار والابداع لديهم (الرشدي، ٢٠٢٠، ص ٤).

الاعتبارية الفردية Individualized Consideration

ويقصد بها مدى اهتمام القائد التحويلي بالأفراد واحتياجاتهم الشخصية والحرص على تدريبهم وتوجيههم من أجل تحقيق النمو والتطور، مع ضرورة مراعاة الفروق الفردية بينهم عند تقييم إنجازاتهم (Bass, 1997, p133).

- مبررات تربوية: إن ما يُستحدث في العلوم التربوية من حقائق ونظريات جديدة وتقنيات متقدمة، تثير تساؤلات عن دور المعلم وموقعه من هذا التقدم في مجال عمله، الأمر الذي يستوجب تهيئته للمشاركة الإيجابية في تجديد معلوماته وتحسين مهاراته بشكل مستمر. ص ١١

واستناداً على ما سبق عرضه يظهر أن التنمية المهنية تزداد أهميتها في الوقت الحالي وعلى وجه الخصوص لمعلمي المرحلة الثانوية وذلك في ظل وجود مقررات جديدة في نظام المسارات تستدعي تدريبهم وتأهيلهم، والعمل على تطوير أدائهم لتحقيق الرؤية المستقبلية.

أهداف التنمية المهنية:

تهدف التنمية المهنية إلى تطوير قدرات المعلمين المعرفية والتربوية والأدائية، والعمل على تنميتهم في الجوانب الأكاديمية، والشخصية، والمهنية، والثقافية، وتحقيق النمو المستمر والمتواصل للمعلم والرفع من مستواه المهني، وتنمية الجوانب الإبداعية لديه، مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة المعلمين ليتمكنوا من التعامل مع التغيرات المهنية والمقدرة على التكيف معها. (العازمي، ٢٠٢١، ص ٨٨). حيث أن التنمية المهنية تهدف إلى مساهمة المستجديات في نظريات التعليم والتعلم، والحرص على ممارستها لتحقيق فاعلية التعلم. والمساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تعمل على تقديم خدمات للمجتمع والعمل على علاج المشكلات التعليمية بأسلوب علمي متقدم. (الشمري، ٢٠١٩، ص ٣٣).

مجالات التنمية المهنية:

تعددت مجالات التنمية المهنية وتنوعت، ومنها: التجديد والتطوير المعرفي، وطرائق التدريس، والإشراف والبحث العلمي، واستخدام التكنولوجيا في المجال التعليمي، والإرشاد والتوجيه الطلابي، وتطوير وتنمية الذات وغيرها من المجالات. (آل جعثم، ٢٠١٨، ص ١٩٤-١٩٥).

واعتمدت هذه الدراسة على أربع مجالات وهي: مجال التعليم والتعلم، والتقويم، والإدارة الصفية، والتكنولوجيا، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجال التعليم والتعلم: إن تنمية المعلم مهنيًا تتطلب إعداداً من الناحية الأكاديمية وذلك من خلال ما يتلقاه خلال مراحل التعليم المختلفة، بالإضافة إلى إعداد مهني يرتبط بالممارسة في الميدان التعليمي، ويتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بكيفية التدريس. أيضاً هناك الجانب الثقافي أي ما ينبغي على المعلم أن يعرفه ويكون قادراً على أدائه بعيداً عن العلوم والمعارف التي يمتلكها ومن ذلك التحاقه بالبرامج التدريبية. (عبد القادر وآخرون، ٢٠١٩، ص ٣٧٠).

علاوة على ذلك العمل على رفع قدرات العاملين من خلال تمكينهم من بعض الأعمال التي تعمل على تحفيزهم على التعلم والتطوير الفردي مع تقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة، مع الحرص على عدم إشعارهم بالمراقبة (Silins, 1994, p278) و (الغامدي، ٢٠٢١، ص ٧٣٦).

التنمية المهنية:

إن التطورات المتسارعة في قطاع التعليم جعلت الدول تولي اهتماماً كبيراً للتنمية المهنية لدورها الحيوي في إنجاح التعليم، والمساهمة في إضافة معارف جديدة للمعلمين، وإكسابهم قوة ومرونة في معالجة المشكلات التي تواجههم في مجال عملهم، ووضع خطط لمعرفة جوانب القوة لديهم وجوانب الضعف التي تحتاج إلى تعزيز (اعقيلان، ٢٠١٩، ص ٣٠). إن التنمية المهنية بوصفها جهداً منظماً تركز على تحسين الأداء، وإكساب المعلمين خبرات جديدة تؤهلهم للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر قد تصل إلى مسؤوليات قيادية (الدلايخ، ٢٠٢٢، ص ٣٣).

التنمية المهنية فقد تعددت تعاريفها بين الباحثين ومنها: أنها عملية مخطط لها ومقصودة، تبدأ من بدء العمل، وتستمر أثناء أداء المعلم لعمله، فهي عملية طويلة المدى تهدف إلى إعداد المعلمين بما يحقق متطلبات المهنة، مما يجعلهم قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة عالية. (حسن، ٢٠١٨، ص ٢٥١)

والتنمية المهنية هي رفع الجانب المهني للمعلم من خلال تزويده بالمعارف والمهارات المهنية، وإمداده بكل ما يستجد من علوم وأبحاث ونظريات، لمواكبة التطورات الأمر الذي ينعكس على أدائه داخل الفصل الدراسي. (الماجد، ٢٠١٩، ص ١٣٠)

وفي دراسة المطيري وآخرون (٢٠١٩) تم استعراض مبررات تعكس أهمية التنمية المهنية، ومنها ما يلي:

- **مبررات معرفية:** إن التقدم العلمي في جميع الميادين وتقدم وسائل المعرفة وتطور مفهوم العمل، أدى إلى ضرورة التعليم المستمر، لتدعيم العلم بالمعرفة المتطورة والمهارات المتجددة مما يجعل منه قوة فعالة في إحداث التغيير.

- **مبررات تكنولوجية:** فقد دعت التغيرات المتسارعة في منظومة التعليم إلى ضرورة تزويد منسوبي التعليم بالمعرفة الكافية لإتقان استخدام التكنولوجيا الحديثة كالحاسب الآلي وتعلم آليات البحث، واستخدام المكتبات الإلكترونية، مما يُعين على التواصل الجيد مع الطلاب وتقديم المعلومات بشكل أفضل.

ولقد أظهرت جائحة كوفيد-١٩ مدى حاجة الكوادر التعليمية إلى امتلاك القدرة على توظيف التكنولوجيا في التعليم، بعد تجربة التعليم عن بعد، والتي لم تكن خياراً وإنما إلزاماً مما أظهر مدى الحاجة إلى التدريب على كيفية توظيف التقنية في التعليم.

النظام فيها واستمرار الدراسة فقط، بل أصبحت موجهة لتحسين العملية التعليمية بصفة عامة من خلال تنمية المعلمين مهنيًا، وتقديم الرعاية للطلاب، وتطوير الأساليب التربوية، والأنشطة والبرامج المدرسية، والعمل على توطيد علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وتوفير الخدمات داخل المدرسة.

لذا يُعد مدير المدرسة هو القائد الميداني لمدرسته يقود المعلمين فيها، ويتعاون معهم ويُساهم في تنميتهم مهنيًا والعمل على تدريبهم وتوظيف كل الإمكانيات التي تدعم تقدمهم وتطورهم (بكر وآخرون، ٢٠١٩، ص ٢٠٥).

وقد أشار الخصاونة (٢٠١٨) إلى أن مدير المدرسة يُعد خبيراً فنياً، يعمل على مساعدة المعلمين على النمو المهني، وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، بالإضافة إلى أدوار إدارية وفنية متعددة، فهو يقوم بعملية تفاعل انسانية اجتماعية، تهدف إلى تحسين مستوى المعلمين مهنيًا والعمل على رفع كفاياتهم التعليمية.

وهذا يتطلب من مدير المدرسة التعرف على مدى قيام المعلمين بواجباتهم، والاستراتيجيات التي يستخدموها في التعليم، ومدى فاعليتها، وطرق تحسينها وتطويرها، ومدى قدرتهم على الإدارة الصفية وضبط كل معلم لصفه، ومدى امتلاكهم لمهارات جذب انتباه الطلاب للدرس، ويتم ذلك من خلال زيارتهم للصفوف الدراسية وسماعها لشرح المعلمين وتدوين الملاحظات على أدائهم، بهدف التطوير والتحسين. ص ٢٤-٣٩.

وقد بذلت المملكة العربية السعودية جهود كبيرة في تحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس نظرا للمسؤوليات التي عليهم القيام بها من الشؤون الإدارية والتربوية والتعليمية، ومن المهام التي يجب عليهم أدائها ومن ضمنها تنمية منسوبي المدرسة مهنيًا وإحداث التغيير المناسب لهم لتحقيق الأهداف التعليمية.

الدراسات السابقة:

- دراسة رشماذ وآخرون (Rachmad at el, 2023) والتي هدفت إلى الكشف عن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وأثرها على فاعلية أداء المعلمين. استخدم الباحثان المنهج المختلط. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة والملاحظة والمقابلة لجمع البيانات. وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغت ٤٥ معلماً. وكشفت الدراسة عن أن هناك تأثير مباشر لممارسة المديرين للقيادة التحويلية على تحفيز المعلمين والتحسين من مستوى الأداء.

دراسة السعدون والشايع (٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة عين الجواء في منطقة القصيم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتكون

ويتمثل دور مدير المدرسة في هذا المجال في عدة جوانب منها التأكد من وضع الأهداف والغايات التعليمية للمدرسة وتنفيذها، وتقييم كيفية تحقيق هذه الأهداف والغايات، كذلك تقييم تنفيذ المحتوى الدراسي، وتحسين الوسائل وتطوير الأساليب التي تتبعها المعلمات لتحقيق أهداف المنهج الدراسي. (المطيري، ٢٠١٩، ص ٢٧).

مجال التقويم: يُعد التقويم المستمر أحد أشكال التقويم الذي يُستخدم بشكل مستمر ومتكرر ويواكب عملية التدريس، وهي خطوة تبدأ مع بداية التعليم وتستمر أثناء الحصة الدراسية.

فالتقويم المستمر هو إجراء يقوم به المعلم أثناء الحصة الدراسية، ويحتاج فيه إلى الإلمام بطرق التدريس الأكثر فاعلية، واستخدام أفضل الوسائل التعليمية التي تُستخدم لتحسين عملية التعليم والتعلم. (الزهراني، ٢٠٢٣، ص ٢٨).

مجال الإدارة الصفية: إن المعلم هو بمثابة القائد داخل الفصل وعليه اتخاذ بعض الاستراتيجيات العامة التي تمكنه من ضبط الإدارة الصفية داخل الفصل ومن ذلك ضبط الطلاب والعمل على إدارة سلوكهم، من خلال إعطاء توجيهات تربوية واضحة، مع مراعاة احتياجات الطلاب الأساسية كالتعبير عن أنفسهم والمشاكل التي تعترضهم، والعمل على توجيههم مع استعمال المحفزات كوسيلة للمعززات الإيجابية. كما تعتبر القوانين الصفية من الدعائم الأساسية للإدارة الصفية الناجحة لذا على المعلم أن يوضح لطلابه السلوكيات المقبولة والمتوقعة منهم تنفيذها والسلوكيات غير المقبولة والتي عليهم تجنبها. (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٣١-٣٢).

مجال استخدام التكنولوجيا: إن التنمية المهنية في مجال التكنولوجيا تهدف إلى تنمية مهارات توظيف تقنيات التعليم المعاصرة، والحرص على استخدامها بفاعلية في توصيل المعلومات إلى المتعلمين، بالإضافة تمكين المعلم من مهارات استخدام مصادر المعلومات مما يُعينه على البحث عن كل ما هو جديد في مجال تخصصه. (الشمري، ٢٠١٩، ص ٣٣).

هذا وقد احتلت التكنولوجيا داخل النظام التعليمي مكانة بارزة في السنوات الأخيرة فأصبح الاتجاه إلى توظيفها والاستفادة منها من الضروريات، لذا بات من المجالات التي تتطلب تأهيل المعلمين وتنمية مهاراتهم ليتمكنوا من استخدام التكنولوجيا داخل الفصول الدراسية (عبد السلام، ٢٠١٩، ص ١٠٦).

دور مدير المدرسة في التنمية المهنية:

في ضوء التطورات التربوية والعلمية والمهنية التي يشهدها العالم تطورت مهام مدير المدرسة فلم تُعد مقتصرة على القيام بشؤون المدرسة والمحافظة على سير

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة أقسام: **القسم الأول:** تضمن معلومات عن المستجيب، وتمثل المتغيرات الديمغرافية للدراسة وهي ما يلي: المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة.

القسم الثاني: وتضمن قياس درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحويلية، وجاءت الأبعاد كالآتي:

أولاً: التأثير المثالي: وشمل على ٦ فقرات.

ثانياً: التحفيز الإلهامي: وشمل على ٦ فقرات.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية: وشمل على ٦ فقرات.

رابعاً: الاعتبارية الفردية: وشمل على ٦ فقرات.

القسم الثالث: وتضمن قياس درجة تقدير المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا في مجالات التنمية المهنية التالية:

المجال الأول: التعليم والتعلم: وشمل على ٦ فقرات.

المجال الثاني: التقويم: وشمل على ٥ فقرات.

المجال الثالث: الإدارة الصفية: وشمل على ٦ فقرات.

المجال الرابع: التكنولوجيا: وشمل على ٦ فقرات.

ولحساب درجة استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

ينص السؤال على: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمات؟

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً وتقدير درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات.

مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم العام بمحافظة عيون الجواء والبالغ عددهم ٩٢٨ معلماً ومعلمة. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٨٥) معلماً ومعلمة. وأوصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاء متحققاً بدرجة كبيرة جداً، وكذلك أبعاد القيادة التحويلية تحققت بدرجة كبيرة جداً ماعدا بُعد الاستثارة الفكرية تحقق بدرجة كبيرة.

دراسة لين وآخرون (Lin et al,2022) هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية والنمو المهني للمعلمين والكفاءة الذاتية عند المعلم. وتم استخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتكونت العينة من ١٢٩٧ معلماً ومعلمة. وكشفت الدراسة أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية لها تأثير كبير في تحسين الكفاءة الذاتية والتطوير المهني للمعلمين استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع البيانات التي تساعد في اختبار الفرضيات أو الإجابة عن أسئلة محددة حول الوضع الحالي أو الظاهرة التي يتم دراستها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبتها لموضوع الدراسة (الخليلي، ٢٠١٢، ص ٣٢٩).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة والتي تقيس درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات والكشف عن مستوى التنمية المهنية للمعلمات من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للعام الدراسي ١٤٤٥هـ، والبالغ عددهم (٤٩٨) معلمة، حسب إحصائية إدارة التخطيط والتطوير بإدارة تعليم المنطقة الشرقية.

عينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام، وفقاً لجدول كيرجسي ومورجان فإن العدد ٢١٦ معلمة، وبنسبة ٤٣.٣٪ من مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة. ويُقصد بها "العينة التي تتساوى فيها الفرص لكل فرد من أفراد مجتمع الدراسة أن يتم اختياره فيها" (الخليلي، ٢٠١٢، ص ١٦٦).

وصف خصائص عينة الدراسة من المعلمات وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (ن=٢١٦)

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٦	٧.٤%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٩.٤%
١٠ سنوات فأكثر	١٥٨	٧٣.١%
المجموع	٢١٦	١٠٠.٠%

م	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
١	التأثير المثالي	٣٠.٤	٧٤١.٠	١	مرتفعة جداً
٢	التحفيز الإلهامي	١٣.٤	٨٧٧.٠	٢	مرتفعة
٤	الاعتبارية الفردية	٩٩.٣	٩٥٦.٠	٣	مرتفعة
٣	الاستثارة الفكرية	٩٨.٣	٩٥٤.٠	٤	مرتفعة
	درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات	١٠.٤	٨٣٨.٠		مرتفعة

خوف مديرات المدارس من الإخفاق وارتكاب الأخطاء. بالإضافة إلى أن بُعد الاستثارة الفكرية يتطلب مهارات مثل التفكير خارج الصندوق وامتلاك القدرة على التفكير النقدي وهي مهارات تحتاج إلى تدريب وقد لا تمتلكها كل مديرات المدارس.

ولقد جاء المحور ككل والخاص بدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمات بدرجة ممارسة (مرتفعة) ومتوسط حسابي (٤.١٠). وتتفق النتيجة مع دراسة Okoth (٢٠١٨)، ودراسة الغفيس (٢٠١٩). وتتباين نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الوحش (٢٠٢١) والتي جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الشريف (٢٠١٧) والتي جاءت بدرجة ضعيفة، ودراسة السعدون والشايع (٢٠٢٢) والتي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وقد يُعزى الاختلاف إلى الظروف المكانية والزمانية التي تم فيها إجراء الدراسة.

بُعد التأثير المثالي:

شمل هذا البُعد على ست عبارات، وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لُبعد التأثير المثالي وذلك كما هو موضح في الجدول (١١).

يتضح من الجدول (١٠) والشكل (٣) درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحويلية. حيث جاء بُعد التأثير المثالي بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٠)، وجاء كلاً من (التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في درجة ممارسة (مرتفعة)، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات لهذه الأبعاد بين (٣.٩٨) و(٤.١٣).

وجاء بُعد (التأثير المثالي) في الرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرويشد (٢٠١٩)، ودراسة الغفيس (٢٠١٩)، ودراسة المقحم (٢٠٢٠)، ودراسة السعيداني (٢٠٢٣). ويُمكن عزو مجيء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى في هذه الدراسة إلى حرص مديرات المدارس أن يكونوا قدوة حسنة، واستشعارهم أهمية المنصب الذي تقلدوه وما يترتب عليه من مسؤوليات منها التأثير الإيجابي وتقديم المصلحة العامة على مصالحهم الخاصة، بالإضافة إلى وضوح الأنظمة والقوانين "الأدلة الإجرائية" والتي تنص على الأدوار الواجب على مديرة المدرسة القيام بها والتي تجعل منها مثل أعلى ونموذج يُحتذى به.

وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد (الاستثارة الفكرية) بدرجة ممارسة (مرتفعة)، ومتوسط حسابي (٣.٩٨). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرويشد (٢٠١٩) والتي جاء فيها بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة. وقد تُعزى النتيجة إلى

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
١	التعامل مع المعلمات بأخلاق حسنة.	٣٩.٤	٧٨٨.٠	١	مرتفعة جداً
٣	التحلي بالثقة بالنفس.	٣٩.٤	٨٢٨.٠	٢	مرتفعة جداً
٦	توجيه جهود المعلمات لتحقيق أهداف المدرسة.	٣٢.٤	٨٢٢.٠	٣	مرتفعة جداً
٤	مراعاة المعايير الأخلاقية والمهنية عند صنع القرار.	٢٤.٤	٨٧٢.٠	٤	مرتفعة جداً
٥	تقديم المصلحة العامة على مصلحتها الذاتية لتحقيق المصالح العامة.	٢٣.٤	٨٩٠.٠	٥	مرتفعة جداً
٢	إيصال رؤية المدرسة للمعلمات.	٢١.٤	٩٣١.٠	٦	مرتفعة جداً
	بعد التأثير المثالي	٣٠.٤	٧٤١.٠		مرتفعة جداً

ومراعاة الفروق الفردية عند التعامل مع المعلمات. في حين جاءت عبارة (إيصال رؤية المدرسة للمعلمات) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٤.٢١)، ودرجة ممارسة (مرتفعة جداً). ولعل هذا يعود إلى أن بعض مديرات المدارس يقتصرن في كتابة رؤية المدرسة ومناقشتها على مجموعة من المعلمات المتميزات دون غيرهم.

بعد التحفيز الإلهامي:

شمل هذا البُعد على ست عبارات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة المتوسطات، ودرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لُبعد التحفيز الإلهامي وذلك كما هو موضح في الجدول (١٢).

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
٢	السعي لتحقيق الأهداف بكل ثقة.	٢٨.٤	٨٦٦.٠	١	مرتفعة جداً
٥	إشعار المعلمات بأهمية مهنة التعليم.	٢٦.٤	٩٠٩.٠	٢	مرتفعة جداً
٦	دعم المعلمات المبدعات في ادائهن التعليمي.	١٥.٤	٥٥٠.١	٣	مرتفعة
٣	تشجيع المعلمات على التفاعل بمستقبل أداء المدرسة.	١١.٤	٩٨٧.٠	٤	مرتفعة
١	تحرص مديرة المدرسة على إثارة حماس المعلمات لإنجاز ما يجب عليهن إنجازه.	٠٦.٤	٠٣٠.١	٥	مرتفعة
٤	تحفيز المعلمات على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة.	٩٤.٣	٠٠٧.١	٦	مرتفعة
	بعد التحفيز الإلهامي	١٣.٤	٨٧٧.٠		مرتفعة

وضع الأهداف التعليمية والتي تتصف بالواقعية والقدرة على تنفيذها، ولديه ثقة بالمعلمين ومقدرتهم على تحقيقها، بالإضافة إلى تقديم التوجيه لهم في حال احتياجهم له (زين العابدين، ٢٠١٩ ص ٢٢٧).

وجاءت عبارة "تحفيز المعلمات على المشاركة في صياغة رؤية المدرسة" بأقل متوسط حسابي (٣.٩٤) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى مجيئها في الرتبة الأخيرة إلى أن انشغال المعلمات وازدحام جداولهم الدراسية يُعيق مشاركتهم في صياغة رؤية المدرسة، لذا تقتصر مديرات المدارس كتابة الرؤية على لجنة تضم عدداً من المعلمات المتميزات وتكون مسؤوليتهن صياغة رؤية المدرسة دون مشاركة بقية المعلمات، مما جعلها في الرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الاستثارة الفكرية.

شمل هذا البُعد ست عبارات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة المتوسطات، ودرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لُبعد الاستثارة الفكرية وذلك كما يظهر في الجدول التالي:

يوضح الجدول رقم (١١) أن جميع العبارات جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً) وجاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠)، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٤.٢١) و(٤.٣٩).

وجاءت عبارة (التعامل مع المعلمات بأخلاق حسنة) في الرتبة الأولى بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٩). ولعل ذلك يُعزى إلى عدة أسباب منها: تمسك مديرات المدارس بالأخلاق الإسلامية والتي حث عليها الدين الإسلامي الحنيف، ولالتزامهم بأخلاق مهنة التعليم والتي تدعو إلى التحلي بالأخلاق الحسنة وأن يكونوا قدوة يُحتذى بهم، بالإضافة إلى اهتمامهم ببناء علاقات جيدة مع المعلمات قائمة على الاحترام والتقدير. كذلك توافر الأنظمة والقوانين التي تنص على تحري العدل والإنصاف

يتضح من الجدول (١٢) والخاص بدرجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحولية (بعد التحفيز الإلهامي) من وجهة نظر المعلمات أن عبارة (السعي لتحقيق الأهداف بكل ثقة) (إشعار المعلمات بأهمية مهنة التعليم)، جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠-٥.٠٠) وقد تراوحت متوسطات الاستجابات لهاتين العبارتين بين (٤.٢٦-٤.٢٨).

وجاءت العبارات الأربعة الأخرى في درجة ممارسة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي في فئة التقدير (٣.٤٠) إلى أقل من (٤.٢٠)، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات لهذه العبارات بين (٣.٩٤) و(٤.١٥).

وكانت عبارة "السعي لتحقيق الأهداف بكل ثقة" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٢٨). ويُمكن عزو النتيجة إلى التزام مديرات المدارس بوضع أهداف منذ بداية السنة الدراسية بالمشاركة مع المعلمات، وقيامهم برفع تقارير في نهاية السنة الدراسية بالأهداف التي تم إنجازها والصعوبات التي حالت دون تحقيق بعضها. وينسجم هذا التفسير مع ما ذُكر في الأدب النظري أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على

عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية
لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية ٢٧-٢٩ سبتمبر ٢٠٢٤م

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
٤	نشر ثقافة التطوير لتجويد الأداء المدرسي.	٠٤.٤	٠٣٤.١	١	مرتفعة
١	مشاركة المعلمات في حل المشكلات المدرسية	٠٢.٤	٠١١.١	٢	مرتفعة
٥	دعم المعلمات لتطبيق ما تدرين عليه لتحسين البيئة المدرسية.	٠٢.٤	٠٥٢.١	٣	مرتفعة
٣	تشجيع المعلمات على تقديم مشاريع إبداعية في مجال تخصصهن.	٩٩.٣	٠٢٣.١	٤	مرتفعة
٦	حث المعلمات على طرح أفكار جديدة تساهم في تطوير العملية التعليمية.	٩٥.٣	٠٧١.١	٥	مرتفعة
٢	اقترح أساليب مبتكرة لإنجاز المهام التعليمية.	٨٧.٣	٠٥٩.١	٦	مرتفعة
	بعد الاستشارة الفكرية	٩٨.٣	٩٥٤.٠		مرتفعة

وأهميتها الكبيرة في تحسين الأداء المدرسي.
وجاءت عبارة " اقترح أساليب مبتكرة لإنجاز المهام التعليمية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٨٧)، ويمكن تفسير تأخرها في الترتيب إلى أن مديرات المدارس لديهن الكثير من الأعباء فلا يميلوا إلى طرح أفكار جديدة، خوفاً من التغيير ومواجهة التحديات مما يدفعهم إلى إبقاء الأمور كما هي داخل المدرسة دون تغيير وتطوير.
الاعتبارية الفردية:

شمل هذا البُعد ست عبارات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة المتوسطات ودرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لبُعد الاعتبارية الفردية وذلك كما هو موضح في الجدول

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الممارسة
٣	الانصات والاستماع الجيد للمعلمات.	٠٧.٤	٠٢١.١	١	مرتفعة
٤	تقديم التسهيلات لدعم النمو المهني للمعلمات.	٠٧.٤	٠٣٢.١	٢	مرتفعة
٥	تبني سياسة التشجيع الايجابي بين المعلمات.	٠٠.٤	٠٥٤.١	٣	مرتفعة
٦	مراعاة الفروق بين المعلمات عند تقويم ادائهن.	٩٨.٣	٠١٤.١	٤	مرتفعة
٢	إظهار اهتماما واضحا بجميع المعلمات.	٩٤.٣	٠٧٠.١	٥	مرتفعة
١	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات عند تكليفهن بالمهام المختلفة.	٩١.٣	٠٧٠.١	٦	مرتفعة
	بُعد الاعتبارية الفردية	٩٩.٣	٩٥٦.٠		مرتفعة

وجاءت عبارة "مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات عند تكليفهن بالمهام المختلفة" في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣.٩١) وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يُعزى تأخر رُتبها إلى إلزام بعض مديرات المدارس المعلمات جميعاً بمهام مختلفة والتي تنص عليها اللوائح والأنظمة على الرغم من الفروق الفردية بين المعلمات والتي تحول دون القدرة على تطبيقهم لها بنفس المستوى، وقد يعود السبب إلى عدم معرفة مديرة المدرسة بقدرات المعلمات الجدد.

يتضح من الجدول (١٣) والخاص بدرجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحويلية (بعد الاستشارة الفكرية) من وجهة نظر المعلمات أن جميع العبارات جاءت في درجة ممارسة (مرتفعة)، وجاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠)، وقد تراوحت متوسطات الاستجابات لهذه العبارات بين (٣.٨٧) و(٤.٠٤).

وجاءت عبارة " نشر ثقافة التطوير لتجويد الأداء المدرسي" أولى العبارات في الترتيب، وبأعلى متوسط حسابي (٤.٠٤)، وتُعزى النتيجة إلى تجاوب مديرات مدارس المرحلة الثانوية شرق الدمام مع البرنامج الوطني للتقويم المدرسي الذي أطلقته هيئة تقويم التعليم والتدريب بهدف تحسين مخرجات التعليم وتقويم أداء المدارس. كذلك إدراك مديرات المدارس بضرورة تبني ثقافة التطوير والتغيير

يتضح من الجدول (١٤) أن جميع العبارات جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة)، والمتوسط الحسابي في فئة التقدير (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) وقد تراوحت متوسطات الاستجابة لهذه العبارات بين (٣.٩١) و (٤.٠٧)، وجاءت عبارة "الإنصات والاستماع الجيد للمعلمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وقد تُشير النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس بأهمية التواصل مع المعلمات والاستماع إلى ما لديهم فهم شركاء النجاح داخل المدرسة.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال على: ما درجة تقدير المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق الدمام لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا؟
يتضح من الجدول (١٥) والشكل (٤) الخاص بدرجة تقدير

المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا أن مجال (الإدارة الصفية) جاء في الرتبة الأولى، وبمستوى ممارسة (مرتفع جداً)، حيث جاء المتوسط الحسابي في فئة التقدير (٤.٢٠) إلى (٥.٠٠)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٣).

م	المجال	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
٣	الإدارة الصفية	٢٣.٤	٨١٥.٠	١	مرتفع جداً
٢	التقويم	١١.٤	٨٦١.٠	٢	مرتفع
١	التعلم والتعليم	٠٨.٤	٨٣٠.٠	٣	مرتفع
٤	التكنولوجيا	٠٨.٤	٩١٧.٠	٤	مرتفع
	درجة تقدير المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا	١٣.٤	٨١٢.٠		مرتفع

الكثير من المهام بما في ذلك تعزيز مفاهيم التنمية المهنية لدى المعلمات وتحقيق التغيير المناسب لهم. ص ٦٩٥.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات الاستجابات لدى أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحولية ودرجة تقدير المعلمات لدورهن في التنمية المهنية تُعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحولية ودرجة تقدير المعلمات لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، حيث إن جميع قيم اختبار كروسكال واليس غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

والذي ينص على: ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام للقيادة التحولية ودورهن في التنمية المهنية للمعلمات؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحولية ومستوى التنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام، والجدول (٢٢) يوضح نتائج ذلك.

التأثير المثالي	التعلم والتعليم	التقويم	الإدارة الصفية	التكنولوجيا	التنمية المهنية للمعلمات
٨٠.٢	٧٥.٩	٧٨.٣	٧٦.٥	٨١.٩	**
٨٤.٤	٧٩.٢	٨١.٣	٨٣.٤	٨٦.٦	**
٨٦.١	٨٠.٥	٨٠.٤	٨٣.١	٨٧.٠	**
٨٨.٢	٧٨.٤	٨٠.٨	٨٣.٧	٨٧.٣	**
٨٩.٤	٨٢.٧	٨٤.٥	٨٦.٢	٩٠.٤	**

** دال احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١)

وجاء مجال (التقويم) في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٤.١١)، ودرجة ممارسة (مرتفعة)، تلاه مجال (التعليم والتعلم)، بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، ودرجة ممارسة (مرتفعة)، ومن ثم مجال (التكنولوجيا) في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٤.٠٨)، ودرجة ممارسة (مرتفعة).

ويُمكن تفسير مجيء دور مديرات المدارس في تنمية المعلمات مهنيًا بدرجة ممارسة (مرتفعة) في الدراسة الحالية إلى عدة عوامل منها: الجهود التي تبذلها إدارة التدريب والابتعاث في المنطقة الشرقية حيث أن التغييرات التي تشهدها المملكة العربية السعودية ورؤية ٢٠٣٠ دفعت بالمسؤولين إلى تحديد معايير مهنية للمعلمين للوصول إلى تحسين عملية التعلم، فتضافرت الجهود لتقديم الكثير من وورش العمل والدورات التدريبية لتحسين من أداء المعلمين، ومن ذلك مبادرة "كن خبيراً" والتي تهدف إلى تهيئة المعلمات في الجوانب المعرفية والأدائية لإعدادهم لاختبارات الرخصة المهنية. أو يُمكن عزوها إلى الدورات التدريبية وورش العمل التي تُقدم لمديرات المدارس لتمكينهم من القيام بمسؤولياتهم ومنها التنمية المهنية للمعلمات وتزويدهم بالمعارف والأدوات التي تُساعدهم على تنمية معارف المعلمات وتقديم الدعم والتنمية المهنية لهم. ويتناسب هذا التفسير مع دراسة القحطاني (٢٠٢٢) والذي أشار إلى الجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية لتحقيق التنمية المهنية لمديرات المدارس باعتبارهم مسؤولين عن القيام بجميع الشؤون الإدارية والتعليمية والتربوية، ويقع عليهم

يتضح من الجدول (٢٢) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠.٠١) بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة مديرات المدارس الثانوية

الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحولية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، ودرجات تقدير عينة الدراسة لدورهن في التنمية

٤- استثمر مديرات المدارس الفرص المحلية والدولية في مجال تطوير مهارات المعلمات من خلال عقد شراكات مع جامعات أو جهات تربوية لتقديم برامج معتمدة للمعلمات.

المراجع:

-أبو دولة، كميل، عليمت، صالح. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية الأردنية*، ٦، (١)، ٢٦٠-٢٣٣.

-أبو سلطان وسام. (٢٠٢١). الالتزام الوظيفي لدى المعلمين كمتغير وسيط بين التنمية المهنية وجودة المخرجات التعليمية في مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى.

-أبو عاشور، خليفة. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك.

-البلوشي، حسن. المهدي، ياسر. وحمد، وحيد شاه بور. (٢٠١٩). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٨، (٦)، ٦٧-٥٢. قاعدة بيانات دار المنظومة.

-الزهراني، رحمة. وشريف شريف. (٢٠١٩). ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٣، (٢٠)، ٤١-٨٥.

-البلوشي، حسن. المهدي، ياسر. وحمد، وحيد شاه بور. (٢٠١٩). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٨، (٦)، ٦٧-٥٢. قاعدة بيانات دار المنظومة.

-السفياني، هلال. (٢٠٢١). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، ٨، (٨)، ١٠٧-١٣٠.

-الرشدي، فاطمة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، ١٨، (٢)، ١-٢١.

-القحطاني عثمان. (٢٠٢٠). تصور مقترح لبدائل التنمية المهنية المستدامة للمعلمين في ضوء احتياجاتهم والرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠م. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٠٣-٢٢٤.

https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2020.8.2.1
-الحربي، حمدان. (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*، (٤٩)، ٢٠٦-٢٤٣. قاعدة بيانات دار المنظومة

المهنية بمجالاتها (التعليم والتعلم، التقويم الإدارة الصفية التكنولوجية)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٦٢) و (٠.٩٠٦). ويمكن تصنيف قوة العلاقة بين مستوى القيادة التحويلية للمديرات ودورهن في التنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام، بأنها علاقة (قوية)

نتائج الدراسة:

جاء المحور ككل والخاص بدرجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة ممارسة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.١٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣٨).

جاء المحور ككل والخاص بدرجة تقدير المعلمات في المدارس الثانوية الحكومية شرق الدمام لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا بمستوى ممارسة (مرتفع) وبمتوسط حسابي (٤.١٣).

– كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات افراد العينة حول درجة ممارسة مديرات المدارس لأبعاد القيادة التحويلية ودرجة تقدير المعلمات لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) و(المؤهل العلمي)، حيث إن جميع قيم اختبار كروسكال واليس غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠١) بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية)، ودرجات تقدير عينة الدراسة لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا في المجالات التالية (التعليم والتعلم، التقويم الإدارة الصفية التكنولوجية)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٦٢) و (٠.٩٠٦). ويمكن تصنيف قوة العلاقة بين مستوى القيادة التحويلية للمديرات ودرجة تقدير المعلمات لدور مديرات المدارس في تنميتهن مهنيًا بالمدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام بأنها علاقة (قوية).

توصيات الدراسة:

استناداً على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بالآتي:

- ١- تقديم برامج تدريبية لمديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لتطوير ممارستهم لنمط القيادة التحويلية لما له من أثر إيجابي في التنمية المهنية للمعلمات.
- ٢- يؤصى أن تُكثف إدارة التدريب والابتعاث في المنطقة الشرقية الدورات التدريبية وورش العمل للمعلمات والتي تُعزز من ممارسة التكنولوجيا في العملية التعليمية.
- ٣- يُؤمل من إدارة التدريب والابتعاث التعاون مع مديرات المدارس الثانوية الحكومية شرق مدينة الدمام لتحديد الاحتياج التدريبي للمعلمات.

- والد، حسن. (٢٠٢٠). تجارب ناجحة في إعداد معلم المستقبل وتنميته مهنيًا. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (١٦)، ٤٠-٦١.
- Al Johani, Y. (2019). Saudi Arabian Secondary School Leaders and Subordinates' Preparedness for Change into Transformational Leadership: an exploratory study of the teachers' perceptions. *مجلة كلية التربية*، ٣ (١٨٢)، ٨٠٣-٨٤٧.
- Lin, W. Y. H., & L. Z. (2022). The Roles of Transformational Leadership and Growth Mindset in Teacher Professional Development: The Mediation of Teacher Self-Efficacy. *Sustainability*, 14, 1-13. <https://doi.org/10.3390/su14116489>
- Rachmad, Y. Ahmad, M. Eulis, B. Evi, G., & Muhamad, T. (2023). The Effect of Principal Transformational leadership and Motivation on Performance of Teacher in Islamic Elementary School. *Journal on education*, 5(3), 7043-7056. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1493>
- Bass, M. & Riggio, E. (2006). Transformation Leadership, 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Baba, M, Makhdoomi, U. & Siddiqi, M. (2019). Emotional Intelligence and Transformational leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070-1096. <https://doi.org/10.1177/0972150918822421>
- Silins, H.C. (1994). The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership and School Improvement Outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 272-298. <https://doi.org/10.1080/0924345940050305>
- Bass, Bernard M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Leithwood, K, Poplin, M. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. 49(5). 8-12. *Research Library*.
- الخصاونة، ثابت. (٢٠١٨). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم قصبة إربد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٢ (١٥)، ٣٤-٥٣.
- السعدون، سليمان، الشايع، علي. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، ٢ (٦)، ٣٣٧-٣٧٣.
- الماجد، فهد. (٢٠١٩). التنمية المهنية لمعلمي التعليم العام بمحافظة تادق: واقعها ومشكلاتها. *مجلة كلية التربية*، ٣٥ (١٢)، ١٢٤-١٤١.
- العازمي، أماني. (٢٠٢١). الاتجاهات العالمية المعاصرة في التنمية المهنية للمعلمين. *جمعية الثقافة من أجل التنمية*، ٢٠ (١٦٤)، ٧٧-١٠٦.
- الشمري، ثاني. (٢٠١٩). دور التعلم الرقمي في التنمية المهنية للمعلمين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (٧)، ٢٥-٤٢.
- آل جعثم، مسعود. (٢٠١٨). تصور مقترح للتنمية المهنية للمعلمين الجدد بالمملكة العربية السعودية في ضوء المدخل الياباني للتحسين المستمر. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٩ (١٥)، ١٨٥-٢٤٠.
- الرشدي، فاطمة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة عجمان للدراسات والبحوث*، ١٨ (٢)، ١-٢١.
- المبيضين، ديماء. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، ٢ (٧)، ٥٧٢-٥٩٣.
- آل مريع، منى. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة بمدارس المرحلة الابتدائية في محافظة خميس مشيط. *مجلة التربية*، ١٩٤ (٢)، ٢٤٢-٢٧٨.
- المطيري عبد الهادي. (٢٠١٩). دور مديري المدارس الثانوية بتفعيل التنمية المهنية والمجتمعية للمعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت.
- اعقبان، سهاد. (٢٠١٩). درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة جرش بالأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (١٣)، ٢٦-٣٩.
- الدلابيح، منال. (٢٠٢٢). إدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). جامعة مؤتة.
- هيبه، زكريا، والكويتي، فتحية. (٢٠١٩). مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة. *مجلة العلوم التربوية*، ٢ (١)، ٣٧٣-٤٠٦.
- وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf