

استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

د/ أحمد حمود ميس الشمري

دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية

استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت

مقدمة:

يشهد العالم اليوم سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، التي أثرت على مختلف مؤسسات المجتمع ومنها المؤسسات التعليمية، وتعد المدرسة المؤسسة الاجتماعية الثانية في الأهمية بعد الأسرة من حيث مكانتها في التأثير على الطفل ورعايته، وصقل شخصيته، وتنمية مهاراته وموهبته، وقدراته، وتزويده بالمعلومات والمعارف، بالإضافة إلى أنها توفر له بيئة اجتماعية مليئة بالمتغيرات التي تعمل على استنفاد طاقته الكامنة، وتوجيهها بالاتجاه الذي يعود عليه وعلى مجتمعه بالنفع، وهي بهذا تحقق الهدف العام للتربية. (جودت عطوى، ٢٠٠٨، ١٦٤)

وتعتبر المرحلة المتوسطة من أهم المراحل التعليمية في دولة الكويت، حيث توفر المدرسة المتوسطة الأساس لإعداد النشء في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الإستراتيجية لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم بما يكفل التوازن بين تحقيقهم لذواتهم، وخدمتهم للمجتمع، بالأسلوب الذي يلبي متطلبات العصر، وعملية التنشئة الاجتماعية والاقتصادية، ويحفظ في الوقت ذاته الخصوصية الثقافية للمجتمع. (وزارة التربية، ٢٠٠٣، ٢٤)

وتتطلب المدرسة المتوسطة بدولة الكويت رؤية تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية والتربوية، وقيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة على التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية والمسئولية، ويعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن إدارة عملية التربية في مدرسته وزيادة فاعليتها من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة الإجرائية. (كمال أبو سماحة، ١٩٩٨، ٨٤)

ونجاح التعليم المتوسط بدولة الكويت لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبانٍ وتجهيزات وانتقاء أفضل الكوادر البشرية ممثلة في معلم تم إعداده وتدريبه ليتماشى مع تحديات العصر، وإنما يتوقف على توفير قيادات تربوية واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق للخطة التربوية، بل يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير. (أحمد المطيري، ٢٠٠٧، ٢٥)

وتتعدد الأنماط القيادية داخل المؤسسات التعليمية، حيث يوجد النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والتراسلي، غير أنها هذه الأنماط قديمة وتقليدية، ومن الأنماط التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة مدخل القيادة التحويلية على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلي إحداث تغيير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية (يوسف عبد المعطى، ٢٠٠٢، ١٤٠).

فمدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات المرؤوس، وتحسين أدائه من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (Avolio,2002,735).

فإذا كانت القيادة تعنى القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (Thomas,2001,373).

وقد أكدت عديد من الدراسات والبحوث على أهمية استخدام القيادة التحويلية في إدارة المؤسسات التعليمية حيث استهدفت دراسة (الهلالى الشربيني، ٢٠٠١) توضيح أسس القيادة التحويلية، والفرق بينها وبين القيادة الإجرائية، وتوضيح أنماط القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام في بعض كليات الجامعة، وتوضيح إدراكات القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام للفرق بين الرغبة في بذل مزيد من الجهد وفعالية القيادة والرضا عنها، وتوصلت الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية الذين شملتهم الدراسة كانوا تحويليين أكثر من كونهم إجرائيين في أنماطهم القيادية، وكان السلوك التحويلي الذي استفادوا منه بدرجة كبيرة هو الدافعية المستوحاة.

ومن منطلق قابلية القيادة المدرسية للتطوير والتعليم وإعادة الصياغة والتشكيل بما يتناسب ومتطلبات عصر التغيير، فإنه من الضروري إعادة التفكير في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بالكويت من خلال مدخل القيادة التحويلية.

مشكلة البحث:

على الرغم من محاولات التطوير في إدارة المدرسة المتوسطة بالكويت، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة منها بصورة تامة، نظراً لوجود بعض أوجه القصور والضعف، كما كشفت نتائج دراسة (عدنان محمد، ٢٠٠٦) عن أن هناك العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين.

كما كشفت دراسة (شكرية أحمد، ٢٠٠٨) أن بعض مديري المدارس لا يلجئون إلى المخزون المعرفي ومصادر التعلم المختلفة في حل المشكلات، كما أنهم لا يستفيدون من خبرات المنسويين المبدعين، ولا يحرصون على استخدام التعلم التنظيمي في تعديل السلوك لحل المشكلات، كما أن لديهم قصوراً في توظيف الوسائط التكنولوجية والمعلوماتية عند تخزين المعلومات وتكوين قاعدة معلوماتية.

ولما كان مدخل القيادة التحويلية يعد من المداخل الإدارية الحديثة التي دخلت مجال الإدارة بصفة عامة، ومجال الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير إدارة المدارس المتوسطة في دولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحويلية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

١. ما الأسس الفكرية لمدخل القيادة التحويلية؟
٢. ما ملامح إدارة المدرسة المتوسطة في الكويت؟
٣. ما واقع ممارسة مديري المدارس المتوسطة بالكويت لأبعاد القيادة التحويلية؟
٤. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة المدارس المتوسطة في دولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحويلية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيس وهو تطوير إدارة المدارس المتوسطة في دولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحويلية ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف علي الأسس الفكرية لمدخل القيادة التحويلية.
- التعرف علي ملامح إدارة المدرسة المتوسطة في الكويت.

-التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس المتوسطة بالكويت لأبعاد القيادة التحويلية.
-التوصل إلي الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المدارس المتوسطة في دولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحويلية.

أهمية البحث:

تستمد أهمية هذا البحث من أهمية كل مما يلي:

- هدف البحث وهو تطوير إدارة المدارس المتوسطة في دولة الكويت باستخدام القيادة التحويلية.
- المرحلة المتوسطة، والتي تكتسب أهميتها من أهمية وقوعها في السلم التعليمي بين مرحلة التعليم الابتدائي والثانوي، وبذلك تعتبر حلقة الوصل بينهم.
- المستفيدون فمن المتوقع أن يستفيد من البحث القائمون علي أمور التعليم في دولة الكويت بصفة عامة، والقائمون علي أمور التعليم المتوسط بصفة خاصة.

منهج البحث وأدواته:

يستخدم البحث المنهج الوصفي، حيث أنه المنهج المناسب فهو يعتمد علي دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة، كما أن الاستبانة هي الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات.

حدود البحث:

يقتصر البحث علي الحدود التالية:

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث في جانبه الموضوعي علي تطوير إدارة المدارس المتوسطة في دولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحويلية.
- الحد المكاني: اتخذ البحث من دولة الكويت، وعينة ممثلة من مديري المدرسة المتوسطة ومساعدتهم وبعض المعلمين في المناطق التعليمية الست (العاصمة، الفرونية، الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير، حولي) مجالاً للتطبيق الميداني.
- الحد البشري: اقتصر البحث علي عينة ممثلة من مديري المدارس المتوسطة ومساعدتهم في المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧.

مصطلحات البحث:

وفيما يلي أهم مصطلحات البحث:

١- تطوير (Development):

في اللغة هو مصدر مشتق من (مادة: ط و ر)، تطور: أي تحول من طور إلي طور. (فاروق فليه وأحمد الزكي، ٢٠٠٤، ١٠٣)

وفي الاصطلاح يعرف علي أنه " معيار يقيس الفعالية المتعلقة بقدرة المؤسسة علي الاستجابة للطلبات الحالية والطلبات البيئية المستقبلية، وكلما كانت المؤسسة قادرة علي مقابلة الطلبات أو الاحتياجات المتزايدة كلما كانت فعالة. (محمد التويجى ومحمد الرادعى، ٢٠٠٣، ٩٨)

ويعرف الباحث التطوير إجرائياً علي أنه العملية الشاملة المتكاملة التي تعتمد على الدراسة والبحث، وترتبط بثقافة المجتمع، وما يطرأ عليها من تغييرات بهدف مساعدة إدارة المدارس الثانوية في دولة الكويت على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، وهو ما يستدعى تغييراً في الشكل والمضمون باستخدام مدخل القيادة التحويلية.

٢- إدارة المدارس المتوسطة:

كلمة إدارة في اللغة مصدر مشتق من (مادة: د و ر)، أدار الأمور: طلب وجوه مآثها وعالجها. (فاروق فلية واحمد الزكي، ٢٠٠٤، ١٦)

وفي الاصطلاح تعرف علي أنها جزءاً من الإدارة التعليمية، والتي هي بدورها جزء من الإدارة العامة، وتتضمن جميع الأنشطة والجهود والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التعليمية المتواجدة فيها^(٣). (عمر مساد، ٢٠٠٥، ٢٥)

ويعرف الباحث إدارة المدارس المتوسطة إجرائياً علي أنها: الجهة المسؤولة عن تنفيذ خطط الدولة لوزارة التربية واستراتيجياتها لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي المقدمة يأتي دور مدير المدرسة، حيث يتجلى دوره ويتضح بدرجة وعيه بأهمية انتهاء السبيل الأفضل في المسيرة التربوية والتعليمية بمدرسته المتوسطة، من أجل إحداث التطور المنشود في مختلف جوانبها والارتقاء بمخرجاتها التعليمية، بوصفها مجتمعاً تربوياً متكامل، وإدراك حاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي.

٣- القيادة التحويلية:

في الاصطلاح تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط من القيادة تتوفر فيه خصائص مفهوم القيادة سالفة الذكر، هذا فضلاً عن كونها تتميز بخصائص أخرى يشير إليها كل

من (32: 1992) Mitchell & Tucker) على أنها " قيادة تركز على العلاقات بين العاملين وتطوير الرؤية الإستراتيجية والأهداف، وتحديد إستراتيجيات الإنجاز. "

كما تعرف بأنها النمط الذي يحرك المؤسسة إلى الحالة المستقبلية، ويخلق الرؤى، ويغرس الالتزام بالتغيير في نفوس العاملين، ويقدم إستراتيجيات وثقافات جديدة، ويحرك ويركز الطاقة والموارد في المؤسسة" (17: 1985) Bennis & Nanus).

ومن هنا يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً في هذا البحث بأنها مدخل للقيادة يساعد في إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم الوظيفية، ويعمل على تجديد التزامهم، ويسعى لإعادة هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من رسالة المدرسة.

الدراسات السابقة:

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

١- دراسة (منى على سيد محمد ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلي تقديم تصور مقترح لتطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أن القيادة التحويلية تتوافر لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي حيث إن عينة الدراسة قد أجمعت علي توافر بعد التأثير المثالي بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الأولى بنسبة ٧١,٠%)، وتوافر بعد الدافعية الإلهامية بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الثانية بنسبة ٧٠,٠%)، وتوافر بعد الاهتمام الفردي بدرجة كبيرة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الثانية مكرر بنسبة ٧٠,٠%)، كما أجمعت عينة الدراسة على توافر بعد الاستشارة الفكرية بدرجة متوسطة لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي (حيث احتل الرتبة الثالثة بنسبة ٦٨,٠%).

٢- دراسة (جمعان الغامدى، ٢٠١٢): استهدفت التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لأبعاد القيادة التحويلية بمحافظة المخوة، وقد توصلت إلى انخفاض درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية ممثلة في: تطوير رؤية المدرسة بالمشاركة، وتحديد أهدافها وأولوياتها، وقيادة التغيير، وتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل، كما أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأشارت إلى ضرورة عقد

بعض الدورات التدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلي لدى مديري مدارس التعليم العام.

٣- دراسة (شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة ممارسة القيادات التربوية لسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، كما هدفت إلي تقدير دلالة الفروق المختلفة بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو تقدير درجة ممارسة سمات القيادة التحويلية باختلاف متغيرات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير(الجنس وطبيعة الوظيفة) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات التربوية تمتلك لسمات القيادة التحويلية بدرجة عالية جداً، وذلك بسبب توفر عدة أبعاد تساهم في رفع الأداء ومنها التأثير النموذجي للقائد، والحفز الإلهامي، والتحفيز الذهني، إضافة إلى الاعتبار الفردي.

٤- دراسة (عايدة أحمد الخوالدة ومحمد حسن جرادات، ٢٠١١): هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل البحث إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية على المجالات الثلاث: التأثير المثالي والتحفيز العقلي و الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير نوع الجنس لصالح الإناث و متغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية، و متغير الرتبة العلمية و متغير الخبرة لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.

٥- دراسة (روبرتا Roberta، 2009) وقد استهدفت إجراء دراسة كمية للتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية القيادة التفاعلية والتغيير الاستراتيجي داخل جامعة نيويورك، وقد توصلت إلى أن قادة المؤسسات التعليمية يظهرون ملامح وسمات القيادة التحويلية، كما أظهرت الدراسة القليل من الدعم لنمط القيادة التفاعلية بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين ظهور نمطي القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية من ناحية وبين مقدار ومستويات التغيير المؤسسي من ناحية أخرى.

٦- دراسة (نواف العتيبي، ٢٠٠٨): وقد استهدفت التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف، وقد أكدت أن درجة ممارسة بعدى المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري

المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

٧- دراسة (ماجدة الجارودي، ٢٠٠٧): وقد حاولت تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات، وتوصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإداراتهم للعاملين معهم بدرجة كبيرة فقد بلغ المتوسط العام (٤٠,٥) من (٠,٥) بانحراف معياري (٠,٦) مما يعني تأييدهم استخدام كافة عناصر القيادة التحويلية في إدارتهم للعاملين معهم، وأكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في اتجاههم نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية في الجامعات.

٨- دراسة (نيماناش Nemanich، 2007): وقد استهدفت مدى اكتساب القادة خصائص القيادة التحويلية من منظور الموظفين المنهمكين في اكتساب التكامل في العلاقات التي تمتلكها القيادة والمناخ التنظيمي واكتساب قبولها، والأداء الوظيفي في بيئة مليئة بالغموض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وكل من اكتساب قبولها وأداء الموظفين والرضا الوظيفي، وأكدت أن القادة التحويليين الذين يؤثرون في قلة أهمية المخرجات من خلال المناخ التنظيمي المتصور يمكنهم أن يوفروا هدفاً واضحاً عن التفكير الابتكاري.

٩- دراسة (سكريشيم وآخرون Schriesheim & et al، 2006): وقد استهدفت توضيح النظرية الحديثة للقيادة التي تستند إلى نظرية المسار إلى الهدف كما حددها هاوس (١٩٩٦) والتي ترى أن سلوك المكافأة المتوقع للفاقد يخفف سلبياً العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الثانوي والرضا الوظيفي على مستوى التحليل الفردي، وقد توصلت إلى عدم وجود أي دليل يدعم نظرية القيادة عن طريق التنبؤ بهدف الحياة أو بفرضيات الزيادة المضافة، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر لسلوكيات بعض القادة التحويليين ومتغير سلوك المكافأة المحتمل للقائد يدعم شكلاً من أشكال الزيادة، وهذا يخالف ما توصل إليه مدخل باس في القيادة التحويلية.

١٠- دراسة (خديجة كنسارة، ٢٠٠٥): وقد استهدفت التعرف على مدى تبنى المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص الشخصية والمهنية والقيمية في واقع الإدارة المدرسية، رفع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديرات المدارس في مدرسة المستقبل لمواجهة التحديات المعرفية والفكرية والتقنية المعاصرة، وقد توصلت إلى أن أفراد الدراسة (المديرات-المساعدات-المعلمات) يوافقن بشكل عام على تطابق خصائص

السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية مع السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية في الواقع بدرجة فوق المتوسط، كما أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة في (الواقع والمستقبل) تجاه مدى تطابق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية لصالح المديرات والمساعدات دون المعلمات.

١١- دراسة (مشهور العمري، ٢٠٠٣): وقد حاولت تحديد العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية، ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على المستوى القيادي التحويلي لدى المديرين في المؤسسات العامة في المؤسسات العامة السعودية، وكذلك التعرف على مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين في المؤسسات العامة السعودية، والكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي، ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادهما المختلفة، وقد توصلت إلى أن هناك علاقة الترابط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن الوحدات والأقسام الإدارية التي يتمتع فيها المديرون بخصائص القيادة التحويلية تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح فإن المديرين الذين لا يتحلون بسمات القائد التحويلي لا يدمون ولا يساندون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق أن بعض الدراسات ركزت على إدارة المدارس الثانوية، كما ركزت بعضها على القيادة التحويلية وأبعاده وسلوكياتها في المؤسسات التعليمية، وقد اتفقت على أهمية تطبيق هذا المدخل القيادي، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في الإطار النظري للبحث، وفي تحديد أبعاد الاستبانة، وتحديد مفرداتها، وعلى الرغم من ذلك فإنه لا توجد بينها دراسة تناولت القيادة التحويلية ودورها في تطوير إدارة المدارس الثانوية بدولة الكويت، وهو ما سيحاول البحث الحالي تناوله.

إجراءات البحث وخطواته:

سار البحث الحالي وفق مجموعة من الإجراءات والخطوات والتي يمكن استعراضها على النحو التالي:

أولاً: الأسس الفكرية لمدخل القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر المداخل القيادية التي تحتاج إليها المؤسسات، فالقيادة التحويلية تسعى إلى تحفيز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم

سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية (مازن فارس، ٢٠٠٣، ١٠)، كما تعمل على تقويم دوافعهم وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، كما تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتندرج القيادة التحويلية ضمن القيادات ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية. (بيتر. ج. نورث، ٢٠٠٦، ١٨٧).

ويمكن تناول الأسس الفكرية لمدخل القيادة التحويلية على النحو التالي:

١- مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت تعريفات القيادة التحويلية واتفقت في معظمها على أنها تعنى:

-مدخل يسعى إلى تحويل العاملين في المدرسة إلى مهنيين مشاركين في صياغة الرؤية العامة للمدرسة، وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة، والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه. (منى مؤتمن، ٢٠٠٣، ٢٣).

-مدخل يسعى من خلاله القائد والأتباع إلى أن يرفع كل منهم الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Walter, L. and Mixon, J.,2011,14)

-طريقة للحصول على الطاقة الجديدة للقيام بالعمل، فالقائد التحويلي يركز على الفرد من خلال وسائل وأساليب متعددة تجعل التابعين يشعرون بأهمية الزعيم والإخلاص للمنظمة (Timothy, N. & Pilgrim, J.,2011,44)

٢-أهداف القيادة التحويلية وخصائصها:

لقد حدد "ليثوود Leithwood" ثلاث أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية يلتزم بها مدير المؤسسة التعليمية علي النحو التالي (Leithwood & et al,1992,178):

(أ) دعم فريق العمل علي تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: ويعني ذلك أن فريق العمل يلاحظ، ويخطط، ويشجع على التحسين المستمر للمدرسين وذلك بتعلمهم بكيفية التدريس بطريقة أفضل.

(ب) مساندة المعلمين في حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: حيث إن القيادة التحويلية تحفز المعلمين علي الاندماج في نشاطات جديدة لأن فريق العمل بالمؤسسة التعليمية كمجموعة يستطيع تطوير حلول أفضل عن قيام المدير بذلك بمفرده.

(ج) تدعيم تنمية المعلم: حيث إن القيادة الفعالة تساعد على تنمية المعلمين، وتعزيزهم من خلال توفير بيئة جيدة تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بالنمو المهني للمعلم، ولذلك يتم تنمية المعلمين وتعزيزها عن طريق إعطائهم دور إيجابي في حل

مشاكل المؤسسة التعليمية غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي، والتأكيد على وضوح الأهداف وواقعيتها.

- وتتسم القيادة التحويلية ببعض الخصائص ومنها (سنا عيسى، ٢٠٠٨، ٢٩).
- القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الانجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه عملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.
- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظماتهم التعليمية فهم قادرون على تطوير صورة مستقبل منظماتهم وقادرون على توصيل هذه الصورة للتابعين.
- القادة التحويليين يشجعوا النمو الذاتي للتابعين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين و يتعرفون على قدرته، ثم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.
- يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
- يستخدم القائد التحويلي إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فهم يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.
- فالقادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم، كما أن القادة التحويليين يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين، وليسوا تسلطيين (سعيد الغامدي، ٢٠٠١، ٧٦).

٣- مهارات القائد التحويلي:

يعتبر القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، فالقائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي، وبالتقدم والتنمية الذاتية، حيث إن هذا القائد التحويلي يظهر تأثيراً مثالي (كاريزما)، واهتماماً خاصاً بالتابعين، ويستثيرهم عقلياً ويحفزهم ويلهمهم، كما يفكر بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر معظم المديرين، وإن كان امتداداً للمدير الفعال، حيث يرى في نفسه شخص له رؤية مستقبلية خاصة، وصاحب رسالة،

كما أن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، وهو من أجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين (رضا المليجي، ٢٠١١، ١١٧).

ويلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم و الثقافات للمدارس و لكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم و قيادة التغيير، لذلك قدم البعض مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المدارس الإلمام بها، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين بالمؤسسة وتتضمن ما يأتي:(سالم القحطاني، ٢٠٠١، ١٣٢)، (Kotter,2004,104)

- القدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
- مساعدة رؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
- البحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار، ويقدر جهود المبتكرين والمبدعين.
- تحديد واضح للأهداف، والسماح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها، وتهيأ مهاماً تمثل تحدياً، وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفي.
- يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي المحبب.
- يشجع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند العاملين، والقدرة على استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.

٤- أبعاد القيادة التحويلية:

تحدد القيادة التحويلية بأربعة أبعاد ويمكن تناولها على النحو الآتي:

أ- الجاذبية: وتعنى أن القائد التحويلي يتمتع بالاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، يتمتع بثقة ذاتية عالية في أدائه للعمل، صاحب قيم وقناعات واضحة، يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه ويظهر سلوك أخلاقي رفيع، يهتم باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية. (Warrich, D.D,2011,12)

ب- الدافعية المستوحاة: وتعنى أن القائد التحويلي يمتلك ويقدم رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل، يستطيع تحويل الرؤية إلى واقع ملموس، يستثير روح الفريق عند المرؤوسين، يشيد بالنتائج الإيجابية التي يحققها المرؤوسين (Harrison, J.L,2011,93)، ويظهر الحماس في العمل، يعزز روح التحدي لدى مرؤوسيه، يعتبر الأخطاء تجارب علمية مفيدة، يخطط لتحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع (Gittens, B.F,2009,26).

ج- الاستثارة الفكرية: وتعنى أن القائد التحويلي يشجع المرؤوسين على تبني مداخل جديدة لحل المشاكل ويحفزهم على حضور الندوات والمؤتمرات، يثق في قدرات مرؤوسيه، يدرك الحاجة للتغيير نحو الأفضل، يعزز روح التحدي لدى مرؤوسيه، يتقبل أخطاء المرؤوسين، يشجع المرؤوسين على إبداء وجهة نظرهم فيما يقومون به (Hay. L, 2011,4).

د- الاعتبار الفردي: وتعنى أن القائد التحويلي يتعرف على احتياجات مرؤوسيه ويهتم بمشكلاتهم، يحترمهم، يقدر مجهوداتهم، يراعى الحالة النفسية لهم، يحرص على تحقيق احتياجاتهم التي تتفق مع أهداف المدرسة، يؤمن بأهمية مشاركتهم في عملية التغيير، يزودهم بالتغذية الراجعة، يفوضهم بعض المهام والمسؤوليات، يعطى النموذج في الالتزام، يؤمن بقدرتهم على إنجاز أهداف تتحدى قدراتهم، يقدم الدعم لهم عند نجاحهم في تحقيق أهداف تتحدى قدراتهم ويراعى الفروق الفردية بينهم. (The transformational leadership report,2007,4)

ثانياً: إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت:

الإدارة المدرسية تعنى الإجراءات والأنشطة التي يقوم المدير والعاملين والمعلمين بهدف تنظيم العمل المدرسي والطلاب والوقت والمواد والموارد التعليمية بغرض تفعيل وتحسين الأداء المدرسي في العملية التعليمية وإحداث عملية التعلم (خديجة الشيخ وآخرون، ١٩٩٧، ٥١)

ويمكن تناول إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت على النحو التالي:

١- أهداف إدارة المدرسة المتوسطة:

تهدف إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعليم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها، على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبنى علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة. (زينب الجبر، ٢٠٠٦، ٢٣)

وانطلاقاً من الأهداف العامة للتربية، والمتمثلة في إعداد المتعلم إعداداً متكاملاً من جميع النواحي، فإنه من الممكن إيجاز أهم أهداف إدارة المدرسة المتوسطة من الناحية العملية في: التأكد من أن جميع جهود أعضاء الإدارة المدرسية تصب في تنمية التلميذ من جميع النواحي، الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي، العمل على توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول، العمل على ربط المدرسة بالمجتمع، توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً. (خديجة الهندي وآخرون، ١٩٩٧، ٤)

كما تهدف الإدارة المدرسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها: (دلال الهدود، ١٩٩٦، ١١)

- بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملاً باعتباره المعيار الأول الذي تقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين بالمدرسة.
- وضع خطط التطوير والنمو المستقبلي للمدرسة.
- توافر العلاقات الجيدة بين المعلمين والبيئة الخارجية المحيطة عن طريق مجالس الآباء والمعلمين، ومؤسسات المجتمع المدني.
- توفير الأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.

٢- الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت:

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو الوسيلة لتحقيق أهدافها وضمان توافر قنوات محددة يسير العمل والإجراءات من خلالها، كما يتأثر هذا الهيكل بحجم المؤسسة، ودرجة التشابك والتنوع بين مكوناتها، فكلما كان الحجم محدوداً واضح العلاقات والمسارات، كلما كان الهيكل بسيطاً ومستجيباً للواقع، وهذا ما يتضح من مخطط الهيكل التنظيمي من دقة اختيار المسميات الوظيفية وتدرج السلم الوظيفي. (وزارة التربية، ٢٠٠٠، ٧)

وفيما يلي عرضاً للهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة المتوسطة بالكويت:

(أ) مدير المدرسة: يعمل شاغل الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير الشؤون التعليمية بالمنطقة، ويشرف على جميع العاملين في المدرسة من خلال التنظيمات القائمة، ويقوم بالواجبات والمسئوليات التالية: (وزارة التربية، ١٩٩٣، ٣٤-٣٨)

- هو المسئول الأول إدارياً وفنياً واجتماعياً وثقافياً داخل المدرسة.
- الإشراف على نظم الامتحانات واعتماد النتائج.
- دراسة ظواهر عدم التوافق في سلوك التلاميذ، وتوقيع الجزاءات المخالفين منهم.
- متابعة العاملين في المدرسة وتعريف المدرسين الجدد باللوائح ونظم العمل الدورية.
- الاتصال بالمستويات العليا في الإدارة في المنطقة التعليمية.
- تقييم مستوى العاملين في المدرسة بمساعدة المناصب الأخرى على ضوء تقارير الكفاية والمتابعة من الإدارة المدرسية والتوجيه.
- تشكيل اللجان والمجالس المدرسية، ومشاركة أولياء الأمور في اللقاءات الدورية.
- متابعة تنفيذ التعليمات والقرارات التي ترد إلى المدرسة مع إطلاع المتخصصين عليها.
- اعتماد توزيع خطة الأنشطة المختلفة والتنسيق بينها.
- العمل على النهوض بالعملية التعليمية في المدرسة بمختلف الوسائل ذات الفعالية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.
- الإشراف على حضور وانصراف العاملين في المدرسة.
- الإشراف على إعداد الجدول المدرسي.

• تلقي تقارير المشرفين على وحدات المدرسة يومياً، ورفع الملاحظات للإدارة العليا.

• دراسة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مشكلات وصعوبات تواجه العمل داخل المدرسة.

(ب) مساعد المدير: هو المسئول الثاني في المدرسة، ويعاون المدير في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لجميع الأعمال الفنية والإدارية وتدريب بعض الحصص والدروس في مادة تخصصه، والمشاركة في شئون التلاميذ والامتحانات.(فهيمى محمد وعبد الملك حسن، ١٩٩٣، ٦٣)

(ج) رؤساء أقسام المواد العلمية: يمثل حلقة الوصل بين قطبي العملية التعليمية- بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني- ويعتبر المسئول عن مادة تخصصه في مدرسته، فهو بمثابة موجه مقيم مع زملائه المعلمين، وهو عضو ذو فعالية في إدارة المدرسة: حيث أنه يقوم بالدور الأساسي في الإشراف والمتابعة للمدرسين أثناء سير العملية التعليمية، وكذلك إعداد تقرير عن مستوى قيامهم بالتدريس داخل الفصول الدراسية، وذلك لتحقيق الهدف التربوي للعملية التعليمية، (زينب الجبر، ٢٠٠٦، ٢١٣)

(د) مدرس المادة: يعتبر المدرس هو المحرك الأساسي في العملية التعليمية، فهو يعتبر حلقة الوصل الأساسية بين التلاميذ وإدارة المدرسة، ومدرس المرحلة المتوسطة قدوة للطلاب في بداية مرحلة التعلم، حيث أن صفاته الشخصية تكون لها أكبر الأثر في تنشئة الطلاب، وتعديل ميولهم واتجاهاتهم لأنه أول من يتعامل الطلاب معه خارج محيط الأسرة (وجيه الصاوي، ٢٠٠٢، ٤١)

(هـ) الأخصائي الاجتماعي: يعمل الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة وفقاً لاختصاصاته وواجبات ودليل العمل المدرسي الذي حدد علاقة الأخصائي بجميع العاملين في المدرسة (سامي عليان، ٢٠٠٠، ١٨)

(و) الجهاز الإداري: بجانب مدير المدرسة والوكيل ورؤساء الأقسام ومدرسو المواد فإنه يوجد هناك الجهاز الإداري الذي يقوم بدور حيوي وفعال في العملية التعليمية داخل المدرسة المتوسطة بدولة الكويت والذي يتكون مما يلي:

- سكرتير المدرسة: ويعتبر السكرتير ركيزة أساسية من ركائز أعضاء الإدارة داخل المدرسة المتوسطة (وزارة التربية، ١٩٩٣، ٥)

-مسجل شئون الطلاب: بالإضافة على السكرتير فإنه يوجد مسجل شئون الطلاب الذي يعد من ركائز الإدارة في المدرسة المتوسطة (وزارة التربية، ١٩٩١، ٤٩)

٣- المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت:

تنطلق جودة العملية التعليمية من جودة المناخ والبيئة المدرسية وقدرة الإدارة المدرسية على توفير الظروف والموارد التي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية، ومن هنا فمن الضروري امتلاك الإدارة المدرسية القدرة على توفير ذلك المناخ، وتلبية التوقعات والأهداف الخاصة بالعملية التعليمية وبالطلاب وبالمدرسين (R. Fein, et. Al., 2002, 74)

وتعاني إدارة المؤسسات التعليمية الكويتية من الضغوط المهنية، وغيبة الإرشاد المهني، مما يؤدي إلى توتر المناخ النفسي المهني، ونقص التدريب، ومن ثم تدنى الأداء وانتشار حوادث العمل ونقص مستوى الإنتاج. (حمود المصنف وآخرون، ٢٠١٠، ١٩١)

كما تعاني إدارة المدرسة المتوسطة الكويتية بشكل عام والمدارس المتوسطة بشكل خاص من عدد من المشكلات التي تتعلق بالسلوك العدواني مثل الشغب والتمرد على النظام المدرسي والمشاجرات والتدخين والاعتداء على العاملين بالمدرسة ومشكلات أخلاقية وذلك بنسب متفاوتة (وزارة التربية، ١٩٩٤، ٦٥)، كما أن مشكلة المخدرات من أخطر المشكلات وأكثرها حساسية على المستوى التربوي والاجتماعي، والتي انتشرت في الآونة الأخيرة بنسب لا يستهان بها من طلاب التعليم المتوسط، ومثل هذه المشكلات يمكن أن تهدد أمن المدرسة وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها. (سعيد الشريع، ٢٠١٢، ٨٣)

كما يوجد العديد من المعوقات التي تعوق مديري المدارس المتوسطة عن أداء مهامهم الوظيفية ومنها: البيروقراطية والروتين الإداري، كثرة الأعباء والمسئوليات، قصور البرامج التدريبية وقلة الإمكانيات المادية والفنية بالإضافة إلى غياب المشاركة الفعالة في عملية التطوير والتحسين. (عدنان محمد، ٢٠٠٦).

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

سارت الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهات نظر عينة ممثلة من بعض مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ومساعدتهم وبعض معلمي المدارس المتوسطة في المناطق التعليمية الست (العاصمة، الفروانية، الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير، حولي) حول درجة توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري هذه المدارس، وذلك من خلال استبانة تشتمل على الأبعاد الآتية: الجاذبية (التأثير المثالي)، الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)، الاستثارة الفكرية (الحفز الفكري)، الاعتبار الفردي.

٢- أداة البحث:

من خلال الرجوع إلى أدبيات البحث التربوي بالإضافة إلى الإطار النظري للدراسة الحالية، تم إعداد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية وبعد ذلك عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين، من خبراء التربية، لإبداء الرأي حول ملاءمة كل فقرة، وانتمائها ومناسبتها لكل محور من محاور الاستبانة، حيث كان عدد عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (٤٩) عبارة وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية وعلامات التقييم لبعض العبارات ودمج العبارات المتشابهة والمتداخلة، وتم حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات ومحاور أخرى، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، لتضم (٣٣) عبارة

٣- عينة البحث:

وقد قام الباحث بالتطبيق على عينة عشوائية من بعض مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت ومساعدتهم وبعض معلمي المدارس المتوسطة في المناطق التعليمية الست (العاصمة، الفرونية، الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير، حولي) بلغ قوامها (٤٥٢) فرداً.

٤- صدق الاستبانة:

يتعلق موضوع صدق الاستبانة بأن تقيس الاستبانة ما وضعت لقياسه، ويعد صدق الأداة هو مؤشر على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها لذا فيأتي حسابه في المرتبة الأولى، ثم يليه الثبات، وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبع الباحث الطرق التالية: -

أ- الصدق الظاهري (الخارجي):

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، من حيث مدى ملاءمة الفقرات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للبحث، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يرونه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً.

ب- الصدق الذاتي (الداخلي):

تم حساب الصدق الذاتي باستخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل (a) ألفا كرونباخ، وكانت درجة الصدق الذاتي كما بالجدول التالي: -

جدول رقم (١): يوضح درجة الصدق للاستبانة باستخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل (a) ألفا كرونباخ

درجة الصدق	الصدق
مرتفعة	٠,٩٩٧٩٩

ويلاحظ أن معامل الصدق الذاتي للاستبانة يقترب من الواحد الصحيح وهي درجة مقبولة إحصائياً وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق، ويمكن الاعتماد على نتائجه في الدراسة الحالية.

٥- ثبات الاستبانة:

ويقصد به أنه يعطي المقياس نفس النتائج تقريباً إذا أُعيد تطبيقه على نفس الأشخاص في فترتين مختلفتين وفي نفس الظروف، حيث تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة إحصائية من خلال معاملات ارتباط الاتساق الداخلي Internal Consistency، كما استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من خلال المعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث تشير إلى معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وتشير N إلى عدد مفردات الاستبانة أو المحور، و تشير \bar{r} إلى متوسط قيم معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور Average Inter-Item Correlation ويحسب من خارج قسمة (مجموع معاملات الارتباط بين مفردات الاستبانة أو المحور / عدد مفردات الاستبانة أو المحور)، والجدول التالي يوضح معامل الثبات للاستبانة:

جدول رقم (٢): يبين ثبات أداة الدراسة مجملتها وعلى كل محور عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

المحور	عدد العبارات (الفقرات)	درجة ألفا كرونباخ للثبات
	48	.992

يتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات مجموع الاستبانة ككل مرتفعة (0.996)، حيث إنها مقتربة من الواحد الصحيح وهي درجة ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، ولذلك جاءت درجة صدق الاستبانة عالية، ويمكن أن يفيد ذلك في:

- صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه.

- صياغة المقترحات.

- إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

٦- أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون. وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي:

أ- النسب المئوية في حساب التكرارات: حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام.

ب- الوزن النسبي: ويساوي التقدير الرقمي على عدد أفراد العينة، ويساعد الوزن النسبي في تحديد مستوى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وترتيبها حسب وزنها النسبي لكل عبارة، حيث يتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الخمسة وفقاً لطريقة (ليكرت Likert Method) فالاستجابة (متوفر بدرجة كبيرة جداً) تعطي الدرجة (٥) والاستجابة (متوفر بدرجة كبيرة) تعطي الدرجة (٤) والاستجابة (متوفر بدرجة متوسطة) تعطي الدرجة (٣)، والاستجابة (متوفر بدرجة قليلة) تعطي الدرجة (٢)، والاستجابة (غير متوفر) تعطي الدرجة (١) وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة وجمعها وقسمتها على إجمالي أفراد العينة يعطي ما يسمى بالوسط المرجح الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:-

$$\text{التقدير الرقمي لكل} = \frac{(٥ \times \text{تكرار كبيرة جداً}) + (٤ \times \text{تكرار كبيرة}) + (٣ \times \text{تكرار}}{}$$

$$\text{عبارة} = \text{متوسطة} + (٢ \times \text{تكرار قليلة}) + (١ \times \text{تكرار غير متوفر})$$

عدد أفراد العينة

وقد تحدد مستوى الموافقة (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على توفر العبارة من حيث كونها (متوفرة بدرجة كبيرة جدا. متوفرة بدرجة كبيرة. متوفرة بدرجة متوسطة. متوفرة بدرجة قليلة. غير متوفرة) من خلال العلاقة التالية:-

$$١ - ن$$

$$\frac{ن}{ن} = \text{مستوى الموافقة}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوى (٥) والجدول التالي يوضح مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول رقم (٣): يوضح مستوى ومدى الموافقة لكل استجابة

المدى	مستوى الاستجابة
من ١ وحتى (١ + ٠,٨) أي ١,٨	غير متوفرة
من ١,٨ وحتى (١,٨ + ٠,٨) أي ٢,٦	قليلة
من ٢,٦ وحتى (٢,٦ + ٠,٨) أي ٣,٤	متوسطة
من ٣,٤ وحتى (٣,٤ + ٠,٨) أي ٤,٢	كبيرة
من ٤,٢ وحتى (٤,٢ + ٠,٨) أي ٥ تقريباً	كبيرة جداً

٧-خطوات تطبيق الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية في الفترة (من ١٠/٢٥ : ١٢/٥) للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م بطريقة عشوائية على (٥٠٠) من الفئات المختلفة لعينة الدراسة السالف ذكرها، بفاقد (٢٧) مفردة، وتم استبعاد (٢١) مفردة نظراً لعدم استكمال بياناتها الأولية أو أحد بنودها، حيث بلغ حجم العينة النهائي (٤٥٢) مفردة، وهي عينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

٨-نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يمكن عرضها على النحو التالي:

أ-النتائج الخاصة بعبارات الجاذبية حسب أوزانها النسبية

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار أن العبارات من (١-٨) الخاصة بالجادبية، وقعت في متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (3.41) و(3.94)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المحور ككل (3.67).

جدول رقم (٤): يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالجادبية حسب أوزانها النسبية.

الترتيب حسب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					العبارة	م	
			غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
٢	.937	3.93	5	20	124	154	149	ك	١	يتمتع المدير بالاحترام من قبل أعضاء المجتمع المدرسي.
			1.1	4.4	27.4	34.1	33.0	%		
٣	1.055	3.78	12	41	118	146	135	ك	٢	يتمتع بثقة ذاتية عالية في أداء العمل.
			2.7	9.1	26.1	32.3	29.9	%		
١	1.092	3.94	12	37	99	120	184	ك	٣	يتبنى مجموعة من القيم الشخصية (الأمانة، الاستقامة، والنزاهة).
			2.7	8.2	21.9	26.5	40.7	%		
٦	1.082	3.70	16	46	117	150	123	ك	٤	يتبنى مجموعة من القيم المؤسسية التي تشكل ثقافة المؤسسة.
			3.5	10.2	25.9	33.2	27.2	%		
٧	1.169	3.62	26	54	109	140	123	ك	٥	يمارس سلوكاً عملياً يعكس ما يؤمن به نظرياً من قيم.
			5.8	11.9	24.1	31.0	27.2	%		
١٠	1.146	3.53	28	50	134	134	106	ك	٦	يهتم باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية.
			6.2	11.1	29.6	29.6	23.5	%		
١٠	1.115	3.53	24	56	124	152	96	ك	٧	يضع أهدافاً واقعية ممكنة التحقيق.
			5.3	12.4	27.4	33.6	21.2	%		
١١	1.137	3.41	29	64	137	136	86	ك	٨	يشارك المرؤوسين في

الترتيب حسب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					العبارة	م
			غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
			6.4	14.2	30.3	30.1	19.0	%	القيام بمخاطرات محسوبة.
		3.67							

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العبارات المتعلقة بالجاذبية، من وجهة نظر عينة البحث حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (٣)، (١)، (٢) على الترتيب، والتي يوضح قرين كلا منها الوزن النسبي كما يلي:

- يتبنى مجموعة من القيم الشخصية (الأمانة، الاستقامة، والنزاهة) (3.94).

- يتمتع المدير بالاحترام من قبل أعضاء المجتمع المدرسي (3.93).

- يتمتع بثقة ذاتية عالية في أداء العمل (3.78).

كما يتضح من الجدول السابق أن أقل العبارات المتعلقة بالجاذبية، من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (٨)، (٦)، (٧) على الترتيب، والتي يوضح قرين كلا منها الوزن النسبي كما يلي:

- يشارك المرؤوسين في القيام بمخاطرات محسوبة (٣،٤١).

- يهتم باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية. (3.53).

- يضع أهداف واقعية ممكنة التحقيق. (٣،٥٣).

وأما بقية العبارات التي تقع بين عبارات الإرباعي الأعلى وبين عبارات الإرباعي الأدنى، فهي تقع أيضاً في نطاق الوزن النسبي القوي.

وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديري المدارس المتوسطة بالكويت يتمتعون بالعنصر الأول من عناصر القيادة التحويلية "التأثير المثالي"؛ حيث وافقوا على أنهم يتبنوا مجموعة من القيم الشخصية (الأمانة، الاستقامة، والنزاهة)، يمارسوا سلوكاً عملياً يعكس ما يؤمنون به نظرياً من قيم.

ب- النتائج الخاصة بعبارات الدافعية المستوحاة حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار أن العبارات من (٩-١٦) الخاصة بالدافعية المستوحاة وقعت في متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (3.39) و(3.73)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المحور ككل (3.5118).

جدول رقم (٥): يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالدافعية المستوحاة حسب أوزانها النسبية.

الترتيب حسب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					العبارة	م
			غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا		
٣	1.051	3.58	21	44	126	174	87	ك يملك رؤية واضحة للمستقبل.	١
			4.6	9.7	27.9	38.5	19.2		
٩	1.039	3.39	19	67	152	148	66	ك يستطيع تحويل الرؤية إلى واقع ملموس.	٢
			4.2	14.8	33.6	32.7	14.6		
١	1.094	3.73	15	51	105	152	129	ك يظهر الحماس في العمل.	٣
			3.3	11.3	23.2	33.6	28.5		
٤	1.099	3.49	23	61	126	156	86	ك يعزز روح التحدي لدي مرؤوسيه.	٤
			5.1	13.5	27.9	34.5	19.0		
٢	1.125	3.60	25	52	106	165	104	ك يشجع المرؤوسين علي الالتزام برؤية المدرسة.	٥
			5.5	11.5	23.5	36.5	23.0		
٥	1.133	3.48	29	55	131	146	91	ك يضع الأهداف دائما أمام المرؤوسين.	٦
			6.4	12.2	29.0	32.3	20.1		
٨	1.123	3.43	28	62	134	145	83	ك يستثير المرؤوسين كي يكونوا مبدعين.	٧
			6.2	13.7	29.6	32.1	18.4		
٧	1.110	3.45	28	55	137	149	83	ك يستثير روح الفريق عند المرؤوسين.	٨
			6.2	12.2	30.3	33.0	18.4		
		3.5118							

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر العبارات الخاصة بالدافعية المستوحاة من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (٣)، (٥)، (١)، على الترتيب، والتي يوضح قرين كلا منها الوزن النسبي كما يلي:

- يظهر الحماس في العمل (٣,٧٣)

- يشجع المرؤوسين علي الالتزام برؤية المدرسة (٣,٦٠)

- يمتلك رؤية واضحة للمستقبل (٣,٥٨)

كما يتضح من الجدول السابق أن أقل العبارات المتعلقة بالدافعية المستوحاة، من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (٢)، (٧)، (٨) على الترتيب، والتي يوضح قرين كلا منها الوزن النسبي كما يلي:

- يستطيع تحويل الرؤية إلي واقع ملموس (٣,٣٩)

- يستثير المرؤوسين كي يكونوا مبدعين (٣,٤٣)

- يستثير روح الفريق عند المرؤوسين (٣,٤٥)

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن مديري المدارس المتوسطة بالكويت يتمتعون بالبعد الثاني من أبعاد القيادة التحويلية "الدافعية المستوحاة، بدرجة كبيرة؛ حيث إن آراء عينة الدراسة وضحت أن مديري المدارس، يعززوا روح التحدي لدي مرؤوسيه، يضعوا الأهداف دائما أمام المرؤوسين.

ج- النتائج الخاصة بعبارات الاستثارة الفكرية حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار أن العبارات من (١٧-٢٤) الخاصة بالاستثارة الفكرية، وقعت في متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (3.39) و(3.59)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المحور ككل (3.5027).

جدول رقم (٦): يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالاستثارة الفكرية حسب أوزانها النسبية.

م	العبارة	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوزن النسبي
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة			
١	يشجع المرؤوسين	80	145	139	63	25	3.42	1.101	٧
		17.7%	32.1%	30.8%	13.9%	5.5%			

الترتيب حسب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					العبارة	م	
			غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا			
									علي تبني مداخل جديدة لحل المشكلات.	
٨	1.112	3.39	29	64	136	149	74	ك	يشجع المرؤوسين علي تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة.	٢
			6.4%	14.2%	30.1%	33.0%	16.4%	%		
٧	1.112	3.42	27	62	138	144	81	ك	يتجنب النقد غير الموضوعي لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ.	٣
			6.0%	13.7%	30.5%	31.9%	17.9%	%		
٥	1.093	3.52	20	61	127	152	92	ك	يحفز المرؤوسين علي حضور الندوات والمؤتمرات.	٤
			4.4%	13.5%	28.1%	33.6%	20.4%	%		
٢	1.103	3.58	21	53	126	149	103	ك	يثق في قدرات مرؤوسيه.	٥
			4.6%	11.7%	27.9%	33.0%	22.8%	%		
١	1.097	3.59	18	57	122	149	106	ك	يدرك الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	٦
			4.0%	12.6%	27.0%	33.0%	23.5%	%		
/٢	1.090	3.58	20	46	144	135	107	ك	يعزز روح التحدي لدي	٧
			4.4%	10.2%	31.9%	29.9%	23.7%	%		

الترتيب حسب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					العبارة	م
			غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا		
								مرؤوسيه.	
٦	1.091	3.49	22	57	138	146	89	ك	٨
			4.9%	12.6%	30.5%	32.3%	19.7%	%	يتقبل أخطاء المرؤوسين.
		3.5027							

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العبارات الخاصة بالاستشارة الفكرية، من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأعلى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (٦)، (٥)، (٧)، على الترتيب، والتي يوضح قرين كلا منها الوزن النسبي كما يلي:

- يدرك الحاجة للتغيير نحو الأفضل (٣,٥٩).

- يثق في قدرات مرؤوسيه (٣,٥٨).

- يعزز روح التحدي لدى مرؤوسيه (٣,٥٨).

كما يتضح من الجدول السابق أن أقل العبارات المتعلقة بالاستشارة الفكرية، من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإرباعي الأدنى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (٢)، (٣)، (١) على الترتيب، والتي يوضح قرين كل منها الوزن النسبي كما يلي:

- يشجع المرؤوسين علي تناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة (٣,٣٩).

- يتجنب النقد غير الموضوعي لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ (٣,٤٢).

- يشجع المرؤوسين علي تبني مداخل جديدة لحل المشكلات (٣,٤٢)

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مديري المدارس المتوسطة بالكويت يتمتعون بالبعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية وهو "الإستشارة الفكرية" بدرجة كبيرة ؛ حيث إن آراء عينة الدراسة أوضحت أن مديري المدارس يحفزوا المرؤوسين علي حضور الندوات والمؤتمرات، يتقبلوا أخطاء المرؤوسين.

د- النتائج الخاصة بعبارات الاعتبار الفردي حسب أوزانها النسبية:

أوضحت نتائج الدراسة في هذا الإطار، أن العبارات من (٢٥-٣٣) الخاصة بالاعتبار الفردي، وقعت في متوفرة بدرجة كبيرة، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٣,٤٥) و(٣,٧٤)، وبلغ متوسط استجابة أفراد العينة على المحور ككل (٣,٥٨٦).

جدول رقم (٧): يوضح ترتيب العبارات الخاصة بالاعتبار الفردي. حسب أوزانها النسبية.

الترتيب حسب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					العبارة	م	
			غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
١٠	1.100	3.45	25	60	134	151	82	ك	١	يتعرف علي احتياجات المرؤوسين.
			5.5%	13.3%	29.6%	33.4%	18.1%	%		
٨	1.082	3.54	24	44	138	154	92	ك	٢	يهتم بمشكلات المرؤوسين.
			5.3%	9.7%	30.5%	34.1%	20.4%	%		
٢	1.130	3.68	22	48	107	150	125	ك	٣	يحتـرم المرؤوسين.
			4.9%	10.6%	23.7%	33.2%	27.7%	%		
٣	1.107	3.62	22	48	117	159	106	ك	٤	يقدر مجهودات المرؤوسين
			4.8%	10.6%	25.9%	35.2%	23.5%	%		
٤	1.071	3.61	22	39	131	160	100	ك	٥	يحرص علي تحقيق احتياجات المرؤوسين التي تتفق مع أهداف المدرسة.
			4.9%	8.6%	29.0%	35.4%	22.1%	%		
٧	1.086	3.55	24	46	132	158	92	ك	٦	يؤمن بأهمية مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير.
			5.3%	10.2%	29.2%	35.0%	20.4%	%		
٩	1.109	3.47	26	55	135	151	85	ك	٧	يزود المرؤوسين بالتغذية الراجعة.
			5.7%	12.2%	29.9%	33.4%	18.8%	%		
٦	1.040	3.58	15	49	142	151	95	ك	٨	يفوض بعض المهام والمسؤوليات للمرؤوسين.
			3.3%	10.8%	31.4%	33.4%	21.0%	%		
١	1.071	3.74	14	45	110	158	125	ك	٩	يعطي النموذج في الالتزام أمام المرؤوسين.
			3.1%	10.0%	24.3%	35.0%	27.7%	%		

الترتيب حسب الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة (متوفرة بدرجة)					العبارة	م
			غير متوفرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
		3.586							

يتضح من الجدول السابق أن أكثر العبارات الخاصة بالاعتبار الفردي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأعلى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (٩)، (٣)، (٤)، على الترتيب، والتي يوضح قرين كلا منها الوزن النسبي كما يلي:

- يعطي النموذج في الالتزام أمام المرؤوسين (٣,٧٤).

- يحترم المرؤوسين (٣,٦٨).

- يقدر مجهودات المرؤوسين (٣,٦٢).

كما يتضح من الجدول السابق أن أقل العبارات المتعلقة بالاعتبار الفردي من وجهة نظر عينة الدراسة حسب ترتيب الوزن النسبي والواقعة في الإربعي الأدنى من عبارات المحور، هي العبارات رقم (١)، (٧)، (٢) على الترتيب، والتي يوضح قرين كلا منها الوزن النسبي كما يلي:

- يتعرف علي احتياجات المرؤوسين (٣,٤٥).

- يزود المرؤوسين بالتغذية الراجعة (٣,٤٧).

- يهتم بمشكلات المرؤوسين (٣,٥٤).

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت يتمتعون بالبعد الرابع من أبعاد القيادة التحويلية وهو "الاعتبار الفردي" بدرجة كبيرة ؛ حيث إن آراء عينة الدراسة أوضحت أن مديري، يحرصوا علي تحقيق احتياجات المرؤوسين التي تتفق مع أهداف المدرسة، يؤمنوا بأهمية مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير، يعطوا النموذج في الالتزام أمام المرؤوسين.

رابعا: آليات مقترحة لتطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحويلية:

في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسة الميدانية يمكن طرح مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت باستخدام مدخل القيادة التحويلية وهي:

- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفاً تسعى إليه المدارس، من خلال ورش عمل من مراكز التدريب المختصة بالمناطق التعليمية، لمديري المدارس ومساعدتهم علي كيفية استخدام القيادة التحويلية.
- وضع أهداف طموحة تشجع العاملين علي تحدي الظروف والصعوبات التي تواجهها المدرسة، ووضع أهداف تتسم بالتحدي، ومساعدة العاملين علي تحقيقها، وتحفيز هؤلاء العاملين علي أن يعملوا بكل جهد وإخلاص علي تحقيق أهداف المدرسة وأن يتساموا عن أهدافهم الشخصية إذا لزم الأمر، من خلال إيجاد معايير موحدة يتم تفعيلها بصورة دورية لتقييم ممارسات القيادة المدرسية.
- توفير مناخ مدرسي يقوم علي الإنتاجية العالية والأداء المهني المتميز من قبل كلاً من القادة والعاملين معه، من خلال المشاركة في تعديل وتطوير المناهج الدراسية لتصاغ طرق تفجر وتنشط القدرات الإبداعية لدى الطلاب، ولحدوث ذلك لا بد من اقتناع الجهات الرسمية المشرفة على وضع البرامج الدراسية والمناهج التعليمية.
- نشر الوعي برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة من خلال عقد ندوات، أو ورش عمل تعريفية تمكن المديرين من العمل علي تحديد رؤية مستقبلية خاصة بالمدرسة، والإحاطة بأساليب نشر الوعي الخاص بهذه الرؤية لدي العاملين بالمدرسة، وحثهم علي رؤية المهام والوظائف التي يزاولونها من منظور جديد، وكذلك تشجيعهم علي أن يحددوا لأنفسهم أهدافاً خاصة يسعون لتحقيقها بشرط ألا تكون هذه الأهداف متناقضة مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وكذلك بشرط ألا تطغي جهودهم لتحقيقها علي جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد لتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة بدلا من الخطط القصيرة، من خلال إتاحة الفرص للمديرين للمشاركة في الأعمال واللجان المتخصصة في الوزارة والإدارات التعليمية حتى يكون لهم دور في التخطيط والدراسة للقرارات الإدارية والتربوية التي يتم اتخاذها في مجال التعليم.
- الحد من النمط البيروقراطي في الإدارة، وإتاحة الفرص للعاملين معهم لمناقشة السياسة العامة للمدرسة، إتخاذ القرارات بصورة جماعية تعاونية وتشجيع العمل الجماعي كأسلوب للقيام بالمهام والوظائف الموكلة بالعاملين في المدرسة؛ من خلال المناقشات والمشاركات الجماعية، و توفير تنظيم هيكلي للمدرسة يعزز المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات، لعب دور التابعين، بحيث يتخلوا عن القيادة لأفراد آخرين في المدرسة إذا لزم الأمر.

- شحن همم العاملين لاستثمار أقصى طاقاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم في أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية، من خلال تدريب العاملين علي تحمل مسؤولية تطوير مستواهم المهني تطويراً ذاتياً مستمراً، بشكل يساعدهم علي أن يكونوا قادة لعمليات التغيير المطلوبة لتطوير المدرسة، وتشجيعهم علي أن يتجاوزوا اهتماماتهم ورغباتهم وغاياتهم الشخصية في سبيل تحقيق اهتمامات المجموعة.
- حث العاملين علي إدراك كل المتطلبات الأزمنة للقيام بمهامهم علي أكمل وجه، من خلال محاضرات لمديري المدارس من أجل التحسن في الإدارة، وكيفية تكوين صف ثان من القيادات المدرسية.
- إتاحة الفرصة للعاملين في المدرسة ليتعلموا من بعضهم البعض، من خلال تنظيم زيارات المديرين للمدارس الأخرى لنقل تجارب مديريها والمشاركة في تطويرها.
- تشجيع عمليات اتصال مباشرة ومستمرة بين القادة والعاملين وبين العاملين بعضهم ببعض، من خلال إتقان مهارات تكوين فرق العمل، وتقبل مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وتقبل مشاركة العاملين في المدرسة في استخدام السلطة والقوة التي تخولها لهم مكانتهم الوظيفية.
- تعزيز مفهوم القيادة الجماعية بدلاً من القيادة الفردية، وتنامي كل من القائد والعاملين معه عن أهدافهم الخاصة، وتكريس كل جهودهم علي تحقيق أهداف المدرسة، من خلال عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة الإبداع الإداري، والتعريف بتلك الأنماط الحديثة في القيادة وما الإفادة منها في تحسين العملية التعليمية، وتنمية وعى القيادات الإدارية العليا بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المدارس.
- تفهم بيئة العمل وتفهم العاملين فيه، والعمل علي ربط الموارد البشرية والمادية المتوافرة في المدرسة بالأهداف المراد تحقيقها، والمحافظة علي الموارد البشرية والمادية المتوافرة في المدرسة وتطويرها باستمرار، من خلال دعم العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لزيارة المدرسة للاستفادة من آرائه في حل المشكلات المدرسية، وتقديم المساعدات اللازمة لسد احتياجات المدرسة.
- تهيئة العاملين علي أن يكونوا متقبلين للتغيير الذي قد يطرأ علي المدرسة ومتفهمين للظروف والمشكلات التي قد تصاحب عمليات التغيير، من خلال إقامة برامج توعية منظمة لتعريف مديري المدارس بأهمية القيادة التحويلية وأبعادها، وأهميتها في تأكيد الجانب الأخلاقي والإبداعي في العمل، ودورها في تشجيع

العاملين علي تحدي الأوضاع غير المرغوب بها، التي قد تحدث نتيجة للتغيير الذي تمر به المدرسة.

- توفير مناخ تربوي يساعد علي التعليم المستمر، واستخدام مثيرات اجتماعية تساعد علي خلق جو اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة، من خلال إنشاء مجلس لمديري المدارس في المنطقة التعليمية يهتم بتطوير مهنة الإدارة المدرسية ويجعلها مبدعة، ويكون له ميثاق شرف يجمع مديري مدارس المنطقة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١-الهاللي الشرييني: استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية العربية، مج ٧، ٢١٤، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، ابريل ٢٠٠١.
- ٢-بيتر ج. نورث هاوس(٢٠٠٦): القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق.(ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف) معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣-جمعان الغامدي: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٢.
- ٤-جودت عطوى: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- ٥-خديجة الشيخ صالح الهندي وآخرون: دور الإدارة المدرسية في تشجيع الإبداع والابتكار في المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام (نظام الفصلين) بدولة الكويت، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وحدة البحوث، قسم بحوث التجديد التربوي، وزارة التربية، الكويت، ١٩٩٧.
- ٦-خديجة كنسارة: القيادة التحويلية والتغيير المطلوب في السلوك القيادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥.

- ٧-دلال الهدهود: المدخل إلى الإدارة المدرسية، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، ١٩٩٦.
- ٨-زينب الجبر: القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للعاملين: خلفيات نظرية وتطبيقات عملية، مجلس النشر العلمي، الكويت، ٢٠١٠.
- ٩-رضا إبراهيم: معجم المصطلحات التربوية والمدرسية، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، ٢٠١١.
- ١٠-سعيد الغامدي: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.
- ١١-سالم القحطاني: القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، دار الخريجي، الرياض، ٢٠٠١.
- ١٢-سامي عليان الشيبول: إدارة العلاقات العامة في التربية، المركز القومي للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- ١٣-شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب: درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١.
- ١٤-شكرية أحمد محمد: " تطوير الإبداع الإداري لمديرات مدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل التعلم التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ١٥-فاروق عبده فليبه وأحمد عبد الفتاح الزكي: معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
- ١٦-فهمي محمد، عبد الملك حسن: تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ١٩٩٣.
- ١٧-عايدة أحمد الخوالدة ومحمد حسن جرادات: درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (٢٣)، الأردن، ٢٠١١.
- ١٨-عدنان محمد أحمد قطيط: تطوير المهام الوظيفية لمديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٦.

- ١٩- كمال أبو سماحة، " مدير المدرسة والعملية التربوية- أدوار رئيسية"، المجلة التربوية، العدد السادس والعشرون بعد المائة، السنة السابعة والعشرون، التنمية الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، سبتمبر ١٩٩٨م.
- ٢٠- ماجدة الجارودي: إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧.
- ٢١- مازن فارس رشيد (٢٠٠٣): الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، مجلد (٢٥)، عدد (٢)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢٢- محمد إبراهيم التويجري ومحمد عبد الله الرادعي: معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكات، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣.
- ٢٣- مشهور العمري: العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية، ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة "دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٣.
- ٢٤- منى على سيد أحمد: تطوير أدوار مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء أبعاد القيادة التحويلية، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٤.
- ٢٥- منى مؤتمن: تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ٢٠٠٣.
- ٢٦- نواف العتيبي: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
- ٢٧- وزارة التربية: كتيب التنظيم المدرسي، مطبعة حكومة الكويت، ١٩٩٣.
- ٢٨- وزارة التربية: مظاهر السلوك العدواني لدى طلاب المرحلتين المتوسطة والثانوية " دراسة ميدانية"، إدارة الخدمات الاجتماعية، الكويت، ١٩٩٤.
- ٢٩- وزارة التربية: إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت ٢٠٠٥ - ٢٠٢٥، الكويت، يونيو ٢٠٠٣.

٣٠-وزارة التربية: التقرير الختامي للجنة تعديل أدوات تقييم أداء الإدارة المدرسية، قطاع البحوث التربوية والمناهج، إدارة القياس والتقييم، وزارة التربية، الكويت، مارس ٢٠٠٠.

٣١-وزارة التربية: دليل عمل المدرسة المطورة، الكويت، سبتمبر ١٩٩٣.

٣٢-يوسف عبد المعطي: الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-Avolio, B. J. & Boas, S: "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". Academy of management journal, 45 (4), 2002.
- 2-Gittens, B.F.(2009): Perceptions of the applicability of Conformational leadership Behavior to the leader role of academic department chairs: A study of selected universalities in Virginia, proudest llc, PHD, University of Virginia, USA.
- 3-Harrison, J.L.(2011): Instructor transformational leadership and student outcomes, Emerging leadership Journey, ،Vol.(4), No.(1).
- 4-Hay,L.(2011):Transformational Leadership: characteristics and criticisms, flinders university, London.
- 5-Bennis, D. & Nanus, K.: Leadership, Harper Law, New York, 1985.
- 6- Marten, N.: The Roles and Responsibilities of Department Heads and Chairperson in schools of Education as perceived by Deans, Journal of Education, Vol.112, No.(2), 2001.
- 7-Popper, M. and Others(2000): Transformational Leadership, attachment leadership quarterly, vol. (11), Issue (2).
- 8-Roberta, H.: A Quantitative Study of the relationship between transformational and transactional leadership styles and strategic change with in the state university of new yark, A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Capella university, 2009.
- 9-Schriesheim, C. & et al: "An Investigation of path-goal and transformational leadership theory Predictions at the individual level of analysis". The Leadership quarterly, Vol. (17), Issue (1),2006.
- 10-Mitchell, p. & Taker, R.: Leadership in Organisations, Prentice Hall, London, 1992.

- 11-Nemanich, L. & Keller, A.: Transformational Leadership in and acquisition: A field study of Employees, The Leadership Quarterly, Vol. (18), Issue (1), 2007.
- 12-Maricle, S.: Attitudes of New Jersey Public Secondary School Principals towards Inclusive Education and Educational Strategies related to its Practices, PhD Dissertation, Seton Hall University, 2001.
- 13-Leithwood, K. & et al: Transformational Leadership and School Restructuring ; A Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement ,Victoria, 1992.
- 14-Kotter, J.: Leading Change. Harvard Business, USA, 2004.
- 15-Thomas W, Kent,: "four factors of transformational leadership Behavior" Leadership & organization development, 21 (5), (2001).
- 16-Timothy, N. & Pilgrim, J.(2011): Adopting the transformational leadership perspective in complex research environment, Research management Review, Vol.(18), Issus (1).
- 17-The transformational leadership report (2007) available at: www.transformationalLeadership.net.
- 18- Bass, B. M and Avolio, B. J.: improving organizational effectiveness through transformotional leadership, sage, thousand aks, CA, 1994.
- 19-R. Fein, et. Al.: Threat Assessment in Schools: A Guide to Managing Threatening Situations and to Creating Safe School Climates, United States Secret Service and United States Department of Education, Washington D. C., 2002.
- 20-Walter, L. and Mixon, J. (2011): an Examination of Self Perceived transformational leadership behaviors of Texas Superintendents, international Journal of Educational Leadership Preparation, vol.(6),no.(2).
- 21-Warrich, D.D.(2011): The urgent need for skilled transformational leaders integrating transformational leadership and organization development, Journal of leadership Actuality & ethics vol.(8), no(5).