



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)



**درجه ممارسة مديري المدارس الاساسية لسلوك القيادة  
التحويلية من وجهه نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار  
الشمالي - الاردن**

إعداد

**ايمن عرسان فالج النصيرات**

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية

قسم الرقابة الداخلية

hattabahmad13@gmail.com

«المجلد الأربعون- العدد الثالث - مارس ٢٠٢٤ م»

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص :

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمين المدارس الاساسية في مدارس مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي ، تكون مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار (٢٠) مدرسة تضم (٣٠٤) معلم ومعلمة منهم (١١٤) معلم و(١٩٠) معلمة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة المدراء لسلوك القيادة التحويلية، كما تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة الميسرة وهم (٧٠) معلمة و(٥٠) معلم وتوصلت نتائج الدراسة الى ان درجه ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة في جميع المجالات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار تبعاً لاختلاف (الجنس) وكانت الفروق لصالح المعلمين. وعدم وجود فروق دالة احصائياً حسب متغير المؤهل العلمي.

**كلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية ، مديري المدارس ، مديرية التربية والتعليم.

**abstract :**

The study aimed to identify the degree of basic school principals practicing transformational leadership behavior from the point of view of primary school teachers in the schools of the Directorate of Education of the Northern Mazar District. There are (114) male and (190) female teachers, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to measure the level of principals' practice of transformational leadership behavior. The practice of transformational leadership by principals of basic schools in the Education Directorate of the Northern Mazar District from the teachers' point of view was moderate in all areas, There are statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the responses of the study sample about the practice of transformational leadership by principals of basic schools in the Directorate of Education of Al-Mazar District, according to the difference (sex). The differences were in favor of the teachers. There were no statistically significant differences according to the variable Qualification.

**Keywords:** transformational leadership, school principals, directorate of education.

## المقدمة:

أن التغييرات التي تحدث في العصر الحالي تتسم بالسرعة وهذه التغييرات تحتاج الى مهارات وقدرات تتناسب مع سرعه هذا التغيير والقدرة على التعامل معه واحتوائه. كما إن دور إدارة المدارس تتأثر بهذه التغييرات والتطورات العلمية وتكنولوجيا التعليم ويتمثل ذلك في مدير المدرسة ، وتطور دور المدرسة ليخرج من مرحلة التعليم والتدريس بل أخذ الإهتمام بتنمية الجوانب الشخصية والمهارية والسلوكية من تعلم وإبتكار وإبداع وتوفير الإمكانيات والظروف التي تحسن العملية التربوية، لذا لا بد من إيجاد بيئة تعليمية تواكب التطور المتسارع والتحديات والثورات المعلوماتية في جميع الميادين وتتعامل مع الأسلوب الإداري الروتيني. من هنا يأتي دور المدير بما يملك من دافعية وطموح واستعداده التام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تفجيره مشاركة الادارة وقرارتها من قبل المعلمين (Chat, 2019).

ويعد القائد أحد أهم مرتكزات التغيير الاجتماعي؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجح وسائل الإصلاح والتقييم في معظم البلاد على اختلاف وجهات نظر سياستها التربوية، وأصبحت نتائج هذه الإدارة التربوية منوطة بشكل كبير بنوع القيادة التي يتبعها، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المؤسسة ومساعدتها في حل مشكلاتها التعليمية، وتحسين رؤيتها للمستقبل، ومن هنا تبلورت فكرة القيادة التشاركية كنوع من انواع القيادة التي تدعو إلى استخدام التخطيط بعيد المدى المدروس؛ لتحسين أداء المدرسة والنهوض بها. (Deeboonmee & Ariratana, 2014).

إن استخدام السلوك الإبداعي من قبل مديري المدارس الثانوية يحدد المشكلة ويزيد من القدرة على حلها لإنتاج أفكار متعددة ويعمل على ترشيد الموارد المستخدمة في حل المشكلات، وتحسين أساليب عمل المديرين فيها (حمادات، ٢٠١٤).

كما إن القيادة التحويلية يعد المعيار الدقيق والصحيح لعمله لأنه بمثابة استنباط أفضل ما لدى مديري المدارس الثانوية ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين فوق توقعاتهم، ويعزز بذلك بيئة العمل للمديرين بالانفتاح، والثقة ويوفر الوقت والجهد(Chat, 2019).

أن الحاجة لقيادة مدرسية تركز على شخصية المدير فهو المسؤول عن تنظيم وتحفيز العاملين وتوفير الظروف النفسية والمادية والاجتماعية الممكنة لهم، ويتفق التربويون على ضرورة التشجيع للإبداع ورفع مستوى الأهداف والأداء والعلاقات والإتجاهات (احمد، ٢٠١٤).

إن الإدارة المدرسيّة المبدعة تتبنى أسلوباً فنياً في مجال القيادة الفعالة، فهناك صفات مشتركة بين صفات القائد والمبدع، فالقائد والمبدع يؤثر في الجماعة، وكلاهما يؤدي دوراً في المجال الاجتماعي الحضاري التكنولوجي، حيث أنه يؤثر في مصير الإنسانية وحضارتها، وفنائها ودمارها، وسعادتها وتقدمها وبقائها، فالمبدع يتعامل مع العادات القديمة ويعطلها من أجل ابتكار حل وبدائل لمواقف جديدة. (pra & tang, 2020).

ويهدف ذلك الجزء من السلوك القيادي التحويلي الموسوم بتحديد الرؤية وتوضيحها إلى تحديد المدير لفرص جديدة له ولمدرسته، وتنمية وحفز الآخرين برؤية مستقبلية. أما توفير النموذج الملائم، الذي يعني وضع نماذج وأمثلة للمعلمين ليتبعوها وتتسق والقيم التي يعتنقها المدير، فتهدف إلى تعزيز معتقدات المعلمين لقدراتهم وثقتهم بأنفسهم. ويهدف المدير من تشجيع المعلمين على قبول أهداف المجموعة إلى الارتقاء بالتعاون بين المعلمين، ومساعدتهم على العمل معاً بهدف تحقيق أهداف مشتركة (العاجز، ٢٠١٧).

ويذكر الشعلان (٢٠١٢) يتضمن معنى توفير الدعم الفردي إظهار الاحترام للمعلمين والاهتمام بمشاعرهم الشخصية وحاجاتهم. ومن الأرجح أن يؤثر تبني هذا البعد من قبل مدير المدرسة في إمكانية تغيير المعلمين لبعض المعتقدات التي يحملونها والمتعلقة بالبيئة المدرسية؛ إذ يتأكد المعلمون من أن المشاكل التي قد يواجهونها أثناء تغيير معتقداتهم وممارساتهم ستعامل بجدية من قبل الإدارة، وسيتم مساعدتهم أثناء مواجهتهم لتلك المشاكل. ويؤدي توفير الاستشارة الفكرية إلى تحدي المعلمين والمعلمات لإعادة اختبار بعض مسلماتهم حول عملهم وإعادة التفكير في كيفية القيام به. وقد تجذب مثل هذه الإثارة انتباه المعلمين إلى الفجوة بين ممارساتهم الحالية والمرغوبة، وفهم طبيعة التحدي الحقيقي لأهداف التغيير في المدرسة.

### مشكلة الدراسة:

يرتبط نجاح أي عمل جماعي في المؤسسات على مدى قدرة القائد الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار قدراته ومؤهلاته، وتأثيره في الآخرين من خلال قيامة بواجبه في تسيير أعمالهم، وقد أصبحت قيادة المؤسسات في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق بسبب التغيرات السريعة والتطور التكنولوجي وكبر حجمها، وزيادة عدد العاملين فيها، وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها والتغيرات التي طرأت على البيئة وانفتاحها على المؤسسات الأخرى. (Deeboonmee, & Ariratana (2014).

وقد تناولت العديد من الدراسات اهمية القيادة في المدارس كما في دراسة العزايزة (٢٠٢٠) ودراسة منصور (٢٠١٩) ودراسة (hashim & alobaidan , 2020), وجميعها اكدت ان القائد يعتبر جوهر العملية الادارية وسر النجاح أو الفشل للمؤسسة، حيث يسعى القائد الناجح إلى تحفيز جهود الفريق واستثمار طاقاتهم لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية . وتظهر الحاجة إلى أن ممارسة السلوك الاداري من قبل مديري المدارس من أهمّ الوسائل التي يمكن بوساطتها التأثير في العاملين فيها، عندما يدرك مدير المدرسة -كمتخذ للقرارات- أهميّة الاستجابة لهذه الحاجة بتبنى سياسات ادارية مع المعلمين، مما يسمح للمعلمين بممارسة عملهم واستثمار طاقاتهم الايجابية نحو تحقيق الأهداف التربويّة العامة والخاصة في إدارة المدرسة ..(Medina & comeada 2019).

ومن خلال عمل الباحث مديرا للمدارس الاساسية سيتم من خلال هذه الدراسة الاجابة على  
الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

١ - ما درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ؟

٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية للسلوك القيادة التحويلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء الكورة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تحديد أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار لسلوك القيادة التحويلي وفقا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي).

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- إنها قد تعالج موضوعاً مهماً يواجه وزارة التربية، وهو السلوك القيادية التحويلي في إدارة مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء المزار.
- 2- إيجاد عملية التطوير في سلوك مديري المدارس والتخطيط التربوي الفعال في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار.
- 3- توفر الدراسة الادب النظري للباحثين في مجال الإدارة المدرسية.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

- الإدارة المدرسية: "هي مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، وتوجيه)، وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشئ بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (العمارة، ٢٠١٢).
- وتعرف إجرائياً: بأنها العمليات التي يقوم بها مديري المدارس في حدود هذه الدراسة.
- القيادة التحويلية: هي نمط قيادي يتفاعل فيه القائد مع المرؤوسين من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع، والاثارة، والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عال من الاهداف المنشودة (القبلي والعماري، ٢٠١٧).
- وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً: بأنها متوسط الدرجة التي سيحصل عليها مديرو المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار من خلال استجابة المعلمين على أبعاد الاداة الاربعة الخاصة الفردية.

## حدود الدراسة:

- يتوقف تعميم نتائج الدراسة على المحددات الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية كالاتي:
- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري المدارس سلوك القيادة التحويلية في المدارس الاساسية للواء المزار من وجهة نظر المعلمين .
  - الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار.
  - الحدود المكانية: المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار.
  - الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

## ادبيات القيادة التحويلية :

ونظرا لتنوع نظريات وأساليب القيادة وأنماطها، فإن مدير المدرسة يتحمل عبئا ثقيلا ويتطلب منه تبني نظريات قيادة فاعلة ومؤثرة، حيث حظيت القيادة على اهتمام الكثير من العلماء والمفكرين والفلاسفة وبدأوا في دراسة كل ما يرتبط بها، أصبحت أساسها العملية الادارية التي يحكم بواسطته على نجاح المؤسسة من عدمه، وأصبحت في جوهرها الرابطة بين العاملين وخطة المؤسسة والرؤية في تعريف القيادة، فالبعض يرونها سمات شخصية المستقبلية، لذلك لا بد من الاشارة إلى أن هناك تفاوت على الافراد، بينما يراها آخرون سلطة رسمية، و آخرون يرونها سلوكا وتفاعلا وتأثيرا "وكشفت الدراسات المسحية أن هناك (٣٥٠) للقيادة، ويتفق عموم ) تعريف على مفهومين أساسيين :وثانيا عمليات أول : يوتر القائد بشكل مقصود على سلوك أفراد في المنظمة، : أن القيادة تحدث في تفاعلية بين فردين أو بين عدة أفراد" (ديواني، ٢٠١٨).

ونظرا لأهمية اتباع القائد نمطا قياديا جديدا من أنماط قيادية حديثة، بعيداً عن الانماط القيادية التقليدية، عبر توظيف النظريات المعاصرة التي تتسم بالتطوير والحدثة، وتعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات شهرة في المؤسسات التربوية، ومن مرتكزاتها إحداث التغيير وتطبيقه في عدد من الميادين، وأبرزها الميدان التربوي، بشكل رئيس، متمثلة بإعطاء الاهتمام بالمشاعر الفردية للمرؤوسين وارشادهم باتجاه تحقيق المزيد من التقدم والنمو (السعود، ٢٠٢١)

## مفهوم القيادة:

تمثل القيادة محورا مهما في العملية الادارية، حيث كانت ولا تزال محور اهتمام كبير في الادبيات الادارية، وتعددت تعريفات القيادة، ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد، إله ان هناك اتفاق القيادة هي فن التأثير في الاخرين لضمان تحقيق الاهداف التنظيمية، وبغرض إرشادهم أو تسهيل وتنظيم العلاقات والانشطة بين مجموعة أفراد أو منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

و أشارت متولي و صالح (٢٠٢١) في تعريف للقيادة إلى أنها القدرة على التوجيه والتأثير في سلوك الاخرين من خلال المشاركة الايجابية والتحفيز بهدف الوصول إلى تحقيق الاهداف المرجوة.



بينما أشار (Alshihabat& atan,2020) إلى أن القيادة قدرة القائد على التأثير والالهام في الآخرين، وأن القادة أو المديرين بشكل خاص يميلون لمتالك مهارات القيادة، وتعلم خصائص ومهارات قيادية محددة لمواجهة التحديات والتعامل مع مختلف المواقف، والمساعدة في التغلب على العقبات والتحديات بنجاح وكفاءة .

وعرفها عبدالرؤف (٢٠٢٠) بأنها الطريقة التي يحاول أحد الافراد التأثير بموجبها على الآخرين لتحقيق الاهداف المنشودة .و يعتمد نجاح وفعالية القيادة الادارية على السمات الشخصية للقائد، والمؤهلات الثقافية، والخبرة المهنية التي تمكنه من اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة تؤهله لمواجهة أي موقف يتعرض له، بالتالي يحتاج القائد إلى قدرات و امكانيات من حيث التخصص والمؤهل الدراسي، وامتلاك المعرفة والخبرات، بالإضافة لإمكانيات الاجتماعية في القدرة على موازنة أعباء المسؤولية مع متطلبات الظروف الاجتماعية السائدة مثل نظرة المجتمع وظروف الاسرة والظروف الاقتصادية .

"تقوم القيادة التحويلية على التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء عالقات بناءة وهادفة مع مرؤوسيهم للنهوض بكل منهما والوصول لاعلى مستويات الاخلاق والدافعية وزيادة نشاطهم نحو تحقيق الاهداف، وتعتبر من أساليب القيادة الحديثة التي تهدف إلى التأثير على الافكار و تغيير المواقف وتحسين المهارات والسلوكيات الايجابية من خلال التأثير الملهم (الزهراني، ٢٠٢٠)

### مفهوم القيادة التحويلية:

**التحويل لغة:** حول أي صيّرَ غَيْرَ، ومحول: بصير بتحويل الامور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع (ابن منظور)

**أما اصطلاحا:** لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القياد التحويلية، الامر الذي نتج عنه تعدد التعريفات **ومن أهمها:**

القيادة تملك من السمات والمهارات ما يجعلها قادرة على التأثير الفاعل في العاملين ظروف العمل. فهي نمط قيادي ذات رؤية ثابتة، وتعتمد التعلم المستمر والتشاركي والتحفيز الايجابي، قائم على الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه المهنة والمؤسسة التي يعملون بها (السعود، ٢٠٢١) .

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (pra & tang, 2020).

### أهمية القيادة التحويلية:

وتعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي كما يذكرها (Baltaci, 2017) الى عدة عوامل:

- ١- تسعى القيادة التحويلية الى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- ٢- تتبنى القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الاخلاقية " التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني.
- ٣- القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة الى التغيير.

### أبعاد القيادة التحويلية:

وللقيادة ابعاد كما حددها (pra & tang, 2020) هي :

- ١- الجاذبية القيادية (الكاريزما): التأثير القائم على القدوة والنموذج والرؤية الواضحة والاحساس الكبير.
- ٢- الحفز والالهام: حيث يضع القائد تصورا مستقبليا لنشاط المنظمة، ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، بحيث يقدم لهم التشجيع والدعم المعنوي المستمر.
- ٣- الاستثارة الفكرية: هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بأهمية وضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة، وتبني طرقا إبداعية وحلولا غير تقليدية وأساليب جديدة.
- ٤- الاعتبار الفردي: هو الاهتمام بمشاعر الافراد، وفهم الفروق الفردية فيما بينهم، والحرص على تلبية احتياجاتهم. إن القائد التحويلي يعطي اهتماما شخسيا لحاجات كل فرد لتحقيق الاهداف، بحيث يكون قريبا من العاملين يسهل رجوعهم اليه عند الحاجة ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم.

## عناصر القيادة التحويلية:

إن تهيئة المناخ الصحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة، وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي والدافعية داخل المنظمة التعليمية يعتبر أمرا ضروريا لتحقيق أهدافها، ولتحقيق ذلك يتطلب العناصر الاتية كما أوردها (الغامدي، ٢٠٢١):

١- التمكين: إحدى العناصر الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية يتم تفويضها للمعلمين والاداريين والمشرفين، العاملين في الصفوف الاولية في المؤسسة التعليمية للاستجابة مباشرة لما تطلبه العملية التعليمية، من اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٢- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية: إن بناء ثقافة مدرسية مشتركة، والتي تشمل القواعد السلوكية والقيم التي يشترك فيها كافة الاعضاء، تعمل على دعم المبادرات التطويرية والتي من خلالها يقوم قائد المؤسسة التعليمية بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم، والمعتقدات التي تكسب المنظمة هويتها.

٣- التحفيز الذهني: إن الاهتمام بالأهداف، وتقديم الدعم الفردي واستئارة التفكير ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة ومراجعة العمل وتقويمه والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية الروح التنافسية الايجابية واستخدام أساليب واستراتيجيات جديدة في التعلم والتعليم ودعم المبادرات الابداعية والهادفة لتطوير المؤسسة.

٤- تحديد أهداف المؤسسة التعليمية: بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق، وملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي، وتطوير وسائل مناسبة لتحديد أهداف العاملين وبشكل تعاوني بين القائد والعاملين، وفق ما يناسب احتياجات المجتمع واهتماماته.

٥- تقديم نموذج سلوكي يحتذى به: ويتمثل في سلوك القائد كونه مثالا يحتذى به من المعلمين، بحيث يعكس القيم التي يتبناها القائد ويمثلها في سلوكه مما يجعله رمزا للمعلمين في المدرسة.

٦- إدارة التنافس: وتتمثل في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة باستخدام المعلومات بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشمل:

- وضع معايير للنجاح.

- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب.

٧- إدارة التعقيد: وتعني قدرة الادارة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن تباين الاهداف أو المصالح.

٨- **تكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

- تحديد رسالة المنظمة لتعكس التوجه العالمي.

- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتلاءم التوجه العالمي.

٩- **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** هذا يتطلب وجود نظام تعليمي وتربوي قادر على جعل

الأفراد والمنظمة على اتصال دائم ومستمر مع المستجدات العالمية.

### **خصائص القائد التحويلي:**

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز

على عدد من الخصائص منها (عودة ، ٢٠١٤):

١- القائد التحويلي هو شخص قادر على ايجاد رؤية ورسالة للمنظمة، وايصال هذه الرؤية بطريقة تحفز التابعين.

٢- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقله حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ووعي كبير.

٣- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول.

٤- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

٥- يستطيع القائد التحويلي الوصول مع تابعة الى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الاهداف وتفوق ما هو متوقع منهم.

٦- القائد التحويلي عنصر تغيير ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي الى التطوير.

## وظائف ومهام القائد التحويلي:

ان القائد التحويلي يفكر بطريقة تختلف الى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة الاخرين، فهو يرى أن المبرر من وجوده هو نقل من حوله نقلة حضارية، ولدية احساس عال بالذات يعزز من ثقته بنفسه ويجنبه الصراعات الداخلية، وهو دائما ذو حضور وحيوية، وعندما يتكلم يستطيع ان يعبر عن مشاعر تابعيه التي يعجزون عن الافصاح عنها، فهو قائد يستثير فكرهم ويهتم بهم ويطور من احتياجاتهم وزيادة دافعيتهم، فهو يحولهم الى قادة جدد.

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام كما ذكرها (مقبل، ٢٠١٨).

**أولاً: إدراك الحاجة للتغيير:** يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.

**ثانياً: صياغة الرؤية والرسالة:** القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة. ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

**ثالثاً: اختيار نموذج التغيير:** يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبتت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

**رابعاً: تكوين الاستراتيجية الجديدة:** الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق. لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة ونموذج التغيير ومسارته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

**خامساً: إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإن أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة

الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. إذاً فالقائد التحويلي هنا مسؤول عن بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة. -إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها وصيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

سادساً: إدارة المرحلة الانتقالية: يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنّه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

### متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية:

عند بناء القيادات التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الاداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، لذا يجب إعداد القيادات الادارية التحويلية اعدادا جيدا متكامل مستجيبا لمتطلبات التطور العالمي. ومن المتطلبات التي يجب ان تتوفر في القائد الاداري كما حددها يونس(٢٠١٥) :

- ١- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- ٢- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- ٣- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- ٤- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- ٥- تطوير القدرة على التعلم والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- ٦- تطوير اساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- ٧- ضرورة توفر القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
- ٨- القدرة على المبادرة والابتكار الابداع.
- ٩- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة واحداث التغيير.
- ١٠- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- ١١- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق.

## القيادة التحويلية في المجال التربوي:

في الميدان التربوي فإن للقيادة التحويلية جانبين رئيسين كما ذكرهما (السعود، ٢٠٢١) :

- **الجانب التنظيمي ويشمل:** الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المدرسي، ويتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها الجداول المدرسي والادوار الوظيفية، التي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.
- **الجانب الثقافي والانفعالي ويشمل:** الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الانظمة المتصلة بالناماذج، والقيم والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية. مما يعزز أساليب جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة.

## علاقة القيادة التحويلية بالأداء:

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وتحسين الجودة للمخرجات، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات تناولت العالقة بين القيادة التحويلية والاداء، وخلصت إلى وجود عالقة طردية إيجابية ومباشرة بين السلوك القيادي التحويلي وتحسين مستوى الاداء، وتحقيق الرضا لدى العاملين وكفاءة المؤسسة ككل. وتفترض الدراسات والابحاث التي أجريت وجود عالقة قوية بين القيادة التحويلية ومستوى الاداء في المنظمة حيث تلعب القيادة التحويلية دوراً بارزاً في تشكيل قيم المرؤوسين واتجاهاتهم وتحديد أهدافهم وتحقيق طموحاتهم من خلال اقتدائهم بقادتهم وبما يمتلكون من معتقدات، فالقائد التحويلي يعمل باستمرار على حث العاملين معه على بذل الجهد، وتقديم أفضل أداء لديه، ويشجعهم على التميز والتفوق كل في نطاق دوره المنوط به والمحدد له، ويبين لهم رؤية واضحة لما يجب أن يكون عليه العمل مستقبلاً، ويلهم ويحفز ويدفع ويشجع على العمل التعاوني الجماعي ويهتم بدعم الاهتمامات الشخصية للمرؤوسين ويخدم أراءهم ويتقبلها ويشجع على العمل خارج نطاق الادوار المحددة للعاملين فهو يتسم بالمرونة ومنح الصلاحيات وتفويض السلطات الجزئية، رغبة في تحقيق تطلعات المؤسسة قادة وأفراداً لتحقيق أعلى مستوى من الثقة والاحترام المتبادل. (سميران ومقابلة، ٢٠١٤).

وقد أفرزت هذه المتغيرات مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات بشتى أشكالها وأنواعها، خاصة المؤسسات التعليمية والتربوية، حيث تشكل هذه المؤسسات أهمية كبيرة في الحفاظ على الهوية والتراث والعادات والتقاليد والمعتقدات، فهناك على سبيل المثال الحصر تحدي العولمة الذي يغزو العالم سعياً وراء توحيد هويته وولائه وانتمائه إلى القطب الأكبر الاوحد في هذا الكون، وتحدي الجودة الشاملة، حيث أصبح السوق هو رأس مال الدول بما تقدم فيه من مخرجات بشرية ومادية وغير ذلك، وتحدي التقدم التقني والمعرفي، وقد أصبحنا في مجتمع المعرفة وتحدي القدرة على استرشاد واستخدام الموارد وتحدي المنافسة، وتحدي اتخاذ القرار في عالم متغير ساعة تلو الأخرى . وتشكل القيادة الإدارية أحد أهم المجالات التي تتأثر بما يحدث حولها من متغيرات في هذا العالم الصغير، على مستوى الدولة والمؤسسات والأفراد، وقد فرضت هذه الضرورة الملحة على المؤسسات بشتى أشكالها، خاصة المؤسسات التربوية منها، التميز في الأسلوب القيادي والتفوق في مجالات البحث، والتطوير والتدريب، والاهتمام بمعايير الجودة الشاملة في إنتاج المخرجات الكفوة، والانتقال من أسلوب الإدارة المحلي والتقليدي إلى الأسلوب العالمي المتطور، وذلك بتوسيع الدائرة أو فتحها على العالم الخارجي، لتوفير فرص عمل واقتصاد نام وعيش كريم كما فظهرت اساليب قيادية ممارسة كالقيادة التحويلية والتي تركز على نتائج الاداء وبالتحديد على النتائج المحققة المنجزة الهداف العمل، وإلى ذلك المدى يواجه القادة التحويليين جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات انجاز المهمة (Baltaci, 2017).

### أثر القيادة التحويلية في العملية التربوية:

يبدو التأثير الذي يحدثه سلوك القائد التحويلي التربوي في المرؤوسين العاملين في المؤسسات التربوية واضحاً، وبشكل إيجابي من خلال ما أكده الباحثين في دراساتهم، والتي كان بعض أن التأثير الايجابي للقائد التحويلي التربوي على المعلمين له آثاراً إيجابية على عدة جوانب من العملية التربوية كما اوردها (Chat, 2019) مثل:

- **المناخ:** فعندما يتفاعل القادة مع المرؤوسين تكون لهم توقعات عالية، يستخدمون سلوكاً لفظياً وغير لفظي يؤدي إلى بناء مناخ يتميز بالدفء والصدقة والقبول.
- **المدخلات:** عندما تكون للقادة توقعات عالية تجاه المرؤوسين، فإنهم يقدمون المصادر المختلفة، والوقت، والتدريب وفرص التطوير والتعزيز، مما يساعد على تنمية المهارات لدى المرؤوسين وتمكينهم من إنجاز المهام.



- **المخرجات:** إن القادة الذين يؤثرون في رؤوسهم تأثيرا إيجابيا يشجعونهم على المحاولة واستخدام مداخل تتميز بالابداع والابتكار كما يتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون اليها أثناء التجريب، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات.
- **التغذية الراجعة:** ان القادة يشجعون ويحفزون الاداء العالي المتميز، وذلك بتقديم تغذية راجعة تركز على ما يقوم به المرؤوسين بشكل صحيح.

### الدراسات سابقة :

هدفت دراسة العزايزة ( ٢٠٢٠ ) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الابداعي للمعلمين، حسب متغيرات الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخدمة( ) ، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي، و الاستبانة، وطبقت على عينة طبقية عشوائية تكونت من (٢٥٨) معلما من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى في غزة و توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى السلوك الابداعي، لدى معلمي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: الجنس، و المؤهل العلمي، سنوات الخدمة و توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا إيجابية ، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمجالات القيادة التحويلية ودرجتها الكلية ومتوسط تقديراتهم لمستوى السلوك الابداعي بمجآلته ودرجته الكلية لدى معلمها.

اجرة المنصور (٢٠١٩) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة، بلغ عددها (٤٨٧) معلم، تمثل نسبة ٥٥ % من معلمي المدارس الحكومية الثانوية بمكتب تعليم القطيف والبالغ عددهم (٨٨١) معلم، وقد تم معالجة بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٠٠)، أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٤٠)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة

ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية، ودرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.571).

هدفت دراسة العبيدان والهاشم (hashim & alobaidan , 2020) إلى التعرف على ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي وأداة الاستبانة و طبقت على العينة الدراسة العشوائية البسيطة (85) مشرفا تربويا . أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة المشرفين التربويين لابعاد القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لترتيب الابعاد فجاء في الترتيب الاول بعد التأثير المثالي، وفي الترتيب الثاني الاعتبارات الفردية، وفي الترتيب الثالث الاستتارة الفكرية، وفي الترتيب الرابع الدافعية والالهام.

وهدفت دراسة بومانز (Boumans, 2017) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية من وجهة نظر المعلمين في الولايات المتحدة الامريكية، لتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و الارتباطي، و مقياس القيادة التحويلية، واستبانة خاصة بفاعلية اتخاذ القرارات التشاركية، وطبقت عينة الدراسة العشوائية على (992) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية التشاركية، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وفاعلية اتخاذ القرار التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

هدفت دراسة ستامب، وُلتنين ، ترويتسكانسكايا (Stump ,Zlatkin, Troitschanskaia & Mater, 2016)، إلى التعرف على العالقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومدى فاعلية القرار من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و مقياس القيادة التحويلية، واستبانة فاعلية اتخاذ القرار و طبقت على عينة عشوائية تكونت من (2640) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج وجود عالقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وبين فاعلية عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

واجرى الليمون (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي تلك المحافظة ومعلماتها. وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٤٠ معلماً ومعلمة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة استبانتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون نموذج ليثوود وجانتزي في القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية لصالح المعلمات. أما أثر المرحلة الدراسية فقد كان دالاً إحصائياً لصالح المدارس الأساسية. كما توصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم في مجالات القيادة التحويلية الستة من زملائهم من ذوي الخبرات الطويلة.

اجرى عمايرة وعاشور (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٣) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(١٩٣) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة إربد اختيروا عشوائياً. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة إربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

### التعقيب على الدراسات :

جميع الدراسات تناولت بحث القيادة التحويلية والسلوك المتبع من قبل المديرين، وما يميز هذه الدراسة ربما بحثت في مرحلة دراسية مختلفة كذلك الاختلاف في مجتمع الدراسة.

### الطريقة والإجراءات

تم عرض أهم الإجراءات لتنفيذ هذه الدراسة، والتي شملت اختيار مجتمع الدراسة، وطرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكما هو موضح :

## منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار البالغ عددهم (٣٠٤) معلم ومعلمة من هم (١١٤) معلم و(١٩٠) معلمة موزعين على (٢٠) مدرسة اساسية.

## عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالعشوائية الميسرة حيث تم رد على الاستبانة (١٢٠) معلماً ومعلمةً وهذا العدد يمثل ما نسبته (٣٨.٤%) من مجتمع الدراسة، الجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة.

### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية الوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	41.7%
	أنثى	70	58.3%
	المجموع	120	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	15	24.3%
	بكالوريوس	95	68.6%
	دراسات عليا	10	7.1%
	المجموع	120	100.0%

## اداة الدراسة :

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي حيث أُعطي لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي، حيث يعني ال (5) بدرجة كبيرة جداً، وال (4) بدرجة كبيرة، وال (3) بدرجة متوسطة، وال (2) بدرجة قليلة، وال (1) بدرجة قليلة جداً. أما بالنسبة للحدود التي اعتمدت في هذه الدراسة للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة الأفراد على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد عين الباحث مستويات ثلاثة هي (مرتفع، متوسط، منخفض) وبناءً على المعادلة التالية (الشريفين والكيلاني، ٢٠٠٧):

طول الفترة = (الحد الأعلى للدرجة- الحد الأدنى للدرجة) / عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

وبذلك تكون مستويات الموافقة كما يلي:

أ – المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ١-٢.٣٣ يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ٢.٣٤-٣.٦٦ يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج-المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين ٣.٦٧-5 يعكس درجة موافقة مرتفعة.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

#### صدق المحكمين:

حيث تم تحكيمها من مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة في الجامعات الاردنية، والبالغ عددهم (١٠) محكماً اجمعوا على ان اداة الدراسة مناسبة من حيث دقة الصياغة اللغوية، والوضوح لفقرات الاستبانة. كذلك مدى مناسبة، وشمولية الاستبانة لجميع الأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة. ومدى مناسبة الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه.

#### ثبات أداة الدراسة:

جرى التحقق من ثبات التطبيق بتوزيع أداة الدراسة مرتين على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة الأصلية، بفارق زمني مدته أسبوعان، واستخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجاتهم في المرتين، بهدف استخراج معامل الثبات للاختبار، وكذلك جرى تطبيق معادلة (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول(٢) معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون ومعامل الثبات الأداة بطريقة (كرونباخ الفا)

معامل تطبيق بطريقة بيرسون	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ الفا)	المجال
*٠.٨٣	٠.٨٦	بعد الجاذبية والتأثير
*٠.٨٢	٠.٨٧	بعد التحفيز والالهام
*٠.٨٢	٠.٨٨	بعد الاشتتارة الفكرية
*٠.٨٣	٠.٨٤	بعد الاهتمام الفردي
*٠.٨٤	٠.٨٩	الأداة ككل

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يظهر من الجدول (٢) ما يأتي:

١. معاملات ثبات بطريقة (Chronbach Alpha) لمجالات الدراسة تراوحت بين (٠.٨٤-٠.٨٩)، وهي قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (٠.٦٠) (الشريفين والكيلاني، ٢٠٠٧).

٢. تراوحت معاملات الارتباط بيرسون لمجالات الدراسة ما بين (٠.٨٢-٠.٨٤) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على ثبات تطبيق أداة الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (الشخصية):

الجنس: وله فئتان (ذكر وأنثى)

المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

ثانياً: المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار من وجهة نظر المعلمين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي تتمثل في ما يلي:

١- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ لإيجاد معاملات الثبات ومعاملات الاتساق الداخلي على التوالي.

٢- التكرارات، والنسب المئوية؛ وذلك من أجل وصف خصائص افراد الدراسة.

٣- للإجابة عن السؤال الأول: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الاساسية في مديرية التربية والتعليم للواء المزار.

للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (T-test) تبعاً لمتغير الجنس، استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي).

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، بعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لمتطلبات وأهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء المزار من وجهة نظر المعلمين؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الكلية لمعرفة ترتيب مجالات القيادة التحويلية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء المزار كما في الجدول (٣) :

**جدول (٣) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية مرتبة تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات القيادة التحويلية وفقاً لكل مجال والمجالات مجتمعة.**

الرقم	الترتيب	المجال	المتوسط بدلالة الدرجة	عدد الفقرات	المتوسط بدلالة الإجابة	النسبة المئوية	درجة التقدير
١	١	مجال الجاذبية والتأثير	٣,١٥	٦	١٥٣	٦٣.٢%	متوسطة
٢	٢	مجال التحفيز والالهام	٣,١١	٧	١١٣	٦٢.٢%	متوسطة
٣	٣	مجال الاستشارة الفكرية	٣,٠٧	٧	٠٧٣	٦١.٤%	متوسطة
		مجال الاهتمام الفردي	٣,٠٨	٦	٠٨٧	٦١,٧	متوسط
		المتوسط الكلي لجميع المجالات	٩٣,٣	الأداة ككل	٣,١١	٦١,٧%	متوسطة

تظهر النتائج كما في الجدول (٣) أنّ درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء المزار، ككل وللمجالات جميعها جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الكلي للمجالات (٣.١١) ونسبة مئوية بلغت (٦١.٧%)، كما بينت النتائج إلى أن مجال الجاذبية والتأثير جاء في الترتيب الأولى، وحصل على متوسط حسابي بلغ (٣.١٥) ونسبة مئوية بلغت (٦٣.٢%)، وهو يمثل الدرجة المتوسطة قد يعود ذلك إلى أن درجة اهتمام المعلمين بنوع القيادة أمر ليست ضمن اهتمامهم ومن الممكن أن يعود ذلك إلى عبء العمل أو العبء الاقتصادي، وفي ذلك السياق يذكر (السعود، ٢٠٢١) أن العديد من الدراسات أظهرت أن أنواع

الادارة التي تمارس في المدارس ليست من اهم اوليات المعلمين والمعلمات ، بينما جاء مجال مجال التحفيز والالهام في الترتيب الثاني، وحصل على متوسط حسابي بلغ (٣.١١) وبنسبة مئوية بلغت (٦٢.٢%)، وهو يمثل الدرجة المتوسطة، وجاء مجال الاهتمام الفردي في المرتبة الثالثة بمتوسط حابي (٣,٨) وبنسبة مئوية قدرها (٦١,٧) وفي المرتبة الاخيرة جاء مجال الاستثارة الفكرية ، وحصل على متوسط حسابي بلغ (٣.٠٧) وبنسبة مئوية بلغت (٦١.٤%)، وهو يمثل الدرجة المتوسطة وقد يعود ذلك الى أن المدرء لا يملكون المهارات الادارية التي تعمل على تحفيز الاستثارة الفكرية لدى المعلمين او ربما يكون طموح المعلم الفكري متقدم عن المستوى الذي تطرحه الادارة المدرسية لهذه الغاية وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت له نتائج دراسة المنصور (٢٠١٩) والتي توصلت نتائجها الى ان مستوى التحفيز الفكري والابداعي لدى المعلمين كان بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاساسية في لواء المزار، باختلاف متغير (الجنس، والمؤهل العلمي)، من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، واستخدام اختبار "ت" (t-test)، لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة:

#### ١- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الاساسية في لواء المزار، واستخدام اختبار "ت" (t-test) لتحديد الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مجالات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس كما في الجدول (٤) .



جدول (٤) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
مجال الجاذبية والتأثير	معلم	٥٠	١٨.١	.٣٧٢	٠.٤١.١	٢٩٢.
	معلمة	٧٠	.١٢٣	.٣٤٢		
مجال التحفيز الالهام	معلم	٥٠	.١٣١	.٤٠٠	٥٦٩.٠	٥٧١.
	معلمة	٧٠	١٠.٢	.٣٥٠		
مجال الاستثارة الفكرية	معلم	٥٠	١٩١	.٣٨٠	٤٩٥.٣	*0.00
	معلمة	٧٠	٠.١.١	.٣٥٠		
مجال الاهتمام الفردي	معلم	٥٠	١٠.١	.٣٣٦	٤٣٢.	١٣٢.
	معلمة	٧٠	١٨٦	.٣٨٦		
المجالات مجتمعة	معلم	٥٠	١٧٢.	.٣٤٢	٥٠٥.٢	١*0.0
	معلمة	٧٠	٠.٨١.	.٣٤٢		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء المزار، لمتغير الجنس في مجال الاستثارة الفكرية حيث كانت الفروق فيه لصالح المعلمين ، وقد يعود ذلك الى تفاعل المعلم مع عمله وزملاءه ربما يكون اكثر مقارنة بالمعلمة التي يكون عليها الالتزامات الاسرية اتجاه ابنائها وبيتها مما يخفف اهتمامها بالاستثارة الفكرية ، وفي هذا المجال يذكر (Jarvis,2016) أن المعلمات يمتلكن اتجاهات اقل ايجابية نحو جميع انواع القيادات التي تمارسها المديرات وان كا السبب لم يكن بوضوح مباشر الى انه قد يعود الى مفهوم المعلمة اتجاه الادارة والعمل بان يكون الاهتمام الاساس لبيتها وابنائها ثم الاهتمام ثانياً بمتطلبات العمل. وفي المجالات مجتمعة وربما يعود هذا الفارق الى ان المعلمين يهتمون بشكل اكبر بمتطلبات العمل وربما لديهم طموحات وظيفية تستدعي التفاعل والتحفيز والتأثر بطبيعة العمل ونوع القيادة ، وبخصوص هذه الطموحات يذكر (اقطي،٢٠١٨) أن الطموحات الوظيفية لدى المعلمين تكون اكبر طموحات المعلمات الوظيفية مما يستدعي تفاعل المعلم وتجاوبه بشكل اكبر من انواع وانماط القيادة التي يستخدمونها المدراء و، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة كل من (الليمون ٢٠٢٠) ودراسة (العرايزة،٢٠٢٠) والتي توصلنا الى ان لدى المعلمين تفاعل اكثر مع القيادة التحويلية مقارنة بالمعلمات .

### متغير المستوى العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما في الجدول (٥) .

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الانحراف	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المجال
.٤١٢	.١٠١	١٥	دبلوم متوسط	بعد الجاذبية والتأثير
.٣٦١	.١١١	٩٥	بكالوريوس	
.٣٦٢	.٠٦٥	١٠	دراسات عليا	
.٣٤٥	.١٠١	١٥	دبلوم متوسط	بعد التحفيز والالهام
.٣٨٣	.١١١	٩٥	بكالوريوس	
.٣٦٢	.٠٦٥	١٠	دراسات عليا	
.٣٢١	.٢٠١	١٥	دبلوم متوسط	بعد الاستثارة الفكرية
.٣٧٢	.١١٣	٩٥	بكالوريوس	
.٣٦١	.٠٩٥	١٠	دراسات عليا	
٣٥٣.	١٠٢	١٥	دبلوم متوسط	بعد الاهتمام الفردي
٢٦٨.	١١١	٩٥	بكالوريوس	
٣٥٢.	٦٢.	١٠	دراسات عليا	
.٣٥٢	.١٥٢	١٥	دبلوم متوسط	المجالات مجتمعة
.٣٧١	.١١١	٩٥	بكالوريوس	
.٣٦٨	.٠٧٢	١٠	دراسات عليا	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن هناك فروق ظاهرية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاساسية في لواء المزار، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولتحديد تلك الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج موضحة في جدول (٦) كما يلي:

جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن تقديرهم لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مجالات الجاذبية والتأثير	دبلوم متوسط	١٥	.١٠١	.٤١٢	١.٥٦١	٠.٢٢
	بكالوريوس	٩٥	.١١٢	.٣٦٢		
	دراسات عليا	١٠	.٠٦٢	.٣٦٠		
مجالات التحفيز والالهام	دبلوم متوسط	١٥	.١٢٤	.٣٤٠	٠,٧٥١	.٣٣٨
	بكالوريوس	٩٥	.١١١	.٣٨٠		
	دراسات عليا	١٥	.٠٦٢	.٣٦٠		
مجالات الاستثارة الفكرية	دبلوم متوسط	١٥	.٢٠١	.٣٢١	٠.١٦٣	٠.٨٢
	بكالوريوس	٩٥	.١١١	.٣٧٣		
	دراسات عليا	١٠	.٠٩١	.٣٦٢		
مجالات الاهتمام الفردي	دبلوم متوسط	١٥	.١٣٣	.٣٤٨	٠,١٧٨	٠,٧٦
	بكالوريوس	٩٥	.١١٥	.٣٧٢		
	دراسات عليا	١٠	.٠٧٥	.٣٦٩		
المجالات مجتمعة	دبلوم متوسط	١٥	.١٥١	.٣٥٢	٠.٦٢٥	٠.٥١
	بكالوريوس	٩٥	.١١١	.٣٧١		
	دراسات عليا	١٠	.٠٧١	.٣٧٢		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء المزار، تعزى لمتغير المؤهل العلمي وفقاً للمجالات جميعاً والمجالات مجتمعة. وربما يعود ذلك إلى أن جميع المعلمين لديهم الرغبة في ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وربما يعود ذلك أيضاً على المعلمين والمعلمات من فائدة حسب مجالات الاداة من حيث الاهتمام الفردي الذي يحضون به من قبل المدراء بغض النظر عن مستوى المعلم الأكاديمي كذلك الاستثارة الفكرية والتي تساعدهم على ايجاد افكار خلاقة في تعليم الطلبة ، كما ان هذا النمط من القيادة قد يوفر للمعلمين التحفيز والالهام لتطوير قدراتهم التعليمية ، و ذكر (uko,2015) ان ممارسة القيادة التحويلية في المجال التعليمي يوفر العديد من الفرص الابداعية للمعلمين بالتساوي بغض النظر عن مستواهم الأكاديمي وتطوير مهارات التعليم لديهم كما انها توفر جو من الالفة بين المعلمين واداراتهم ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة كل كم (stam& Mater,2017) وكما في نتائج دراسة ( العمايرة وعاشور، ٢٠٢٠) بأنه لا يوجد فروق داله احصائيا بين المستويات العلمية نحو ممارسة الادارة التحويلية.

### توصيات البحث :

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- اجراء دراسة حول انواع اخرى من القيادة.
- اجراء دراسات تتناول مؤسسات تربوية اخرى مثل الاداريين والمشرفين.
- الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل مديري المدارس في تطوير مستوى ممارسة القيادة التحويلية .

## المراجع العربية والاجنبية :

- احمد ، مرسي (٢٠١٤) ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، ط، دار الكتاب، القاهرة ، مصر.
- اقطي، جوهره، (٢٠١٨) . القيادة الاستراتيجية للمعرفة، عمان: دار أسامة للنشر
- الزهراني، فتحية (٢٠٢٠). استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للادارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تريز تصور مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- السعود، راتب (٢٠٢١) . اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية. عمان: مكتبة طارق.
- الشعلان، فهد احمد (٢٠١٢)، القيادات وإدارة الأزمات، د.ط ، مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الأمانة العامة، الرياض.
- العاجز، جودت(٢٠١٧) الادارة المدرسية الحديثة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العزايزة، شهد خالد (٢٠٢٠) القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعه الاقصى ، فلسطين
- الغامدي، سعيد (٢٠٢١) استراتيجيات القيادة التحويلية، المملكة العربية السعودية، جدة: دار كنوز المعرفة للنشر.
- القبلي، عناية، والعمراني، ساهرة. (٢٠١٧). القيادة التحويلية في الميدان التربوي، المملكة العربية السعودية: دار أمان للنشر.
- الليمون ، محمد موسى عبدالله (٢٠٢٠) درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج٧ ، ص٣٤.
- المنصور، علي (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية. مج ٣، ص ٥.
- حمادات، محمد (٢٠١٤)، القيادة التربوية في القرن الجديد، د.ط ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- ديواني، كمال (٢٠١٨). القيادة التربوية، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- سميرات، سور أكتّم. مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. رسالة دكتوراه، جامعة عمان، دراسات تربوية ٥١٣-٥٣٢.
- عبد الرؤوف، طارق (٢٠٢٠). القيادة التحويلية والسلوك القيادي، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبدالله محمد أبو تينة، وأسامة محمد عبيدات، وسامر عبدالكريم خصاونة (٢٠٠٨) درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديراتها لنموذج ليثوود وجانترزي في القيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٣٥، العدد ١.
- عميرة، رضا و عاشور، محمد عليدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبه إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين مجلة الجامعه الاسلاميه للعلوم التربويه النفسية، مجلد ٢٨، عدد ٣.
- مقبل، عالية (٢٠١٨). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره، المجلة العربية للنشر العلمي، ١٢-١٤١.
- يونس، ناريمان (٢٠١٥). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان: دار الخليج.
- عودة، احمد (٢٠١٤). القياس والتقويم في العملية التدريسية. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- a hashim & alobaidan (2020).The reality of the application of transformational leadership among educational supervisors :descriptive and analytical study, Journal of Educational and Psychological Sciences,no4 p11
- Alshihabat, Khaled &Atan, Tarik (2020). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility Practices: Middle Eastern Example /Jordan. Sustainability, Cyprus International University12 (10).

- Baltaci, Ali (2017). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of school Principals. International Electronic Journal of Elementary Education, 9(3), 645-666.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R. & Mulder, M (2017). Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decision-making Teaching and Teacher Education, 65(1):71-80.
- Chat chean aphon. (2019).Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. BAR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4,
- Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). *Relationship between strategic leadership and school Effectiveness*. Procedia-Social and Behavioral Sciences
- Jarvis, tiffany lynn. (2015). A mixed methods analysis on creative leadership and missouri school administrators.EED. Lindenwood university.
- Medina, Donald m. & comeada (2019). The accuracy of principals judgments of teacher. Performance . the journal of educational research (jer), vol (80), no (4), new york.
- pra k & tang (2020). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance. An Exploratory Study of Turkish Firms. Valparaiso University (USA)

- Stump, M., Zlatkin-Troitschanskaia, O. & Mater, O. (2016). The effects of transformational leadership on teachers' data use. Journal of Educational Research Online, 8(3), 80-99.
- uko, esther s. (2015). Principalship and effective management of facilities in secondary schools in cross river state, nigeria. International journal of academic research and reflection. Vol. 3, no.