

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من
وجهة نظر المعلمين

The reality of Palestinian school principals' practice of transformative leadership and
its relationship with the quality of education from the perspective of teachers.

أ.م. د/ محمد دبوس^١

ط.د./ رهام صبرا^٢

E-mail: mddabous@hotmail.com جامعة الاستقلال- اريحا ، فلسطين^١

E-mail riham.dabra@gmail.com جامعة النجاح الوطنية، فلسطين^٢

تاريخ الاستلام: 2023/07/16 تاريخ القبول: 2024/08/28 تاريخ النشر: 2024/09/20

Doi:10.21608/GFSC.2024.304836.1070

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق استبانة للقيادة التحويلية مكونة من (٢٤) فقرة موزعة على أربع مجالات، واستبانة لمعايير جودة التعليم في المدارس مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على خمس مجالات. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٨١) معلما ومعلمة من معلمي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية اختبروا عشوائيا. وبعد جمع بيانات الدراسة وتحليلها احصائيا أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الفلسطينية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما كانت درجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية مرتفعة.. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، جودة التعليم، المدارس الفلسطينية، مديري المدارس

Abstract:

The current study aimed to identify the reality of the practice of transformational leadership by Palestinian school principals and its relationship with the quality of education from the teachers' perspective. To achieve the study's objectives, the researchers used the descriptive correlational method by applying a transformational leadership questionnaire consisting of 24 items distributed across four domains, and a questionnaire on the standards of education quality in schools consisting of 30 items distributed across five domains. The study was conducted on a random sample of 381 teachers from schools under the Palestinian Ministry of Education in the West Bank, who were randomly selected. After collecting and statistically analyzing the study data, the results showed that the degree of practice of transformational leadership among Palestinian school principals was high from the teachers' perspective, as was the degree of application of education quality standards in Palestinian schools. The results revealed a positive and statistically significant relationship between the degree of transformational leadership practice by school principals and the degree of application of education quality standards in Palestinian schools from the teachers' perspective. In light of the study's results, the researchers made a set of recommendations.

Keywords: Transformational leadership, Educational, quality standards Palestinian schools, School principals.

مقدمة:

يعتبر قطاع التعليم في فلسطين جانب مهم من جوانب الحياة الفلسطينية، ويحظى بتقدير كبير بين الأسر في جميع أنحاء دولة فلسطين، ويعتبر الفلسطينيون التعليم جانبا ضروريا للغاية من حياتهم. فبسبب الحروب المتكررة على فلسطين وفقدان الفلسطينيين للكثير من املاكهم، أصبح التعليم حاجة ماسة لهم بسبب فقدان مصادر الرزق الأخرى المتمثلة بالزراعة والتجارة والصناعة لدى شريحة عريضة من الفلسطينيين.

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

وعند استلام السلطة الوطنية الفلسطينية لقطاع التربية والتعليم في العام ١٩٩٣ عملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تأسيس نظام تعليمي مميز للطلبة، فقامت بوضع السياسات التربوية وإعداد الخطط الرامية لتحقيق الزامية التعليم والمنبثقة من الموائيق والتشريعات الدولية حول حق الانسان في التعليم. كما قامت وزارة التربية والتعليم بوضع معايير لجودة التعليم في المدارس، وتدريب المعلمين على أساليب التدريس الحديثة، وفي الجانب الإداري قامت الوزارة بتدريب مدراء المدارس على أنماط الإدارة والقيادة الحديثة.

لقد شكلت قضية إعداد وتدريب المدير المدرسي أحد أهم المحاور الرئيسية التي تشغل بها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في سعيها نحو تطوير وتحسين الجودة في النظام التعليمي في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة. ومن هنا أولت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اهتماما متزايدا بالإدارة المدرسية باعتبارها واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعا حساسا في الإدارة التربوية المؤثرة بشكل كبير على النتائج التربوية، فلم يعد كافيا توفير مدراء ذوي شخصيات عادية، بل إن الظروف تحتم وجود مدراء يتمتعون بشخصيات قيادية قادرة على تحمل كل الظروف الضاغطة حاضرا ومستقبلا؛ لذا لا بد من دراسة أنماط القيادة الحديثة التي تساعد على تسيير أمورهم، ومن أبرزها وأكثرها فاعلية القيادة التحولية.

ظهرت القيادة التحولية في القرن العشرين، وهي تعد اليوم مدخلا جديدا للتغيير والتطوير، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة. وهي تعتبر واحدة من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي ظهرت في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، ومن أكثر المساهمات التي أبرزت الفكرة التحولية التي قدمها الباحثان هامرك و ميسون (Hamrich & Mason, 1993) اللذان جادلا بأن الاستراتيجيات المنظمية الفعالة يمكن أن تعزى جزئيا إلى السلوك القيادي التحولي، لكن الاتجاه التحولي قد تأثر بصورة أساسية بأعمال بيرنز (Burns)

وهو أول من وصف خصائص القيادة التحولية والقيادة التبادلية وأبرز الفروق الجوهرية بينهما (العزايزة، ٢٠٢٠).

مشكلة الدراسة واسئلتها:

تأتي مشكلة هذه الدراسة من شعور الباحثان بالحاجة إلى فهم أكبر لعملية القيادة التحولية وتأثيرها على جودة التعليم من منظور المعلمين في المدارس الفلسطينية. يعتقد الباحثان أن التركيز على وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بممارسة المديرين للقيادة التحولية وتطبيق معايير جودة التعليم يمكن أن يوفر إضاءة قيمة على العلاقة بين القيادة والجودة التعليمية في هذا السياق.

من هنا، تبرز مشكلة الدراسة المتمثلة في البحث عن العلاقة بين درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحولية ودرجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية. وستحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما درجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية ودرجة متوسطات تقديراتهم لتطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية ومتوسطات تقديراتهم لدرجة من وجهة نظر المعلمين؟

٤- ما المقترحات من قبل أفراد عينة الدراسة لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية من أجل تحقيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف الى درجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين.
- التحقق من وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية وممارسة مديري المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، لأنها تكشف عن علاقة تطبيق جودة التعليم في المدارس الفلسطينية بمدى ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية، لذا يتأمل الباحثان تعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبة العربية بالمعلومات والمعارف المتعلقة بموضع الدراسة.

الأهمية العملية: توجيه أنظار أصحاب اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تحسين الممارسات المتعلقة بالقيادة التحويلية من قبل مدرء المدارس وبما ينعكس إيجابيا على تطبيق معايير جودة التعليم.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في فلسطين.
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م
- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الفلسطينية

مصطلحات البحث

• القيادة التحولية:

هي نمط قيادي يهتم ويرفع مستوى أتباعه لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز توقعاتهم واحتياجاتهم الفر، ويتميز القادة التحويلين بصفات وممارسات محددة تمكنهم من إحداث تأثير عميق ودائم على من حولهم (Northouse, 2019). ويعرفها الباحثان إجرائيا " بأنها درجة استجابة معلمي ومعلمات المدارس على فقرات محور الاستبانة المتعلق بالقيادة التحويلية.

• جودة التعليم:

جودة التعليم تشير إلى مدى تحقيق النظام التعليمي لأهدافه المتمثلة في تطوير المعارف والمهارات والقيم لدى الطلاب بما يتماشى مع متطلبات المجتمع وسوق العمل. كما تعني توفير بيئة تعليمية مناسبة تدعم التعلم المستمر والتطوير الشخصي والمهني للطلاب والمعلمين (Schleicher, 2018).

ويعرفها الباحثان إجرائيا: بأنها درجة استجابة معلمي ومعلمات المدارس على فقرات محور الاستبانة المتعلق بجودة التعليم

الإطار النظري:

القيادة التحويلية وجودة التعليم

ظهرت عدة تعريفات للقيادة التحويلية ومنها "أنها مدى قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. (آدم وآخرون، ٢٠٢١، ص ١٦٥٣)".

وعرفت أيضا بأنها " مقدره مدير المدرسة على التأثير في العاملين معه عن طريق الاحترام المتبادل، بتصور رؤية مستقبلية يسعى الجميع وتتكاتف الجهود لتبنيها دون التعرض لجرح الآخرين، وذلك عن طريق تعديل السلوك الخاطئ بغرس القناعات

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

التحويلية والارتقاء بالمؤسسة لنشر أهدافها التحويلية وإحداث تغييرات جذرية، ليسود فيها مناخ مدرسي تام. (ناجي، ٢٠١٦ ص ٢٠)."

وعرفها الجبني وآخرون (٢٠١٨: ٦٦) " بأنها مدخل جديد للقيادة الإدارية يمارس فيها القائد عملية تبادلية بينه وبين مرؤوسيه فيسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل فلا يتدخل في سير العمل او طريقة إنجازه طالما يسير بشكل طبيعي ودون احداث استثنائية.

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، وتتطلب توازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة والخبرة، فضلا عن تطلبا من القائد أن ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين، وللقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل وهذه الرؤية أعلى مستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقا، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي، ونظرا لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية ومشاركة المرؤوسين بهدف الحفاظ على فعالية التميز (الغامدي، ٢٠٢١).

كما تعتبر أساليب القيادة التحويلية في الإدارة التربوية مناسبة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية في الحاضر والمستقبل. وتعد من أنسب الأساليب القيادية التي تساهم في رفع مستوى العاملين داخل المؤسسات التربوية وتلبي احتياجاتهم البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية. مما يجعلها أحد المتطلبات الملحة في ضوء الصعوبات والتحديات التي يواجهها مجال التربية والتعليم (ابوالعلا، ٢٠١٣).

ولقد وضع ليثود و جانتيز (Leithwood, & Jantzi, 2005) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية يجب على القائد بشكل عام ومدير المدرسة بشكل خاص الالتزام بها

وهي: الهدف الأول مساعدة مرؤوسيه على تحقيق وتطوير ثقافة مهنية وتعاون مدرسي واسع عن طريق وضع الأهداف العليا للمدرسة بشكل تعاوني وعدم تهميش المعلم، والهدف الثاني مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم وتقبل آرائهم، أم الهدف الثالث فهو تنمية قدرات المعلم.

في حين اقترح بالستر (Blaster, 2002) المذكور في السعود (٢٠١٢) ص ٢١٣ مجموعة من الأساليب التي يستخدمها القادة التحويلين في مدارسهم ومنها زيارة كل صف يوميا وتشجيع ثقافة تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين، ومشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام دراسي، والقيام بمسح لرغبات أعضاء فريق العمل واحتياجاتهم وتقبل اتجاهات المعلمين، والسماح لهم بتجريب الأفكار الجديدة، ومساعدتهم على العمل بشكل ذكي بالبحث عن تفسيرات مختلفة وفحص الافتراضات ووضع المشكلات الفردية في منظور أوسع للمدرسة ككل.

وقد تم وضع العديد من الأبعاد التي اشتملت عليها القيادة التحويلة، ولولا توفر هذه الأبعاد لن يكون للقيادة التحويلية حدود، وتتلخص هذه الحدود فيما يلي:

الاجاذبية والتأثير المثالي: وهو بعد مرتبط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية والتي هي مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يصبح القائد بمقتضاها مثالا أعلى يحتذى به المرؤوسين، ويتميز القائد المثالي بأنه ينظر إلى مصلحة الجماعة بعيدا عن المصلحة الشخصية ويحترم الآخرين (Moorhead & Griffin, 1993)

الدافع الالهامي: وهو تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وتعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات للمرؤوسين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق عن طريق الحماسة والمثالية (Gibson & Konopaske, 2003).

الاعتبارات الفردية لذاتية التابعين: وتعني قيام القائد بالاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، بحيث يكون كمدرّب ومحفز لهم في آن واحد، والأخذ بعين الاعتبار الفروق

الفردية بينهم ومعرفة إمكانات النمو والتطوير لديهم، وتوفير المناخ المساعد لهم على ذلك من أجل الوصول إلى أداءات تتجاوز التوقعات (العزيزة، ٢٠٢٠).
الاستثارة الذهنية- الفكرية: وتشير إلى ابتكار القائد لأفكار جديدة تثير المرؤوسين لحل المشاكل المتجددة، فهم يدركون المشاكل ويضعون لها الحلول المناسبة من خلال تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (التلبناني وبدير والرقب، ٢٠١٣).
إن استخدام مدير المدرسة للقيادة التحولية يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحسين جودة التعليم في المدرسة. فعندما يتبنى مدير المدرسة نهجًا قياديًا تحوليًا، يسعى لتحفيز المعلمين والموظفين الإداريين لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتطوير مهاراتهم التعليمية والإدارية. يتم ذلك من خلال تشجيع الابتكار والإبداع في عملية التدريس والإدارة المدرسية، وتوفير الدعم والتوجيه اللازم للمعلمين لتحسين أدائهم وتطوير طرق التدريس.

ولتحقيق الهدف الأساسي من التعليم وضمان مخرجات تعليمية فعالة، تعتمد المؤسسات التربوية، وخاصة المدارس، على إدارة الجودة الشاملة في نظامها التعليمي. فإدارة الجودة الشاملة هي نظام تعاوني يشترك فيه جميع العاملين في المدرسة لتلبية احتياجات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع، مما يساعد الإدارة المدرسية على تحسين الأداء باستمرار على جميع المستويات. هناك ارتباط وثيق بين أسلوب الإدارة وإجراءات الجودة، حيث يتم تطوير الأساليب الإدارية والتعليمية والتعاون الإيجابي بين مدير المدرسة والطواقم لتحقيق الجودة وتطبيق معاييرها (الزبون وحمدان، ٢٠١٩).

ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن استخدام مديري المدارس لأسلوب القيادة التحولية يرتبط بشكل إيجابي بتحقيق جودة التعليم. فالقيادة التحولية، التي تتضمن إلهام وتحفيز المعلمين وتعزيز الابتكار وتشجيع التفكير النقدي، تساهم في خلق بيئة تعليمية داعمة وفعالة. ووفقًا لبايس (١٩٨٥)، فإن القادة التحوليين يمتلكون القدرة على تغيير توجهات وأهداف فرقهم من خلال رؤيتهم الاستراتيجية والتواصل

الفعال. في السياق التعليمي، تشير الأبحاث إلى أن القادة التحويليين يلعبون دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الأكاديمي وتحقيق الأهداف التعليمية العالية (Leithwood & Jantzi, 2005). بالإضافة إلى ذلك، دراسة أجرتها أفيوولا (Aviola, 2013) وجدت أن هناك علاقة طردية بين أسلوب القيادة التحويلية وجودة التعليم، حيث يساهم هذا الأسلوب في تعزيز رضا المعلمين وتحسين أداءهم المهني. بناءً على ذلك، يمكن القول أن تطبيق القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس يمثل عاملاً حاسماً في تحقيق جودة التعليم وتعزيز الأداء الأكاديمي.

ولقد أظهرت دراسة حرب والعجمي (٢٠١١) أن القادة التحويليون يساهمون في تحفيز المعلمين لتقديم أداء متميز وفعال في مجال التعليم. وأشارت دراسة الهماش (٢٠١٧) إلى أن استخدام القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي وتطوير الممارسات التعليمية داخل المدرسة.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة المبيضين (٢٠٢٢) إلى استكشاف دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، وذلك من خلال استنادها إلى الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة للبنات، حيث تعمل الباحثة فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى إجراء المقابلات. أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج الهامة، حيث ارتبطت القيادة التحويلية في المجال التربوي بعدة جوانب مهمة، مثل حل المشكلات التي يواجهها المعلمون، ومساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين. يعمل قائد التحويل بمستوى مثالي على إلهام رؤوسيه، ويحفزهم على التفكير ويقدم المكافآت التشجيعية، كما يأخذ بعين الاعتبار المسائل الفردية والشخصية لرؤوسيه.

وهدف دراسة العزايزة (٢٠٢٠) إلى استكشاف ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، مع تحليل تأثيرات متغيرات مثل

الجنس والمؤهل العلمي والتخصص العلمي وسنوات الخدمة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينتها ٢٥٨ معلمًا من معلمي المدارس الثانوية في المحافظة الوسطى، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية. تمثلت أداة جمع البيانات في الدراسة في استبانة. أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية كانت عالية بنسبة ٨١.٢٢%. كما أظهرت النتائج أن جميع مجالات الاستبانة جاءت بدرجة كبيرة، فجاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مجال الاعتبارات الذاتية، وفي المرتبة الثالثة مجال الدافعية الالهامية، وفي المرتبة الرابعة مجال الاستثارة الفكرية.

في حين هدفت دراسة الرشيدى (٢٠٢٠) إلى استكشاف درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة من وجهة نظر معلمها. شملت عينة الدراسة ٣٣٣ معلمًا ومعلمة تم اختيارهم من ٢٢ مدرسة في محافظة عنيزة بمنطقة القصيم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة في جميع المجالات المدروسة وكذلك في المجالات بشكل عام.

أما دراسة عميرة وعاشور (٢٠١٩) فهدفت إلى استكشاف درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قصبه اربد. تمت عينة الدراسة من ٢٥٣ معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية و١٩٣ معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قصبه اربد، حيث تم اختيارهم عشوائياً. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام استبانة لقياس القيادة التحولية واستبانة لقياس فاعلية اتخاذ القرار. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبه اربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين،

وأظهرت النتائج أيضاً أن فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس ومديرية قصبه أربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، مع كشف النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبه أربد للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار.

وهدفت دراسة العمري (٢٠١٩) إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن، من وجهة نظر العاملين في تلك المدارس. تم تشكيل عينة الدراسة من (٢٨٧) مديراً ومعلمًا ومعلمة في المدارس التابعة لقصبه أربد خلال العام ٢٠١٧/٢٠١٨. تم تطوير أداة الدراسة التي تضمنت (١٨) فقرة توزعت على ثلاث مجالات رئيسية: التزام الإدارة المدرسية بالجودة، التركيز على متلقي الخدمة (الطالب)، وضمان الجودة. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية كانت عالية.

كما هدفت دراسة القبسي وعطية (٢٠١٨) إلى كشف درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة النماص للنماص للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين. لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، تكونت من ٥٨٥ معلمًا من مجموع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة النماص، حيث يبلغ عددهم ١١٧٠ معلمًا. أظهرت الدراسة أن قادة مدارس محافظة النماص يمارسون القيادة التحولية بجميع مجالاتها بدرجة كبيرة.

وهدفت دراسة الجعافرة (٢٠١٤) إلى تقييم درجة تطبيق معايير جودة التعليم في مدارس مديرتي تربية الكرك والعقبة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. شملت عينة الدراسة ٢٧٠ مشرفًا تربويًا ومعلمًا. ولتحقيق أهداف الدراسة، طوّر الباحث استبانة تكونت من ٥٤ فقرة موزعة على خمس مجالات، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير جودة التعليم في مدارس مديرتي تربية الكرك والعقبة، جاءت في المستوى المتوسط في مجالي الإدارة المدرسية والطلاب، بينما جاءت ثلاث مجالات في المستوى

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

المنخفض (المعلم، والمنهاج، والمجتمع المحلي). وبلغ التقدير الكلي للأداة مستوى منخفض وفقاً للمعيار المعتمد في الدراسة. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين التربويين والمعلمين على المقياس.

هدفت دراسة الخالدي (٢٠١٤) إلى التعرف على دور القيادة التحولية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. شملت عينة الدراسة ٣٥٦ فرداً، منهم ٢٧٧ عضو هيئة تدريس و٧٩ إدارياً. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحولية تراوحت بين ٣.٧٧ و٣.٩٤، حيث جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٩٤، بينما جاء مجال التحفيز الفكري في المرتبة الأخيرة بمتوسط ٣.٧٧. وبلغ المتوسط العام للقيادة التحولية ٣.٨٥. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمسعى الوظيفي، بينما ظهرت فروق تعزى لأثر الكليات لصالح الكليات العلمية، وأثر الخبرة في مجالي بناء المناخ الجامعي والاعتبار الفردي لصالح فئة الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، وأثر نوع الجامعة في جميع المجالات. تعكس هذه النتائج الأهمية الكبيرة للقيادة التحولية في تعزيز الجودة التعليمية مع تأثيرات تختلف بحسب التخصص الأكاديمي والخبرة ونوع الجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تركيزها على دور القيادة التحولية في المدارس. على سبيل المثال، دراسات المبيضين (٢٠٢٢)، والعزايزة (٢٠٢٠)، والرشيدي (٢٠٢٠)، وعميرة وعاشور (٢٠١٩) جميعها ركزت على استكشاف ممارسة القيادة التحولية وتأثيرها على المدارس والمعلمين.

كما تخصصت الدراسة الحالية في استكشاف علاقة القيادة التحولية بجودة التعليم، وهو موضوع لم يكن محور تركيز رئيسي في بعض الدراسات السابقة التي ركزت على جوانب أخرى مثل السلوك الإبداعي للمعلمين (العزايزة، ٢٠٢٠) أو فاعلية

اتخاذ القرار (عمارة وعاشور، ٢٠١٩). وانفردت الدراسة الحالية بالتركيز على جودة التعليم كمتغير تابع رئيسي وتحليل تأثير القيادة التحويلية عليه، مما يعزز فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين الجودة التعليمية من وجهة نظر المعلمين. أضافت الدراسة الحالية قيمة من خلال تناول القيادة التحويلية في سياق المدارس الفلسطينية، مما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التعليمية في هذا السياق الخاص

مقارنة بالدراسات الأخرى، تمتاز الدراسة الحالية بشمولية تحليلها من خلال دمج متغيري القيادة التحويلية وجودة التعليم، مما يعزز من شمولية النتائج ويساهم في تقديم صورة متكاملة عن واقع القيادة التحويلية وتأثيرها على التعليم الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

يعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة. حيث يُعدُّ هذا المنهج نوعاً من أنواع مناهج البحث العلمي، الذي يُعنى بتوضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر وقياس مدى الارتباط بينهما، بالإضافة إلى تحليل أوجه الاختلاف والتشابه بينهما. كما يُركز المنهج على دراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، مع السعي لفهم وتحليل أهم ما يميز ظاهرة معينة عن غيرها..

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الفلسطينية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م والبالغ عدده حوالي ٦٧ ألف معلم ومعلمة وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

عينة الدراسة

قام الباحثان بتوزيع (٤٠٠) استبانة إلكترونية على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية من خلال التواصل معهم عبر

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

ايميلاتهم الشخصية ومواقع التواصل الاجتماعي مثل الواتس اب والماسنجر الخاص بكل مدرس، تم استعادة (٣٨١) استبانة منها، والجدول (١) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقل.

الجدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي للمعلم		
ذكر	١٦٢	42.5
انثى	219	57.5
المجموع	381	100
المؤهل العلمي للمعلم		
دبلوم	41	10.8
بكالوريوس	197	51.7
دراسات عليا	143	37.5
المجموع	381	100
مستوى المدرسة		
أساسي فقط	194	50.9
ثانوي فقط	53	13.9
أساسي وثنانوي	134	35.2
المجموع	381	100
الجهة المشرفة على المدرسة		
حكومة	334	87.7
خاصة	47	12.3
المجموع	381	100

أدوات الدراسة:

تبحث الدراسة الحالية في ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحويلية وعلاقة ذلك بمعايير جودة التعليم في المدارس، بناءً على ذلك، قام الباحثان بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، منها دراسة طردة مخامرة (٢٠٢٢)، والعزايذة (٢٠٢٠)، ودراسة عمائرة وعاشور (٢٠١٩)، والرشيدي (٢٠٢٠). كذلك تم الاطلاع على الدراسات المتعلقة بمعايير جودة التعليم في المدارس، مثل دراسة الجعافرة (٢٠١٤)، ودراسة الأمير والعوامل (٢٠١١). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وبناء على الدراسات السابقة، قام الباحثان بتطوير أدوات الدراسة التالية:

أولاً: المقاييس

المقياس الأول: مقياس القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس:
قام الباحثان بتطوير مقياس مكون من (٢٤) فقرة موزعة على أربع مجالات. وهي موضحة في الجدول (٢).

الجدول (٢): محاور ومجالات كل محور وعدد فقرات كل مجال

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
المقياس الأول: القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس		
الأول	الجابذية والتأثير المثالي	٦
الثاني	الدافع الالهامي	٦
الثالث	الاستثارة الذهنية	٦
الرابع	الاعتبارات الفردية لذاتية التابعين	٦
	مجموع فقرات المحور الأول	٢٤

المقياس الثاني: مقياس جودة التعليم في المدارس:

قام الباحثان بتطوير مقياس لقياس جودة مكون من (٣٠) فقرة موزعة على خمس مجالات. وهي موضحة في الجدول (٣).

واقع ممارسة مدرء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

الجدول (٣): محاور ومجالات كل محور وعدد فقرات كل مجال

المقياس الثاني: معايير جودة التعليم		
٦	الطالب	الأول
٦	التنمية المهنية للمعلمين	الثاني
٦	المناهج والتدريس	الثالث
٦	الإدارة المدرسية	الرابع
٦	المجتمع المحلي	الخامس
٣٠	مجموع فقرات المقياس الثاني	

يتم الاستجابة عن فقرات المقياسين من خلال ميزان ليكرت الخماسي، يبدأ باستجابة " درجة مرتفعة جدا " وتُعطى (٥) درجات، ثم " درجة مرتفعة " وتُعطى (٤) درجات، ثم درجة متوسطة وتُعطى (٣) درجات، ثم درجة منخفضة وتُعطى (٢) درجات، ثم درجة منخفضة جدا وتُعطى (١) درجة. وكما اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة تحقيق معايير الجودة، بالاعتماد على المتوسط الحسابي للفقرة:

أقل من ١.٨١	منخفضة جداً
١.٨١ – ٢.٦	منخفضة
٢.٦١ – ٣.٤	متوسطة
٣.٤١ – ٤.٢	مرتفعة
٤.٢١ – ٥	مرتفعة جداً

ثانياً: المقابلة:

قام الباحثان بإجراء المُقابلة مع (١٥) من المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة والكفاءة، وتمّ اختيارهم بطريقة قصدية، منهم عشرة معلمين ومعلمات يعملون في المدارس الحكومية وخمسة معلمين ومعلمات يعملون في مدارس خاصة، وتمّ طرح التساؤل التالي عليهم: ما مقترحاتكم لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية من أجل تحقيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية؟

صدق الأدوات:

قام الباحثان بالتأكد من صدق المقياسين (مقياس جودة التعليم، ومقياس القيادة التحويلية) بطريقتين:

أولاً: الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري" Face Validity:

يقصد بالصدق الظاهري أي أن تكون الأداة صادقة إذا كان مظهرها يشير إلى ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها بالسلوك المقيس، فإذا كانت محتويات الأداة وفقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها فإنها تكون أكثر صدقا (عباس، نوفل، العبسي، ابوعواد، ٢٠٢٠).

تم عرض الأدوات في صورتها الأولية على (١٠) من المحكمين المختصين في مجال العلوم التربوية والنفسية، والقياس والتقييم، والإدارة التربوية من الجامعات الفلسطينية، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم في فقرات المقياس، من حيث مدى مناسبة الفقرة للمجال التي وضعت فيه، ووضوح الصياغة، وإضافة أو تعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

وبعد استعادة النسخ المحكمة، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل بعض الفقرات، وتم الأخذ بنسبة اتفاق بنسبة (٨٠%) فأعلى، وبذلك أصبح المقياس الأول وهو القيادة التحويلية في المدارس في صورته النهائية مكونة من (٢٤) فقرة، في حين أصبح المقياس الثاني وهو جودة التعليم مكون من (٣٠) فقرة

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحثان بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من ٣٥ فرداً من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ثم تم حساب الاتساق الداخلي لكل مقياس وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

وللحكم على صلاحية الفقرة تم اعتماد المعيار الذي جاء به جارسيا (Garcia, 2011) وهو أن قيمة معامل الارتباط الذي يقل عن (٠.٣٠) للفقرة تعتبر فقرة ضعيفة والقيم التي تقع ضمن (٠.٣٠ - أقل أو تساوي ٠.٧٠) تعد متوسطة، والقيم التي تزيد عن (٠.٧) تعد قوية.

❖ صدق الاتساق الداخلي للمقياس الأول " القيادة التحويلية "

يوضح جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس القيادة التحويلية والدرجة الكلية لمقياس القيادة التحويلية.

جدول (٤): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الاجاذبية والتأثير المثالي	.852**	0.000	١٣	الاستشارة الذهبية	.842**	0.000
٢		.786**	0.000	١٤		.839**	0.000
٣		.731**	0.000	١٥		.795**	0.000
٤		.756**	0.000	١٦		.756**	0.000
٥		.502**	0.000	١٧		.779**	0.000
٦		.869**	0.000	١٨		.751**	0.000
٧	الدافع الانهامي	.770**	0.000	١٩	الاعتبارات الفرديّة لذاتية التابعين	.794**	0.000
٨		.739**	0.000	٢٠		.811**	0.000
٩		.642**	0.000	٢١		.837**	0.000
١٠		.840**	0.000	٢٢		.775**	0.000
١١		.885**	0.000	٢٣		.857**	0.000
١٢		.781**	0.000	٢٤		.765**	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥ ≤ α).

يتضح من الجدول (٤) أعلاه أن جميع فقرات مقياس جودة التعليم دالة إحصائياً عند مستوى إحصائية ($\alpha \leq .05$)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

❖ صدق الاتساق الداخلي للمقياس الثاني " معايير جودة التعليم "

يوضح جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس معايير جودة التعليم والدرجة الكلية للمقياس الأول

جدول (٥): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور معايير جودة التعليم والدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.١	الطلاب	.725**	0.000	.١٩	.800**	0.000
.٢		.796**	0.000	.٢٠	.807**	0.000
.٣		.736**	0.000	.٢١	.778**	0.000
.٤		.795**	0.000	.٢٢	.694**	0.000
.٥		.777**	0.000	.٢٣	.652**	0.000
.٦		.779**	0.000	.٢٤	.736**	0.000
.٧	التنمية المهنية للمعلمين	.709**	0.000	.٢٥	.750**	0.000
.٨		.738**	0.000	.٢٦	.768**	0.000
.٩		.540**	0.000	.٢٧	.634**	0.000
.١٠		.485**	0.000	.٢٨	.709**	0.000
.١١		.647**	0.000	.٢٩	.577**	0.000
.١٢		.648**	0.000	.٣٠	.833**	0.000
.١٣	المهاج والتدرس	.631**	0.000			
.١٤		.690**	0.000			
.١٥		.687**	0.000			
.١٦		.725**	0.000			

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

				0.000	.541**		.١٧
				0.000	.714**		.١٨

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq .05)$.

يتضح من الجدول (٥) أعلاه أن جميع فقرات محور جودة التعليم دالة إحصائياً عند مستوى إحصائية $(\alpha \leq .05)$ ، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه

ثبات الأداة Reliability

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة، قام الباحثان باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لحساب معاملات الثبات للمقياسين وذلك على بيانات العينة الاستطلاعية ، والجدول (٦) يوضح قيم الثبات.

جدول (٦): معاملات الثبات (كرونباخ - الفا)

كرونباخ - الفا (Cronbach,s Alpha)	المقياس	
	المجال	
.٩٣٦	الطالب	مقياس معايير جودة التعليم
.٨٢١	التنمية المهنية للمعلمين	
.٩١٤	المناهج والتدريس	
.٩٣٦	الإدارة المدرسية	
.٨٨١	المجتمع المحلي	
.٩٦٤	الدرجة الكلية	
.٨٩٤	الاجاذبية والتأثير	مقياس القيادة التحولية
.٨٩٩	الدافع الالهامي	
.٩٢٤	الاستثارة الذهنية	
.٩٢٩	الاعتبارات الفردية لذاتية التابعين	
.٩٧٢	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (٦) ما يلي:

- قيم معاملات الثبات تراوحت على مجالات المقياس الأول وهو مقياس معايير جودة التعليم بين (٠.٨٢١-٠.٩٦٤).
- قيم معاملات الثبات تراوحت على مجالات المقياس الثاني وهو مقياس القيادة التحويلية بين (٠.٨٩٤-٠.٩٧٢).

يتضح من النتائج السابقة أن جميع معاملات قيم الثبات عالية، مما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بثبات مناسب. وبناءً على ذلك، يمكن للباحثين أن يكونوا على ثقة تامة بصحة وثبات استبانة الدراسة. وهذا يعني أنه بإمكانه استخدام هذه المقاييس بثقة لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضياتها بشكل موثوق.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها جميعها.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

- أ- المتغير المستقل: واقع ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية
- ب- المتغير التابع: جودة التعليم في المدارس

المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

١. التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغيرات الدراسة المستقلة.
٢. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتقدير الوزن النسبي لفقرات مجالات الدراسة.
٣. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لفحص الفرضيات المتعلقة بالجامعة، والكلية.
٤. تحليل التباين الأحادي، لفحص الفرضيات المتعلقة بالمسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة.
٥. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الأربع لمقياس القيادة التحولية، والجدول (٧) يبين هذه النتائج

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف	الدرجة
١	١	الجاذبية والتأثير	3.84	0.50	مرتفعة
٢	٢	الدافع الالهامي	3.50	0.86	مرتفعة

مرتفعة	0.83	3.48	الاستثارة الذهنية	٣	٤
مرتفعة	0.93	3.62	الاعتبارات الفردية لذاتية	٤	٣
مرتفعة	0.69	3.61	المجال الكلي		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) أن الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين قد حققت مستوى مرتفع مقداره (٣.٦١). وقد حازت جميع مجالات مقياس القيادة التحويلية على درجة مرتفعة، إذ حاز مجال الجاذبية والتأثير على أعلى متوسط (٣.٨٤)، في حين حاز مجال الدافع الالهامي على المرتبة الثانية بمتوسط (٣.٥٠). وجاء في المرتبة الثالثة مجال الاعتبارات الفردية للتابعين فقد حاز على متوسط مقداره (٣.٦٢)، وجاء مجال الاستثارة الذهنية في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٨).

ولقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طردة ومخامرة (٢٠٢٢)، ودراسة الرشيدى (٢٠٢٠) ودراسة عمايرة وعاشور (٢٠١٩) في حين اختلفت مع نتيجة دراسة العزايزة (٢٠٢٠) وعطية (٢٠١٨) ..

ومن أجل تفسير النتائج قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال في مقياس القيادة التحويلية، والجداول (٨) – (١١) تبين هذه النتائج.

واقع ممارسة مدرء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

المجال الأول لمقياس القيادة التحولية: الجاذبية والتأثير المثالي
الجدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الأول في مقياس القيادة التحولية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٤	١	يحفز مدير المدرسة المعلمين على الإبداع والابتكار	3.77	0.77	مرتفعة
٥	٢	يشجع مدير المدرسة المعلمين على بذل قصارى جهدهم وتحقيق أفضل النتائج	3.70	0.81	مرتفعة
٢	٣	يظهر مدير المدرسة سلوكيات أخلاقية عالية ونموذجاً يحتذى به للطلاب والمعلمين	3.95	0.72	مرتفعة
٥	٤	يضع مدير المدرسة رؤية واضحة للمدرسة ويعمل على	3.74	0.75	مرتفعة
١	٥	يقدم مدير المدرسة مصلحة المدرسة على مصالحه	3.98	0.65	مرتفعة
٣	٦	يظهر مدير المدرسة قدرة عالية على التواصل الفعال مع المعلمين	3.87	0.80	مرتفعة
		الدرجة الكلية للمجال الأول	3.84	0.50	مرتفعة

يتضح من خلال نتائج الجدول (٨) أن الدرجة الكلية لمجال الجاذبية والتأثير في مقياس القيادة التحولية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٥٠). ويلاحظ أن جميع فقرات مجال الجاذبية والتأثير المثالي حازت على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة تتراوح ما بين (٣.٧٠ - ٣.٩٨).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة من منطلقين، الأول المنطلق النفسي والاجتماعي، حيث يعتقد الباحثان بأن مدرء المدارس يحاولون أن يظهرون كقدوة ومثال يحتذى به، فهم يمارسون سلوكيات أخلاقية عالية في تعاملهم مع المعلمين، وهم يعطون الأولوية لصالح المدرسة، ما ينعكس إيجابياً على نظرة المعلمين للمدرء. كذلك يعتقد الباحثان انه يتم

اختيار مدراء المدارس ضمن شروط معينة تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فيتم اختيار مدراء المدارس الذين يتمتعون بصفات كاريومية تجذب المعلمين وتجعلهم يتعلقون بهم كقائد.

اما المنطلق الاخر الذي يفسر فيه الباحثان النتيجة هو المنطلق المؤسسي، حيث يرى الباحثان أن مشاركة مدراء المدارس للمعلمين في تحمل المخاطر وتقديم مصالح المدرسة على مصالحهم الشخصية يخلق شعورا بالمشاركة والتضامن، مما يزيد التزام المعلمين ويعزز من دافعيتهم لتحقيق أفضل النتائج.

المجال الثاني لمقياس القيادة التحويلية: الدافع الالهامي

الجدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثاني في مقياس

القيادة التحويلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.22	3.14	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع تصور للأوضاع المستقبلية للمدرسة	٧	٦
مرتفعة	0.99	3.62	يُشجع المدير المعلمين على العمل الجماعي والتعاون لتحقيق الأهداف	٨	٣
مرتفعة	0.96	3.70	يشجع المدير المعلمين على التحدي وتقديم أداء عالٍ	٩	٢
مرتفعة	1.08	3.72	يحفز المدير المعلمين على بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف المشتركة	١٠	١
مرتفعة	1.17	3.42	يظهر مدير المدرسة إيمانا قويا بإمكانية تحقيق التغيير الإيجابي.	١١	٥
مرتفعة	1.12	3.43	يملك مدير المدرسة القدرة على إقناع الآخرين	١٢	٤
مرتفعة	0.86	3.51	الدرجة الكلية للمجال الثاني		

يتضح من خلال نتائج الجدول (٩) أن الدرجة الكلية لمجال الدافع الالهامي في مقياس القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٨٦). ويلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي

واقع ممارسة مدرء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

بدرجة مرتفعة تتراوح ما بين (٣.٤٢ - ٣.٧٢) عدا الفقرة رقم (٧) والتي نصها (يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع تصور للأوضاع المستقبلية للمدرسة) حيث حصلت على متوسط ٣.١٤.

ويفسر الباحثان ويفسر الباحثان هذه النتيجة أيضا من منطلقين، المنطلق الأول وهو منطلق التأثير النفسي والتحفيزي، حيث يعتقد الباحثان أن مدرء المدارس يشجعون المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء، وهذا النوع من التحفيز يعزز الثقة بالنفس، كما يرى الباحثان بأن سبب الحصول على درجة مرتفعة في هذا المجال هو أن مدرء المدارس يظهرون حماسا وإيمانا قويا بإمكانية تحقيق التغيير الإيجابي.

أما المنطلق الآخر الذي يفسر فيه الباحثان النتيجة هو المنطلق المؤسسي، فيرى الباحثان أن إيضاح التوقعات للمرؤوسين وتحديد الأهداف التنظيمية بشكل واضح يساعد المعلمين على فهم ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة. كما أن قدرة المديرين على اقناع الآخرين بأهمية الأهداف والتغيرات الإيجابية يعزز من قبول المعلمين واستعدادهم للعمل بجدية لتحقيق تلك الأهداف.

أما تفسير الباحثان لحصول الفقرة رقم (٧) والتي نصها (يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع تصور للأوضاع المستقبلية للمدرسة) على درجة متوسطة فهو أنه ربما يكون هناك فجوة في التواصل والتعاون بين الإدارة والمعلمين في مجال التخطيط المستقبلي، أيضا ربما لا يشرك مدرء المدارس المعلمين بشكل كاف في عملية وضع التصورات المستقبلية للمدرسة مما يجعل المعلمين يشعرون بأنهم ليس جزءا فاعلا في صنع القرار.

المجال الثالث لمقياس القيادة التحويلية: الاستثارة الذهنية
الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الثالث في
مقياس القيادة التحويلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.14	3.34	يشجّع مدير المدرسة المعلمين على تحمل مسؤولية أفعالهم وقراراتهم.	١٣	٦
مرتفعة	1.11	3.42	يشجع مدير المدرسة المعلمين على ابتكار أساليب تربوية إبداعية	١٤	٣
مرتفعة	0.94	3.75	يحقّز مدير المدرسة المعلمين على التفكير بشكل نقدي قبل اتخاذ أي قرارات تتعلق بالطلاب أو العملية التعليمية	١٥	١
متوسطة	1.05	3.32	يُشجّع مدير المدرسة المعلمين على طرح أفكار جديدة لحل مشكلات المدرسة.	١٦	٥
مرتفعة	0.91	3.70	يُحفّز مدير المدرسة المعلمين على السعي لتحقيق التميز في عملهم.	١٧	٢
متوسطة	1.08	3.37	يحقّز مدير المدرسة المعلمين على مواكبة آخر التطورات في مجال التربية والتعليم.	١٨	٤
مرتفعة	0.83	3.48	الدرجة الكلية للمجال الثالث		

يتضح من خلال نتائج الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية لمجال الاستثارة الذهنية في مقياس القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٨) وانحراف معياري (٠.٨٣).

وجاءت الفقرات رقم (١٥)، (١٧)، (١٤)، بدرجة مرتفعة، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى تحفيز المدير المدير للمعلمين على التفكير النقدي قبل اتخاذ القرارات تعكس بيئة تعليمية تشجع على التحليل والتفكير العميق مما يعزز فعالية القرارات المتخذة في العملية التعليمية، كما أن دعم مدير المدرسة للإبداع والابتكار في التدريس يساهم في تحسين جودة التعليم ويجعل العملية التعليمية أكثر فعالية وجاذبية للطلاب.

واقع ممارسة مدرء المدارس الفلسطينية للقيادة التحويلية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

ولقد جاءت الفقرات (١٣)، (١٦)، (١٨) بدرجة متوسطة، ويفسر الباحثان ذلك بأنه قد يكون هناك نقص في التدريب المستمر والدعم المقدم من المدرسة للمدرء في مجال توجيه المعلمين وتشجيعهم على الابتكار، فإذا لم يكن المدرء مجهزين بالمهارات والأدوات اللازمة لتوجيه المعلمين وتشجيعهم على الابتكار، فقد يؤثر ذلك على تقييم المعلمين لممارسة المدرء في هذا المجال، كما يعتقد الباحثان بأن المدرء يركزون كثيرًا على المهام الإدارية اليومية مما يقلل من وقتهم المتاح للتفاعل مع المعلمين .

المجال الرابع لمقياس القيادة التحويلية: الاعتبارات الفردية لذاتية التابعين
الجدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الرابع في مقياس القيادة التحويلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
مرتفعة	1.13	3.97	يظهر مدير المدرسة اهتمامًا حقيقيًا باحتياجاتي الفردية.	١٩	١
مرتفعة	1.26	3.41	يوزع مدير المدرسة المهام عليّ بناءً على مهاراتي وقدراتي.	٢٠	٦
مرتفعة	1.25	3.54	يظهر مدير المدرسة ثقته بقدراتي وإمكانياتي.	٢١	٤
مرتفعة	1.02	3.65	يقدم مدير المدرسة لي فرصًا للتطوير المهني.	٢٢	٢
مرتفعة	1.07	3.62	يفهم مدير المدرسة نقاط قوتي وضعفي كمعلم.	٢٣	٣
مرتفعة	0.99	3.52	يستمع مدير المدرسة لآراء ومقترحات المعلمين	٢٤	٥
مرتفعة	0.93	3.62	الدرجة الكلية للمجال الرابع		

يتضح من خلال نتائج الجدول (١١) أن الدرجة الكلية لمجال الاعتبارات الفردية لذاتية التابعين في مقياس القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٩٤).

يتضح من خلال نتائج الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية للاعتبارات الفردية لذاتية التابعين في مقياس القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٩٣). ويلاحظ أن جميع فقرات الاعتبارات الفردية لذاتية التابعين حازت على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة تتراوح ما بين (٣.٤١) - (٣.٩٧).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على التعامل بصورة فعالة مع المعلمين من خلال الاستماع إلى احتياجاتهم وآرائهم وإقامة علاقات قائمة على الاحترام المتبادل من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة. كما يرى الباحثان أن فهم المدير لنقاط القوة والضعف لدى المعلمين يشجعهم على الابتكار وتحمل المسؤولية مما يعزز البيئة التعليمية الإيجابية. كما أن استماع المدير لمقترحات وإراء المعلمين يعزز الشعور بالشراكة والتعاون في صنع القرار، مما يزيد من الانتماء والالتزام بالمدرسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة تطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الخمسة، والجدول (١٢) يبين هذه النتائج

الجدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس جودة

التعليم في المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم الفقرة	رتبة الفقرة
مرتفعة	0.31	3.82	الطالب	١	٢
مرتفعة	0.50	3.62	التنمية المهنية للمعلمين	٢	٤
مرتفعة	0.77	3.85	المناهج والتدريس	٣	١
مرتفعة	0.93	3.63	الإدارة المدرسية	٤	٣
متوسطة	0.47	3.27	المجتمع المحلي	٥	٥
مرتفعة	0.46	3.64	المجال الكلي		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين قد حققت مستوى مرتفع مقداره (٣.٦٤) بانحراف معياري (٠.٤٦) وقد حاز مجال المناهج والتدريس على أعلى متوسط (٣.٨٥) وهو درجة مرتفعة، في حين حاز مجال الطالب على الرتبة الثاني بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وهي درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وهي درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة التنمية المهنية للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وهي درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الخامسة مجال المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وهي درجة متوسطة.

ويفسر الباحثان نتيجة الدرجة الكلية بشكل عام إلى جهود وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والكوادر التربوية والمجتمع المحلي في تحسين جودة التعليم في فلسطين، ويعتبر الباحثان هذه النتيجة إيجابية وتبشر بمستقبل أفضل للتعليم في فلسطين، حيث يعتبر الفلسطينيون أن التعليم هو السلاح الذي يملكونه. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمري (٢٠١٩) في حين اختلفت مع نتيجة دراسة الجعافرة (٢٠١٤).

ومن أجل تفسير النتائج لكل مجال قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال في مقياس جودة التعليم في المدارس، والجدول (١) - (١٧) تبين هذه النتائج.

المجال الأول لمقياس جودة التعليم: الطالب
الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال الأول في مقياس
جودة التعليم في المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	رتبة الفقرة
مرتفعة	0.95	3.41	يحظى الطلاب بدعم نفسي واجتماعي من قبل المدرسة	١	٦
مرتفعة	0.65	3.79	تتوفر للطلاب فرص للتعبير عن آرائهم والمشاركة في الأنشطة المدرسية	٢	٤
مرتفعة	0.28	4.09	يتم مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب في عملية التدريس	٣	١
مرتفعة	0.22	4.05	يتم تشجيع الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي	٤	٢
مرتفعة	٠.٤	٣.٦٥	يتم توفير برامج دعم خاصة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة	٥	٥
مرتفعة	0.68	3.92	تلتزم المدرسة بتطبيق الأنشطة اللامنهجية التي تنمي مهارات الطلاب	٦	٣
مرتفعة	0.31	3.82	الدرجة الكلية للمجال الأول		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٣) أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين في المجال المتعلق بالطالب بلغت (٣.٨٢) بانحراف معياري (٠.٣١)، وهي درجة مرتفعة. كما حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة مرتفعة، ويفسر الباحثان النتيجة الى عدة أسباب منها أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التزمت بتطوير مناهجها بما يتناسب مع معايير الجودة مما ينعكس إيجابيا على تجربة الطلبة التعليمية، كما أن مراعاة المدارس للفروق الفردية بين الطلبة يساعد في تلبية احتياجات الطلبة وتفاعلهم في العملية التعليمية مما يحسن من جودة التعليم. كما يفسر الباحثان النتيجة الى أن المدرسة تسعى الى تنمية شخصية الطالب من جوانبها المختلفة وتميئتهم للاندماج الإيجابي في المجتمع من خلال تعزيز

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

القيم والمسؤولية المجتمعية وجعل الطالب متعلم مستقل بما يتلاءم مع مهارات القرن الواحد والعشرين.

المجال الثاني لمقياس جودة التعليم: التنمية المهنية للمعلمين

الجدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنمية المهنية

للمعلمين في مقياس جودة التعليم في المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	رتبة الفقرة
مرتفعة	0.86	3.60	يتم تفعيل برامج تدريبية مستمرة للمعلمين	٧	٤
مرتفعة	0.82	3.62	توفر المدرسة فرص تطوير مهني مستمر للمعلمين	٨	٢
مرتفعة	0.80	3.56	توفر المدرسة فرصاً لتبادل الخبرات بين المعلمين	٩	٥
مرتفعة	0.84	3.60	يحظى المعلمون بدعم إداري وفي من قبل المدرسة	١٠	٣
مرتفعة	0.77	3.84	يتم تطبيق معايير جودة التعليم المعتمدة من قبل الوزارة بشكل	١١	١
مرتفعة	0.50	3.51	تتوافر في المدرسة بيئة عمل محفزة ومريحة للمعلمين.	١٢	٦
مرتفعة	0.50	3.62	الدرجة الكلية للمجال الثاني		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٤) أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير جودة

التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين في المجال المتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين بلغت (٣.٦١) بانحراف معياري (٠.٤٨)، وهي درجة مرتفعة. كما حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة مرتفعة، ويفسر الباحثان النتيجة بأن المعلمين في المدارس الفلسطينية يتلقون برامج تدريبية مستمرة مما يمكنهم من تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار، كما أن ان وزارة التربية والتعليم الفلسطينية توفر للمعلمين فرصاً دائمة للتطوير المهني مما يعزز قدرة المعلمين على مواكبة احدث التطورات في مجال التعليم وتطبيقها في الصفوف الدراسية مما ينعكس إيجابياً على

جودة التعليم، كما يفسر الباحثان النتيجة بأن المعلمين في المدارس الفلسطينية يتلقون دعماً إدارياً من قبل إدارة المدرسة مما يوفر بيئة عمل مريحة ومحفزة مما يعزز رضا المعلمين وقدرتهم على أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية، كل ذلك يؤدي إلى تحسين جودة التعليم في المدارس الفلسطينية.

المجال الثالث لمقياس جودة التعليم: المناهج والتدريس

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناهج والتدريس

في مقياس جودة التعليم في المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	رتبة الفقرة
مرتفعة	0.72	3.82	تركز أهداف المنهاج على توظيف المعرفة في الحياة	١٣	٤
مرتفعة	0.82	3.58	يتم تقديم مناهج دراسية تتناسب مع مستويات الطلاب المختلفة	١٤	٦
مرتفعة	0.78	4.18	يتم تحديث المناهج بشكل دوري لتواكب التطورات الحديثة	١٥	١
مرتفعة	0.77	3.85	تلتزم المدرسة بتطبيق الأنشطة اللامنهجية التي تنمي مهارات الطلاب	١٦	٣
مرتفعة	0.86	3.88	يتم توفير أدوات ووسائل تعليمية حديثة وفعالة في الصفوف الدراسية	١٧	٢
مرتفعة	0.82	3.80	تعتمد المدرسة على تقنيات تعليمية مبتكرة	١٨	٥
مرتفعة	0.53	3.85	الدرجة الكلية للمجال الثالث		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٥) أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين في المجال المتعلق بالمنهاج والتدريس بلغت (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٥٣)، وهي درجة مرتفعة. كما حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة مرتفعة، و، يفسر الباحثان النتيجة بأن المدارس الفلسطينية استمدت أهداف المناهج من الفلسفة التربوية الفلسطينية فتم تصميم المناهج الفلسطينية بناء على قيم ومبادئ تربوية تتعلق بالبيئة الفلسطينية مما يعزز

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

الثقافة والهوية الفلسطينية وهذا يعني تحقق جودة التعليم في مجال المناهج من خلال ترسيخ الفلسفة التربوية الفلسطينية في المنهاج. كما تقوم وزارة التربية والتعليم بتحديث المناهج بشكل دوري لتواكب التطورات الحديثة مما يعزز أيضا جودة العملية التعليمية في المدارس الفلسطينية.

المجال الرابع لمقياس جودة التعليم: الإدارة المدرسية

الجدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإدارة المدرسية في مقياس جودة التعليم في المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	رتبة الفقرة
مرتفعة	1.13	3.97	تتوافر في المدرسة إدارة فعالة ومنظمة تشرف على كافة الأنشطة التعليمية والإدارية	١٩	١
مرتفعة	1.26	3.41	هناك تواصل مستمر بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور لمتابعة مستوى الطلاب	٢٠	٦
مرتفعة	1.25	3.54	تتوفر للمعلمين الفرص للمشاركة في صنع القرارات المدرسية	٢١	٤
مرتفعة	1.02	3.65	تعتمد الإدارة المدرسية على استراتيجيات شفافة وعادلة في التعامل مع المعلمين والطلاب	٢٢	٢
مرتفعة	1.07	3.62	تقوم الإدارة المدرسية بتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة للمعلمين	٢٣	٣
مرتفعة	0.99	3.52	تحرص الإدارة المدرسية على تطبيق معايير جودة التعليم المعتمدة من قبل الوزارة بشكل فعال.	٢٤	٥
مرتفعة	0.93	3.63	الدرجة الكلية للمجال الرابع		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٦) أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين في المجال المتعلق بالإدارة المدرسية بلغت (٣.٦٣) بانحراف معياري (٠.٩٣) وهي درجة مرتفعة. كما حصلت جميع الفقرات في هذا المجال على درجة مرتفعة مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي في تطبيق

معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية، ويفسر الباحثان النتيجة إلى وجود إدارة فعالة ومنظمة تشرف على كافة الأنشطة التعليمية والإدارية مما يساهم في خلق بيئة تعليمية منظمة وفعالة، كما أن اعتماد الإدارة المدرسية على استراتيجيات شفافة وعادلة يعزز الثقة بين الإدارة والمعلمين والطلاب مما يخلق بيئة آمنة ومحترمة تنعكس بشكل إيجابي على معايير جودة التعليم.

المجال الخامس لمقياس جودة التعليم: المجتمع المحلي
الجدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المجتمع المحلي في مقياس جودة التعليم في المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	رتبة الفقرة
مرتفعة	1.19	3.73	تشجع المدرسة على مشاركة المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية المختلفة	٢٥	١
مرتفعة	0.57	3.49	تحرص المدرسة على بناء علاقات تعاون وتواصل مستمر مع أولياء الأمور	٢٦	٣
متوسطة	0.93	2.89	تساهم المدرسة في خدمة المجتمع المحلي من خلال برامج وأنشطة مجتمعية	٢٧	٤
متوسطة	0.56	2.69	تشجع المدرسة الطلاب على المشاركة في أنشطة تطوعية داخل المجتمع المحلي	٢٨	٥
متوسطة	0.92	3.27	توفر المدرسة برامج توعية وتنقيف للمجتمع المحلي حول أهمية التعليم	٢٩	٦
مرتفعة	0.54	3.54	تتعاون المدرسة مع مؤسسات المجتمع المحلي لتعزيز جودة التعليم	٣٠	٢
متوسطة	0.47	3.27	الدرجة الكلية للمجال الخامس		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٧) أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين في المجال المتعلق بالمجتمع المحلي بلغت (٣.٢٧) بانحراف معياري (٠.٤٧) وهي درجة متوسطة. وقد حصلت الفقرات (٢٥)، (٢٦)، (٣٠) على درجة مرتفعة مما يشير إلى أن المدارس الفلسطينية تولي اهتماما كبيرا لمشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية وذلك إيماناً منها بأهمية دور المجتمع في دعم وتحسين جودة التعليم. ويفسر الباحثان

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

النتيجة إلى أن المدارس الفلسطينية تكون منفتحة على محيطها من أجل الاستفادة من خبرات وقدرات المجتمع، مما يثري البرامج التعليمية ويساهم في تلبية احتياجات الطلبة بشكل أفضل

فيما حصلت الفقرات (٢٧)، (٢٨)، (٢٩) والدرجة الكلية على درجة متوسطة، ويفسر الباحثان حصول هذه الفقرات على درجة متوسطة في تطبيق معايير جودة التعليم إلى أنه من الممكن أن تكون هناك برامج وأنشطة مجتمعية تنفذ ولكنها ليست منظمة أو مستمرة بما يكفي للحصول على تقييم أعلى، وقد يكون هناك تفاوت في التوزيع والتطبيق بين المدارس. كما أنه ربما يكون هناك نقص في الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة مما يؤثر على الحماس والتوجه نحو هذه الأنشطة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية ودرجة متوسطات تقديراتهم لتطبيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية ومتوسطات تقديراتهم لدرجة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث قام الباحثان باستخراج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية على مقياس معايير جودة التعليم ومقياس القيادة التحولية لدى مدراء المدارس، والجدول رقم (١٨) يبين هذه النتائج

جدول (١٨): نتائج معامل ارتباط بيرسون لدرجات أفراد عينة الدراسة بين قلق

المستقبل والحاجات النفسية

جودة التعليم في المدارس		ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحولية
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
**.....	**..٩٢٣	

**دالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$

يتضح من نتائج الجدول (١٨) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = .001$) بين درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية ودرجة جودة التعليم في المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٩٢٣) في حين بلغ مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = .05$)، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين المقياسين وهي علاقة قوية. بمعنى آخر، كلما ارتفعت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ارتفع في المقابل جودة التعليم في المدارس، ويفسر الباحثان النتيجة الى ان القائد التحويلي يلعب دورًا محوريًا في تطبيق جودة التعليم في المدارس من خلال تحفيز المعلمين وإلهامهم، وخلق بيئة تعليمية إيجابية، وتوفير الدعم اللازم لهم. فعندما يتم تطبيق معايير جودة التعليم بشكل فعال، يُصبح لدى القائد التحويلي بيئة مناسبة لممارسة مهاراته القيادية، مثل الرؤية الواضحة، والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات، وتحفيز المعلمين. وتؤكد على أهمية التعاون بين القادة والمعلمين لتحسين جودة التعليم في فلسطين، وتُعد هذه النتيجة إيجابية وتُبشر بمستقبل أفضل للتعليم في فلسطين

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

ما المقترحات من قبل أفراد عينة الدراسة لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وما هي آلية تنفيذها من أجل تحقيق معايير جودة التعليم في المدارس الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بإجراء المُقابلة مع (١٥) من المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة والكفاءة، وتم اختيارهم بطريقة قصدية. منهم عشرة معلمين ومعلمات يعملون في المدارس الحكومية وخمس معلمين ومعلمات يعملون في مدارس خاصة. ومن ثم تم تحليل المقابلات التي تم إجراؤها مع المعلمين حول المقترحات لتحسين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من أجل تحقيق معايير جودة التعليم في المدارس الحكومية وآلية تنفيذ هذه المقترحات من وجهة نظر المعلمين. تم

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

رصد التكرارات والنسب المئوية لاستجاباتهم، والجدول (١٩) يبين هذه المقترحات وهي مرتبة تنازليا حسب التكرار.

جدول (١٩): مقترحات معلمي المدارس لتحسين ممارسة مدراء المدارس من أجل تحقيق معايير جودة التعليم وكيفية تنفيذها

الرقم	المقترح	كيفية تنفيذ المقترح	التكرار	النسبة المئوية
١	على مدراء المدارس أن يقوموا بتقييم أداء المعلمين بشكل عادل وشفاف	- أن يقوم المدير بتوضيح معايير التقييم للمعلمين بحيث تكون هذه المعايير مرتبطة بأهداف التعليم. - ينبغي للمدير أن يقوم بمتابعة أداء المعلمين على مدار العام الدراسي. يمكن ذلك من خلال الملاحظات المستمرة، وجلسات التوجيه والتقييم الفردي، والاجتماعات الدورية لتقديم التوجيه وتبادل الملاحظات. - يجب أن يكون التقييم	١٥	%١٠٠
٢	أن يقوم مدير المدرسة بتوزيع نصاب الحصص بعدالة بين المعلمين	- توزيع الحصص بناء على معايير محددة وبطريقة تضمن تكافؤ الفرص - توزيع الحصص على التخصصات المتاحة - اشراك المعلمين في توزيع نصاب الحصص	١٤	%٩٣.٣
٣	على مديري المدارس أن يكونوا مفتوحين وشفافين في التواصل مع المعلمين وأن يستمعوا لاحتياجات المعلمين	من خلال اجتماعات منتظمة وجلسات تفاعلية	١٣	%٨٦

٤	توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لمدراء المدارس على مهارات القيادة التحولية وكيفية تطبيقها في	١٢	٨٠%	من خلال ورش عمل، دورات تدريبية، برامج
٥	أن يقوم مدير المدرسة ببناء علاقات إيجابية مع المعلمين وتوفير بيئة وأجواء يسودها المحبة والتعاون	١٢	٨٠%	- التواصل الفعال مع المعلمين واستماع آرائهم ومخاوفهم - ان يظهر مدير المدرسة تقديره للجهود التي يبذلها المعلمون. - أن يقدم مدير المدرسة الدعم اللازم للمعلمين من
٦	ينبغي على مديري المدارس أن يشجعوا المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية وتطوير السياسات التعليمية	١١	٧٣%	عن طريق تشكيل فرق عمل تضم المعلمين والمدير لمناقشة القضايا المدرسية
٧	ينبغي على المدراء أن يشجعوا المعلمين على الابتكار وتجريب أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة.	١١	٧٣%	من خلال إنشاء بيئة تعليمية تدعم الاستكشاف والتجريب وتبادل الأفكار
٨	أن يشجع المدير الطلبة المتفوقين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم	١١	٧٣%	- تنظيم حفلات للطلبة المتفوقين لإظهار التقدير لجهودهم وتحفيزهم وتوزيع شهادات تقديرية لهم. تحفيز الطلبة المتفوقين بالحوافز المعنوية و اظهار فخره وثنائه على الطلبة علنا امام المجتمع المحلي - توفير مواد إضافية او تحديات أكاديمية متقدمة لتلبية احتياجاتهم وتطوير

واقع ممارسة مدراء المدارس الفلسطينية للقيادة التحولية وعلاقته بجودة التعليم من وجهة نظر المعلمين

٩	على المدراء أن يشجعوا المعلمين على مواصلة تطويرهم المهني والتعلم المستمر.	١٠	خلال توفير فرص التعلم المهني، مثل ورش العمل والدورات التدريبية والمشاركة في شبكات المعلمين المحلية والدولية	٦٦.٦%
---	---	----	---	-------

يلاحظ من الجدول (١٩) أن النسبة المئوية لكل مقترح كانت اعلى من ٦٦.٦%، كما يلاحظ من النسب المئوية أن هناك توافق بين أفراد العينة من المعلمين في اقتراحاتهم لتحسين ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحولية والتي تنعكس بالتالي إيجابا على تحسين جودة العملية التعليمية في المدارس.

خلاصة النتائج:

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى ممارسة القيادة التحولية من قبل مديري المدارس الفلسطينية، وتحديد العلاقة بين هذه الممارسة وبين جودة التعليم في المدارس، وذلك من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام استبيانات لقياس كلا من ممارسة القيادة التحولية والمعايير المتعلقة بجودة التعليم، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين في الضفة الغربية. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحولية بشكل جيد، وأن هناك علاقة إيجابية بين هذه الممارسة وبين جودة التعليم في المدارس. بناءً على هذه النتائج، قدم الباحثون مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسات القيادة في المدارس وتعزيز جودة التعليم.

التوصيات:

في ضوء النتائج، يوصي الباحثان بما يلي:

- توفير برامج تدريبية مستمرة تركز على تطوير مهارات القيادة التحولية لدى مديري المدارس. يمكن لهذه البرامج أن تشمل ورش عمل ودورات تدريبية حول كيفية تشجيع المعلمين على التفكير النقدي والإبداعي، وتحفيزهم على تحمل المسؤولية والمبادرة في تقديم أفكار جديدة.

- تشجيع ثقافة التعاون والانفتاح على الأفكار الجديدة في المدرسة من خلال خلق بيئة آمنة يُمكن للمعلمين فيها مشاركة أفكارهم دون خوف من التقييم
 - تقديم دورات تدريبية وورش عمل للمعلمين حول كيفية دمج الأنشطة المجتمعية في العملية التعليمية، وأهمية المشاركة المجتمعية في تحسين جودة التعليم.
 - بناء شراكات مستدامة مع منظمات المجتمع المحلي والشركات لدعم الأنشطة التعليمية والمجتمعية من خلال توفير الموارد والخبرات مقترحات لدراسات مستقبلية ذات صلة بالدراسة الحالية.
- في ضوء النتائج يوصي الباحثان بإجراء الدراسات التالية:
- تأثير القيادة التحويلية على جودة التعليم في المدارس الفلسطينية: دراسة مقارنة.
 - القيادة التحويلية وممارساتها في المدارس الفلسطينية: دراسة ميدانية.
 - دور القيادة التحويلية في تحسين مخرجات التعليم في المدارس الفلسطينية.
 - القيادة التحويلية كعامل مؤثر في جودة التعليم: دراسة على عينة من المدارس الفلسطينية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو العلاء، ليلي محمد حسني (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. عمان: داريافا العلمية للنشر والتوزيع.
- آدم، عبد العزيز وإبراهيم، مجاهد عبد القادر فضل السيد وأحمد، محمد مختار إبراهيم (٢٠٢١). الدور المعدل للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة

- الأبيض- السودان، مجلة أبن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد ١، العدد ٣، الجزء ٢، مركز أبن العربي للثقافة والنشر، ص ص ١٦٥٣-١٦٧٦
- الأمير، محمود، العوامل، عبدالله (٢٠١١). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مج ١٤. ص ٧٦-٥٩
- تلباني، نهاية. بدير، رامز. الرقب أحمد. (٢٠١٣). "علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مجلة جامعة النجاح لأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٢٧، العدد ٤. ص ص ٧٣٤-٧٧٣
- الجعافرة، عبد السلام (٢٠١٤). درجة تطبيق معايير جودة التعليم في مدارس مديرتي تربية الكرك والعقبة في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. العدد، ٣٢. ص ص ٦٧-٩٩
- الجهني نعيم بن عطا والقحطاني، شائع بن خالد و مرسى، ميرفت محمد السعيد و الشمالان، خالد بن عبدالعزيز و الرشدي، عائض بن خلف (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة. ط ١، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض.
- حرب، محمد والعجمي، محمد (٢٠١١). القيادة التحولية وعلاقتها بجودة التعليم في مدارس الكويت. مجلة جامعة الكويت للعلوم التربوية. العدد ٢٨. ص ٢٢١-٢٤٢.
- الخالدي، منتهى محمد (٢٠١٤). دور القيادة التحولية في تحسين جودة العملية التعليمية والتربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة دراسات في التعليم العالي-جامعة أسيوط، ٧ (١)، ٢٤٥ - ٢٢٤

- الرشيدى، فاطمة سحاب جلوي (٢٠٢٠). درجة ممارسة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. العدد ٢٩.
- الزبون، عطالله و بني حمدان، خالد (٢٠١٩). إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٢). القيادة التربوية: مفاهيم وأفاق. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طردة، فادي محمود أحمد، ومخامرة، كمال خليل (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٤٥.
- عباس، محمد خليل ونوفل، محمد بكر العبسي، محمد مصطفى وأبوعواد، فريال محمد (٢٠٢٠). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- العزايزة، شهد خالد سليمان (٢٠٢٠). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عمائرة، رضا محمد سعيد وعاشور، محمد علي (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة اربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد ٢٨، العدد ٣، ص ٣٨٦-٤٠٩.

- العمري، عبدالله حسن (٢٠١٩). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين. مجلد ٢٧، عدد ٣.
- الغامدي، محمد بن فوزي (٢٠٢١). القيادة التحولية. مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الغامدي، محمد فوزي (٢٠٢١). القيادة التحولية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- القبسي، علي محمد مسعد و عطية، محمد عبدالكريم علي (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحولية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. العدد ١٨٠ الجزء الأول. ص ٤١٤-٤٦٣
- المبيضين، ديماء محمد صالح (٢٠٢٢). دور القيادة التحولية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. المجلد ٢، العدد ٧. ص ٥٧٢-٥٩٣.
- ناجي، نجاح (٢٠١٦). القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهماش، مصطفى خليل (٢٠١٧). القيادة التحولية ودورها في تطوير الأداء التعليمي بمدارس التعليم الأساسي في الأردن. مجلة جامعة مؤتة للعلوم الإنسانية. المجلد ٣٥، العدد ١.

- Aviola, B. J. (2013). Transformational leadership and quality education: A case study in Nigerian schools. *Journal of Educational Leadership*, 12(3), 45-59.
- Aydin, b (2012). Transformational Leadership behaviors of school principals: a qualities research
- Garcia, E.(2011). **A tutorial on correlation coefficients**, information-retrieval
18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edeadea.pdf>.
- Gibson, L., Donnelly-JV, J.L., & Konopask, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Baroneses*, New York: McGraw-Hill co., Inc.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership and School Restructuring. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness an Improvement, Victoria, B.C.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1993). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (4th ed.). Houghton Mifflin.
- Northouse, P. G. (2019). **Leadership: Theory and practice (8th ed.)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schleicher, A. (2018). *PISA2018 Insights and Interpretations*. OECD Publishing