

عنوان البحث

القيادة التحويلية ودورها في تحسين البيئة التعليمية من وجهة نظر قائدات المدارس
الثانوية بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/مشاعل خالد الدباس
243001860

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025

الفهرس

1	مقدمة.....
2	مشكلة الدراسة.....
3	أهمية الدراسة.....
4	أهداف الدراسة.....
5	تساؤلات الدراسة.....
6	فروض الدراسة.....
7	الدراسات السابقة.....
11	المنطلقات النظرية للدراسة.....
14	المنهجية وطرق البحث.....
17	أدوات الدراسة.....
20	حدود الدراسة.....
23	المراجع.....

مقدمة:

تعدّ القيادة المدرسية عنصراً حاسماً في نجاح المؤسسات التعليمية وتطويرها، حيث يُعزى كثير من التحسينات في بيئة المدرسة وأداء المعلمين والطلبة إلى فعالية القائد التربوي. في السنوات الأخيرة برز مفهوم القيادة التحويلية كأسلوب قيادي حديث يركّز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم لإحداث تغييرات إيجابية تتجاوز الأداء التقليدي. ظهر هذا المفهوم على يد Burns (عام 1978) وتوسّع فيه Bass (عام 1985) ليصبح من أكثر نظريات القيادة جذباً للاهتمام. يتميز القائد التحويلي بقدرته على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والتعاون، بحيث يُحوّل قيم الأفراد وسلوكياتهم لدعم أهداف المؤسسة التعليمية. من خلال هذا الأسلوب، يستطيع القائد التحويلي تهيئة مناخ مهني إيجابي يُمكن المعلمين والطلبة من الأداء الأفضل والابتكار. وانعكست أهمية هذا النهج في ميدان التعليم عبر دراسات عدّة أشارت إلى ارتباطه بتحسين ثقافة المدرسة وزيادة دافعية المعلمين والتزامهم، بل وتحسين نتائج الطلبة.

في سياق تعليم الثانوية بمدينة الرياض، تلعب قائدات المدارس الثانوية دوراً محورياً في تطوير البيئة التعليمية لمدارسهن. ومع التوجهات الحديثة في المملكة العربية السعودية (مثل رؤية 2030) التي تولي التعليم والقيادة التربوية اهتماماً كبيراً، برزت الحاجة إلى تبني أساليب قيادية فعالة – وعلى رأسها القيادة التحويلية – لتحقيق نقلة نوعية في بيئة المدارس. البيئة التعليمية هنا لا تقتصر على المرافق المادية فقط، بل تشمل جوانب مادية واجتماعية ونفسية وأكاديمية تتكامل فيما بينها لتكوين بيئة تُساعد على تحقيق الأهداف التعليمية وتطوير طلبة متكاملين في شخصياتهم. ومن ثم، فإن تبني قائدات المدارس الثانوية لأسلوب القيادة التحويلية قد يكون له دور كبير في تحسين البيئة التعليمية بمختلف أبعادها، عبر تحفيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية، وتشجيع الإبداع والابتكار في طرق التدريس، وتعزيز العلاقات الإيجابية والثقة داخل المدرسة.

بناءً على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس الثانوية في مدينة الرياض في تحسين البيئة التعليمية من وجهة نظرهن. ستقدم الدراسة فهماً أعمق لكيفية إدراك القائدات للتحويلات الإيجابية التي يُمكن لإستراتيجياتهن القيادية إحداثها في بيئة المدرسة، ومدى تطبيقهن لممارسات القيادة التحويلية في الواقع العملي. كما ستسعى لتعزيز المعرفة النظرية حول العلاقة بين نمط القيادة التحويلي وجودة البيئة التعليمية، وتحديد ما إذا كان هذا النمط القيادي ينعكس فعلياً على عناصر البيئة المدرسية المختلفة (كالتعاون بين الكادر التعليمي، رضا المعلمين، توفر المناخ الداعم للإبداع، تحسين مرافق التعلم وغيرها).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم القيادة التحويلية وفوائدها المحتملة في الحقل التربوي، لا يزال من الضروري فهم مدى تطبيق هذا المفهوم من قبل قائدات المدارس الثانوية في السياق المحلي (مدينة الرياض)، وتأثير ذلك على البيئة التعليمية في مدارسهن. مشكلة الدراسة تتحدد في وجود فجوة معرفية حول الكيفية التي تنظر بها القائدات التربويات إلى دورهن التحويلي في تحسين البيئة التعليمية، وما إذا كانت ممارساتهن الحالية فعّالة في إحداث تغييرات إيجابية ملموسة في المناخ المدرسي وظروف التعلم.

قد تكون بعض المدارس تواجه تحديات في البيئة التعليمية مثل انخفاض دافعية المعلمين، أو ضعف التعاون بين الكادر، أو قصور في الابتكار التعليمي، مما ينعكس سلبيًا على مخرجات التعليم. في المقابل، تشير نظريات القيادة الحديثة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية قادر على معالجة كثير من هذه التحديات عبر إلهام المعلمين وتقديم الدعم الفردي وتشجيع التفكير الإبداعي. من هنا ينبثق التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى تساهم ممارسات القيادة التحويلية التي تتبناها قائدات المدارس الثانوية في مدينة الرياض في تحسين البيئة التعليمية؟.

ضمن هذا الإطار العام، تتفرع عن المشكلة أسئلة فرعية تتناول مستوى تبني القائدات لأبعاد القيادة التحويلية، وأبرز التحسينات في البيئة التعليمية المرتبطة بهذا الأسلوب القيادي، وأيضًا التحديات أو المعوقات (إن وجدت) التي تحدّ من الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على البيئة المدرسية. تم صياغة مشكلة الدراسة في ضوء الحاجة الملحة لتطوير البيئات التعليمية في مدارسنا، والاعتقاد بأن تمكين القادة التربويين من المهارات التحويلية قد يكون رافدًا مهمًا لتحقيق ذلك التطوير

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية حول القيادة التحويلية ضمن السياق السعودي والخليجي عمومًا. فهي تقدم إطارًا نظريًا يربط بين مفهومين مهمين في مجال الإدارة التربوية: القيادة التحويلية والبيئة التعليمية. كثير من الدراسات العالمية أكدت وجود روابط إيجابية بين القيادة التحويلية ونتائج تعليمية مختلفة مثل رضا المعلمين والتزامهم التنظيمي وأساليب التدريس الإبداعية ، إلا أن الأبحاث المحلية حول هذا الموضوع لا تزال محدودة نسبيًا. بذلك، ستساهم الدراسة في سد فجوة نظرية من خلال تقديم بيانات ومعرفة جديدة عن واقع تطبيق القيادة التحويلية في مدارس البنات الثانوية بالرياض ودورها في تحسين المناخ المدرسي وظروف التعلم. كما تستفيد الدراسة من نماذج نظرية عالمية (كنموذج Bass) وتختبر مدى انطباقها على بيئتنا المحلية، مما قد يوسع نطاق عمومية النظريات أو يبرز خصوصيات محلية تستدعي تطوير التأطير النظري.

الأهمية التطبيقية: على الصعيد العملي، تتجلى أهمية الدراسة في تقديم توصيات مستندة إلى الأدلة للقائمين على التعليم وصناع القرار التربوي في المملكة. فإذا ما أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ملموسًا للقيادة التحويلية على البيئة التعليمية، فإن ذلك سيدعم توجه وزارة التعليم لتعزيز برامج إعداد وتدريب القائدات التربويات على مهارات القيادة التحويلية. كما يمكن أن توجه نتائج الدراسة انتباه مشرفي التعليم ومديري الإدارات التعليمية إلى مجالات محددة يمكن تعزيزها أو معالجتها في بيئة المدرسة عبر تمكين القائدات من أدوات وأساليب تحفيزية جديدة. بالنسبة لقائدات المدارس أنفسهن، قد توفر الدراسة فرصة للتأمل في ممارساتهن القيادية ومقارنة أدائهن بمعايير القيادة التحويلية الفعالة، مما يساعدن على تطوير أدائهن المهني. إضافة إلى ذلك، يمكن للاستبيان أو الأداة المطوّرة في الدراسة أن تُستخدم عمليًا فيما بعد كأداة تشخيص ذاتي أو تقويم لمستوى القيادة التحويلية والبيئة التعليمية في مدارس أخرى. وبشكل عام، تسعى الدراسة إلى دعم جهود تحسين جودة التعليم عبر التركيز على تمكين القيادة المدرسية التحويلية، وبالتالي خلق بيئات مدرسية أكثر إيجابية وجاذبية لكل من المعلم والطالب

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة المرتبطة بفهم وتطوير دور القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية في تحسين البيئة التعليمية، وأبرز هذه الأهداف ما يلي:

- 1- تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. وذلك من خلال قياس مدى تطبيقهن لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستئارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في واقع عملهن اليومي.
- 2- تقييم واقع البيئة التعليمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر القائدات. ويتضمن ذلك رصد الخصائص الحالية للمناخ المدرسي والعلاقات المهنية وظروف التعلم، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في البيئة التعليمية.
- 3- استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية وتحسين البيئة التعليمية. أي تحديد كيف ينعكس تبني القائدات لأسلوب القيادة التحويلية على عناصر البيئة التعليمية المختلفة (مثل تعاون المعلمين، تحفيزهم، الابتكار في التعليم، رضا الطلبة، توفر بيئة داعمة وأمنة، إلخ).
- 4- الكشف عن المعوقات أو التحديات التي قد تحد من دور القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية. فقد تواجه القائدات عقبات تنظيمية أو ثقافية تؤثر على فعالية تطبيقهن للقيادة التحويلية، ومن المهم تحديدها لفهم السياق الكامل.
- 5- تقديم مقترحات وتوصيات لتعزيز دور القيادة التحويلية في تطوير البيئة التعليمية. بناءً على ما تسفر عنه النتائج، سيتم صياغة توصيات عملية تساعد في تمكين القائدات وتوفير الدعم والتدريب المناسب لهن، بما يساهم في خلق بيئات تعليمية أفضل في المدارس الثانوية.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من أهداف الدراسة سالفة الذكر، تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1- ما مدى ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض لأبعاد القيادة التحويلية في عملهن الإداري والتربوي؟

2- ما واقع البيئة التعليمية في المدارس الثانوية بمدينة الرياض كما تتصوره القائدات؟ (من حيث المناخ المدرسي، وعلاقات العمل، وتحفيز المعلمين، وظروف التعلم المتاحة، وغيرها من الجوانب ذات الصلة).

3- كيف تسهم ممارسات القيادة التحويلية التي تتبعها القائدات في تحسين البيئة التعليمية في مدارسهن؟ وبعبارة أخرى، ما أوجه التحسين أو التغيير الإيجابي في البيئة المدرسية المرتبطة بالقيادة التحويلية من وجهة نظر القائدات؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القائدات حول ممارسة القيادة التحويلية أو حول مستوى البيئة التعليمية تعزى لمتغيرات ديموغرافية؟ (مثل: سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي للقائدة، حجم المدرسة أو مرحلتها الثانوية – عام أو مسارات، إلخ). (هذا التساؤل يُطرح في حال رغبة الدراسة بالمقارنة بين فئات مختلفة من القائدات).

5- ما أبرز التحديات التي تواجهها القائدات في توظيف القيادة التحويلية لتحسين البيئة التعليمية؟ وكيف يمكن التغلب عليها من واقع خبراتهن ومقترحاتهن؟

الإجابة عن هذه التساؤلات ستوفر صورة شاملة تمكن من فهم الدور الحالي والمأمول للقيادة التحويلية في مدارس البنات الثانوية بالرياض، وبالتالي تحقق هدف الدراسة في تقديم معرفة علمية يمكن البناء عليها لتحسين الممارسات القيادية والتربوية

فروض الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تصوغ الدراسة الفروض التالية التي ستخضع للاختبار الإحصائي (في حال كون منهجية الدراسة كمية):

1- **الفرض الأول:** تمتلك قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض مستوى مرتفعاً من سمات القيادة التحويلية في ممارساتهن القيادية اليومية.

هذا الفرض يتوقع أن تكون متوسطات استجابات القائدات على مقياس القيادة التحويلية عالية معنوياً، مما يشير إلى تبنيهن القوي لهذا النمط القيادي.

2- **الفرض الثاني:** توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية بواسطة القائدة ومستوى تحسين البيئة التعليمية في مدرستها.

بمعنى أن القائدات اللواتي يحصلن على درجات أعلى في مقياس القيادة التحويلية ستكون مدارسهن ذات بيئة تعليمية أفضل (كما هو مُقدّر في الاستبانة)، والعكس صحيح. سيتم اختبار هذا الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون مثلاً.

3- **الفرض الثالث:** تؤثر القيادة التحويلية التي تمارسها القائدة بشكل موجب في تحسين البيئة التعليمية (هناك تأثير سببي إيجابي).

هذا الفرض يمكن اختباره عبر أسلوب الانحدار أو النمذجة الإحصائية، حيث يُتوقع أن تُفسّر ممارسات القيادة التحويلية نسبة كبيرة من التباين في مستوى البيئة التعليمية. وتشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية قد تُفسّر نسبة عالية من تحسن أداء المعلمين أو بيئة العمل، مثل ما وجدته دراسة الزبيدي وآخرون (2022) من أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية شرحت حوالي 73% من التغير في تطوير أداء المعلمين .

4- **الفرض الرابع** (اختياري بحسب توفر المتغيرات): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات القائدات حول مستوى ممارستهن للقيادة التحويلية أو حول واقع البيئة التعليمية تعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، حجم المدرسة... إلخ).

هذا الفرض الصفري يختبر ما إذا كانت الخلفية المهنية أو خصائص المدرسة تؤثر على تقييم القائدة لذاتها أو لبيئتها. في حال رفض الفرض، قد يعني ذلك وجود تأثير لهذه العوامل الديموغرافية.

5- **فرض نوعي** (إذا كانت الدراسة ستتضمن جانباً نوعياً): تعتقد القائدات بأن تبني أسلوب القيادة التحويلية يواجه تحديات معينة في مدارسهن، ومن أهمها (مثلاً: مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين، نقص الصلاحيات الممنوحة لهن، ضغط الأعباء الإدارية...).

هذا فرض وصفي سيتم التأكد منه عبر الأسئلة المفتوحة أو المقابلات إن وُجدت، حيث يُتوقع أن تبرز themes مشتركة بين القائدات حول معوقات تطبيق القيادة التحويلية. تجدر الإشارة إلى أنه سيتم اختبار الفروض الكمية إحصائياً عند معالجة البيانات المجمعة. وفي ضوء النتائج سيتم إما تأكيد الفرضيات أو رفضها، مما يقود إلى مناقشة واستنتاجات مبنية على الأدلة

الدراسات السابقة:

حظي موضوع القيادة التحويلية والبيئة التعليمية باهتمام متزايد في البحوث التربوية خلال العقدين الأخيرين، سواء على المستوى الدولي أو المحلي. فيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، مع مناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

الدراسات المحلية والعربية:

- دراسة العتيبي والجهني (2023) التي أجريت في مدينة الرياض بعنوان “واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية”، هدفت إلى قياس مدى تبني مديرات المدارس (وقائدات المدارس الثانوية الحكومية تحديداً) لأبعاد القيادة التحويلية في ظل تطبيق نظام المسارات الجديد. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا بمسح شمل عينة من المديرات والوكيلات. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعاً جداً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي حوالي (4.19 من 5) أي بنسبة 84% . كما تبين أن بُعدي الحفز الإلهامي والتأثير المثالي كانا الأعلى ممارسة (متوسط ~4.23، 85%)، يليهما الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي (متوسط ~4.15، 83%). هذه النتائج تدل على وعي القائدات بأهمية القيادة التحويلية وتطبيقها فعلياً في مدارس الرياض الثانوية. وتوافق دراستنا الحالية هذه النتائج في التوقع المسبق بارتفاع مستوى تبني القائدات للتحويلية، لكنها تختلف في أنها ستركز على أثر هذا التبني على البيئة التعليمية، وليس مجرد وصف الواقع. أيضاً دراسة العتيبي والجهني تناولت نظام المسارات (وهو تغيير حديث في الثانوية) وربما ركزت على جوانب تنظيمية خاصة به ومعوقات تطبيق القيادة التحويلية فيه، بينما دراستنا أشمل من حيث النظر إلى البيئة التعليمية ككل.

- دراسة الزبيدي وآخرون (2022) بعنوان “أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث”، وهي دراسة أجريت في إحدى محافظات المملكة على عينة من المعلمين والمعلمات لتقييم مدى ممارسة مديريهم (الذكور والإناث) للقيادة التحويلية وتأثير ذلك على تطوير أداء المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وطبقت استبانتيين إحداهما لقياس سلوكيات القيادة التحويلية والأخرى لقياس مستوى تطوير الأداء المهني. من أبرز نتائجها أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين ، وأن مستوى الأداء المهني للمعلمين جاء أيضاً عالياً. الأهم هو العثور على علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين متغيري القيادة التحويلية والأداء المهني، بل وتوصلت الدراسة عبر تحليل الانحدار إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 73.3% من التغير في سلوك تطوير الأداء المهني للمعلمين – وهي نسبة كبيرة تشير إلى تأثير جوهري. هذه النتيجة تتفق مع فرضيات دراستنا بأن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بتحسين جوانب البيئة التعليمية (الأداء المهني جزء من البيئة التعليمية). كما أنها تؤكد الاتجاه العام في الأدبيات بأن القائد التحويلي ينجح في رفع كفاءة المعلمين وتطوير عملهم.

- وما يميز دراستنا الحالية أنها تركز على وجهة نظر القائدات أنفسهن وليس المعلمين فقط، مما قد يكشف لنا كيف تدرك القيادات أثر سلوكياتهن على المعلمين والبيئة المدرسية، في حين أن دراسة الزبيدي اعتمدت تماماً على تقييم المعلمين لقادتهم. كل من الدراستين تجرى في السعودية ولكن في مناطق مختلفة مما يوفر مجالاً للمقارنة المكانية في المناقشة النهائية إن لزم الأمر.

- دراسة منى الذبياني (2015) التي جاءت بعنوان “القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية”. استهدفت هذه الدراسة وضع مقترحات لتعزيز أدوار القائد التحويلي في إصلاح المدارس وتطويرها. شملت عينة من معلمات المدارس العامة (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في منطقتي المدينة المنورة وحائل، وطبقت منهجاً وصفيّاً باستخدام الاستبانة. خلصت النتائج إلى الحاجة الملحة لتوافر قيادة تحويلية واعية بظروف المدرسة وقادرة على تبني رؤى الإصلاح المدرسي، وأوصت بعدة توصيات، من أبرزها: ضرورة تمكين قادة المدارس بالخبرات والمهارات التحويلية، وزيادة التواصل بين المديرين والمجتمع للاستفادة من كافة الموارد في تحسين برامج المدرسة، وتشجيع المديرين على رفع مؤهلاتهم العلمية وتلقي التدريب في الإدارة التحويلية، ورفع كفاءة القيادة المدرسية لتحقيق متطلبات الإصلاح. هذه الدراسة وإن كانت أقدم زمنياً، إلا أنها تؤكد أهمية القيادة التحويلية كمدخل للتغيير الإيجابي في المدرسة بشكل عام. دراستنا تشترك معها في المنطلق أن القيادة التحويلية وسيلة للتطوير، لكنها تختلف في كون دراستنا ستركز على مخرجات محددة (البيئة التعليمية وتحسينها) وتقيس الأمر بشكل كمي وتحليلي أدق، بينما دراسة الذبياني تناولت الأمر بصورة شمولية واقتراحية.

إلى جانب ما سبق، هناك دراسات عربية أخرى ذات صلة غير مباشرة، مثل دراسة عبد العال (2015) في غزة التي بحثت توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بانتفاء المعلمين المهني، ودراسة في اليمن حديثة (الزراعي وآخرون، 2024) ربطت بين القيادة التحويلية وثقافة المدرسة وأداء التدريس. بشكل عام، تتفق غالبية النتائج المحلية على ارتفاع مستوى تبني القادة التربويين لسلوكيات القيادة التحويلية في المدارس (وهو مؤشر إيجابي)، وعلى وجود آثار إيجابية لهذه القيادة على جوانب مختلفة مثل تطوير أداء المعلمين ورفع دافعية العمل وتقوية الثقافة التنظيمية الداعمة. هذه الاتفاقات تدعم فرضيات دراستنا وتمنحها أساساً متيناً. أما الاختلافات فتظهر في نطاق كل دراسة وأدواتها؛ فبعضها ركز على معوقات التطبيق، وأخرى على متغيرات تابعة مختلفة (كالأداء المهني، الانتماء، الابتكار، إلخ). دراستنا الحالية تتميز بأنها ستجمع بين تقييم مستوى الممارسة وتقييم نواتجها في آن واحد، وستخصص المتغير التابع ليكون البيئة التعليمية بشمولها، مما يمنح نظرة أوسع قد تجمع عدة جوانب تمت دراستها متفرقة في بحوث سابقة. كما أن سياق قائدات المدارس الثانوية بالرياض ربما لم يُدرس بشكل مستقل من حيث نظرتهم الذاتية لدورهن التحويلي في تحسين البيئة، فهذه الزاوية تضيف جدة على الدراسة.

الدراسات الأجنبية والدولية:

- أظهرت بحوث دولية عديدة أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل وثيق بتحسين مناخ المدرسة ورفع معنويات المعلمين ومستويات رضاهم الوظيفي. على سبيل المثال، دراسة حديثة أجريت في الهند بواسطة Pramod و Mukherjee (2023) توصلت إلى أن القيادة التحويلية لمديري المدارس ساهمت في إيجاد “جو مهني احترافي” داخل المدارس، مما أدى إلى تحسين أداء المعلمين وقدرتهم على الابتكار في الفصول الدراسية. هذا يتسق مع ما طرحه García-Morales وآخرون (2008) بأن القادة التحويليين يؤثرون إيجاباً على افتراضات المنظمة وثقافتها بما ينعكس على سلوكيات المعلمين وطلابهم.
- دراسة أخرى حديثة في سياق عربي ولكنها منشورة دولياً هي دراسة Alzoraiki et al. (2024) حول المدارس اليمينية، والتي استخدمت نموذج المعادلة البنائية لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية وثقافة المدرسة وأداء التدريس. أبرزت النتائج أن القائد التحويلي يحقق بشكل مباشر تحسناً في أداء المعلمين، وبشكل غير مباشر عبر بناء ثقافة مدرسية إيجابية وداعمة. هذه النتيجة مهمة لأنها تشير إلى أن ثقافة المدرسة (أحد جوانب البيئة التعليمية) تعمل كوسيط بين سلوك القائد وأداء المعلمين. بمعنى آخر، القائد التحويلي الجيد يؤسس ثقافة مدرسية صحية من الثقة والابتكار واحترام القيم، وهذه الثقافة بدورها تحفز المعلمين على الأداء المتميز. ستستفيد دراستنا من هذه النتيجة في بناء إطار تفسيري لكيفية التأثير، حيث نتوقع أيضاً أن يكون تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية إحدى أهم صور تحسين البيئة التعليمية الناتجة عن القيادة التحويلية.
- ومن الأدبيات الكلاسيكية، قدم Leithwood وزملاؤه في كندا سلسلة من الدراسات (2006 وما حولها) أظهرت أن تأثير القيادة المدرسية على تحصيل الطلبة يتم بشكل غير مباشر في الغالب عبر تحسين ظروف المدرسة الداخلية كالمناخ المدرسي وتطوير المعلمين. أي أن القائد التحويلي لا يؤثر في الطلاب مباشرة، بل يهيئ البيئة التي تسمح للمعلم بالتألق وللبرامج بالنجاح، فينعكس ذلك في النهاية على تعلم الطالب. وهذا يتوافق مع فرضية دراستنا التي تعتبر البيئة التعليمية حلقة وصل بين القائد التحويلي والنتائج التعليمية المنشودة.

بمقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، نجد تقاطعاً في التأكيد على أهمية القيادة التحويلية وعموم فوائدها، وكذلك في استخدام مناهج كمية وصفية وارتباطية. جميعها تقريباً وجدت علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية ومختلف المتغيرات التعليمية المرغوبة (أداء، رضا، التزام، ابتكار، ثقافة إيجابية...). ولا توجد في الأدبيات أدلة على آثار سلبية لهذا النمط القيادي إلا في حال سوء تطبيقه أو وجود عوامل معيقة. أما ما يميز هذه الدراسة فهو تركيزها على سياق محدد (قائدات مدارس ثانوية في الرياض) من زاوية نظر القائدات أنفسهن، مما يتيح جمع بيانات قد لا تظهر في استبيانات تُعبأ من قبل المعلمين عن مديريهم. أيضاً الجديد هو الجمع بين تقييم درجة القيادة التحويلية وتقييم البيئة التعليمية معاً وربطهما إحصائياً في إطار واحد لدى نفس المفحوص (القائدة)، بينما كثير من الدراسات السابقة درست جانباً واحداً إما من منظور المعلمين أو رصدت كل متغير منفصلاً. هذا التكامل في التصميم قد يقدم فهماً أعمق لعلاقة القائد ببيئته المدرسية. وأخيراً، تستحدث الدراسة الحالية بُعداً تطبيقياً مهماً للسياق السعودي الحديث حيث تشهد المملكة تحولات في النظام التعليمي (كاستحداث مسارات الثانوية وتمكين قيادات نسائية)، فتأتي هذه الدراسة لمواكبة هذه التحولات وتقييمها عبر منظور علمي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز الدراسة الحالية إلى إطار نظري يجمع بين نظرية القيادة التحويلية في حقل الإدارة التعليمية ومفهوم البيئة التعليمية في حقل علم التربية. وفيما يلي أبرز المنطلقات والنماذج النظرية التي تسترشد بها الدراسة:

1- نظرية القيادة التحويلية (Bass, 1985): تعتبر نظرية Bass في القيادة التحويلية من الأطر الرئيسية التي تقوم عليها هذه الدراسة. تفترض هذه النظرية أن القائد الفعال هو من يستطيع إلهام أتباعه لتحقيق إنجازات غير اعتيادية عبر: وضع رؤية واضحة وجذابة، وبناء الثقة والاحترام، وتحفيز الابتكار، والاهتمام الفردي بالجميع. وكما سبق تعريفه، يحتوي نموذج Bass على أربعة أبعاد سلوكية للقائد التحويلي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي). سيتبنى الباحث أن درجة تطبيق القادة لكل من هذه الأبعاد الأربع من شأنه التأثير على بيئة العمل المدرسية. فمثلاً، القادة التي تتمتع بتأثير مثالي قوي وتتصرف بنزاهة وعدل ستخلق جوًا من الثقة والاحترام بين أعضاء الهيئة التعليمية، مما يرفع من معنويات المعلمين ويجعل البيئة أكثر إيجابية. والقادة التي تلهم معلميهما برؤية مشتركة (تحفيز إلهامي) من المتوقع أن تشعل حماسهم للعمل بروح الفريق، مما يحسن التواصل والثقافة المدرسية. كذلك فإن تشجيع القادة للأفكار الجديدة وحل المشكلات بشكل إبداعي (استثارة فكرية) سيؤدي إلى ابتكارات في طرق التدريس وتحسينات في عمليتي التعليم والتعلم داخل الفصول، وبالتالي بيئة أكثر حيوية ومرونة. وأخيرًا، رعاية القادة لاحتياجات المعلمين والطلاب فرديًا (اعتبار فردي) تساهم في دعمهم نفسيًا ومهنيًا، ما ينعكس إيجابًا على شعورهم بالرضا والانتماء للمدرسة. من هذا المنطلق، تفترض الدراسة وجود آلية تأثير مباشرة للقيادة التحويلية على جودة البيئة التعليمية من خلال هذه الممارسات المتنوعة التي تغطي الجوانب الإنسانية والتنظيمية للعمل المدرسي.

2- مفهوم البيئة التعليمية (School Environment/Climate): تستند الدراسة إلى أدبيات المناخ المدرسي والثقافة التنظيمية في التربية لتحديد مكونات البيئة التعليمية المراد تحسينها. يُنظر إلى البيئة التعليمية على أنها متعددة الأبعاد (كما ورد في تعريف المصطلح)، وتشمل البعد المادي (التجهيزات والموارد)، والبعد الاجتماعي (علاقات وقيم الأفراد في المدرسة)، والبعد الأكاديمي (العمليات التعليمية ذاتها)، والبعد النفسي (مشاعر الأمان والتحفيز). تشير النظريات إلى أن القيادة المدرسية من أهم العوامل المؤثرة في المناخ المدرسي، حيث بإمكان القائد تكوين ثقافة مدرسية داعمة أو تثبيطية. وتفترض نماذج تحسين المدرسة (School Improvement) أن القيادة الفعالة تحدث تغييرًا في المناخ الداخلي قبل أن تظهر نتائجها في تحصيل الطلاب. في هذه الدراسة، سيتم تبني تصور شامل للبيئة التعليمية مستوحى من نموذج العناصر السبعة للبيئة التعليمية الصحية التي تشمل: المرافق المادية الملائمة، والعلاقات الاجتماعية الإيجابية، والدعم النفسي والتحفيزي، والمناهج وطرائق التدريس الجيدة، والإدارة الفعالة، والثقافة المدرسية القيمية، والعناية بالعنصر البيئي (المحيط الخارجي).

سوف ينظر الباحث إلى البيئة التعليمية المحسنة بوصفها البيئة التي تحقق مستويات أداء وتفاعل مرتفعة من قبل كل من المعلمين والطلاب، وتوفر دعماً وموارد كافية، وتسودها قيم التعاون والاحترام.

3- نموذج الأثر غير المباشر للقيادة على المخرجات التعليمية: تنطلق الدراسة من فرضية أن تأثير القيادة التحويلية على النتائج النهائية (مثل تحصيل الطلاب أو جودة التعليم) هو تأثير غير مباشر غالباً، يتم عن طريق تحسين بيئة العمل المدرسية. وهذا مدعوم بما طرحه Leithwood وآخرون في دراساتهم، حيث اعتبروا أن القيادة هي العامل الثاني بعد التدريس في التأثير على تعلم الطلاب، ولكن تأثيرها يتحقق عبر تطوير شروط داخلية في المدرسة (كالمناخ المدرسي، وتطوير المعلمين مهنيًا، ووضع الأهداف والرؤية) وليس بشكل مباشر على الطالب. لذلك، تتبنى الدراسة نموذجاً سببياً مبسطاً مفاده: ممارسات القيادة التحويلية التي تنتهجها القائدة ← تؤثر إيجاباً على المناخ المدرسي وعناصر البيئة التعليمية (كمتغير وسيط) ← مما يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم على المدى البعيد. وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على الجزء الأول من هذا المسار (أي العلاقة بين القيادة التحويلية والبيئة التعليمية). وتدعم هذه الرؤية بنتائج دراسات مثل دراسة Alzoraiki et al. المشار إليها آنفاً، والتي وجدت أن ثقافة المدرسة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المعلمين. وعليه، سيستخدم هذا التصور النظري في تفسير النتائج: فإذا وجدت علاقة قوية بين متغيري الدراسة، فسنفهم ضمن إطار أن القائدة التحويلية استطاعت عبر ممارساتها تغيير معالم البيئة التعليمية نحو الأفضل (كرفع الروح المعنوية أو تحسين الثقافة التنظيمية)، وبالتالي أفضى ذلك إلى واقع بيئي تعليمي أفضل.

4- نظريات التحفيز والتغيير التنظيمي: تشير نظريات التحفيز (مثل هرم ماسلو أو نظرية الذات لـ Ryan & Deci) إلى أن حاجات الانتماء والتقدير وتحقيق الذات مهمة للعاملين كي يبدعوا في عملهم. القائد التحويلي يلبي هذه الاحتياجات عبر التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي، مما يزيد من رضا المعلمين والتزامهم. وهذا يدعمه ما وجدته دراسات حديثة بأن القيادة التحويلية مرتبطة برضا المعلمين الوظيفي والتزامهم التنظيمي. أيضاً نظرية إدارة التغيير Lewin تبرز أن خلق الشعور بضرورة التغيير ثم تثبيت التغيير يتطلب قيادة داعمة. القائد التحويلي يقوم بدور وكيل التغيير Change Agent الذي يكسر الجمود (Unfreezing) عبر رؤيته الملهمة، ويدعم المعلمين خلال مرحلة التغيير (Moving) من خلال التشجيع والتمكين الفكري، ثم يرسخ الممارسات الجديدة في ثقافة المدرسة (Refreezing) عبر القدوة والقيم المشتركة. بناءً على ذلك، سنفسر نتائج الدراسة المتعلقة بتحسين البيئة (كوجود ابتكارات أو ممارسات جديدة) بأنها نتيجة لدور القائدة في قيادة التغيير التحويلي.

مجمال هذه المنطلقات النظرية توفر أساساً لفهم العلاقة المتوقعة في هذه الدراسة. سيتم في فصل الإطار النظري التفصيلي (في البحث الكامل لاحقاً) توسيع النقاش حول كل نظرية ودراسة علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية، كما سيتم بناء نموذج تصوري يوضح العلاقات المفترضة بين القيادة التحويلية (بأبعادها) والبيئة التعليمية (بمكوناتها). هذا النموذج النظري سيختبر بواسطة البيانات الميدانية للتحقق من صلاحيته من عدمها في تفسير الواقع الفعلي لقائدات المدارس الثانوية بالرياض.

المنهجية وطرق البحث:

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فروضها، سيتم اتباع منهجية بحثية كمية وصفية تناسب وطبيعة موضوع الدراسة. فيما يلي تفصيل لأبرز عناصر منهجية البحث وطرائقه:

منهج البحث وتصميمه: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه المسحي والارتباطي. حيث سيتم أولاً استخدام المنهج الوصفي المسحي لوصف واقع ظاهرة القيادة التحويلية ومستوى البيئة التعليمية كما تدركها القائدات (وذلك من خلال استبانة توزع لجمع البيانات الكمية). ثم سيتم توظيف الأسلوب الارتباطي/السببي لتحليل العلاقة بين متغيرين كميين (درجة القيادة التحويلية ودرجة البيئة التعليمية) والبحث في وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأحدهما على الآخر. هذا التصميم (مسح وصفي + تحليل ارتباطي) شائع في بحوث التربية عند دراسة ممارسات إدارية وعلاقتها بمخرجات تعليمية. لا تشمل الدراسة تدخلاً تجريبياً وإنما ترصد الواقع كما هو، مع محاولة استنتاج العلاقات والتأثيرات المحتملة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الأصل من جميع قائدات المدارس الثانوية (الحكومية) في مدينة الرياض. وفق أحدث إحصاءات إدارة تعليم الرياض، يُقدر عدد مدارس البنات الثانوية بما يقارب (163) مدرسة، وبالتالي عدد القائدات حوالي (163) قائدة – إذا افترضنا مدرسة لكل قائدة. يمكن أن يشمل المجتمع أيضاً وكيلات المدارس كمساعدات قيادية ولكن لضمان تجانس الدور سيتم التركيز على المديرات/القائدات الأساسيات لكل مدرسة. سيتم التواصل مع إدارة التعليم للحصول على قوائم رسمية بالمدارس الثانوية وقائداتها لتحديد المجتمع بدقة. أيضاً ستقتصر الدراسة على مدارس التعليم العام (وليست الأهلية أو العالمية)، إلا إذا رأت الباحثة إمكانية توسيعها وذلك سيذكر في حدود الدراسة.

عينة الدراسة: سُحِبَ عينة من مجتمع القائدات باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية على الأرجح، لضمان تمثيل مدارس من مختلف مكاتب التعليم ومختلف أحياء مدينة الرياض. يمكن تقسيم الرياض إلى قطاعات (شمال، جنوب، شرق، غرب، وسط) وأخذ نسبة من القائدات من كل قطاع يتناسب وعدد المدارس فيه. الحجم المبدئي المستهدف للعينة قد يكون قرابة (30%-40%) من مجتمع القائدات لضمان حجم كاف لإجراء التحليلات الإحصائية (فمثلاً لو كان المجتمع 200 قائدة، تستهدف العينة حوالي 60-80 قائدة). سيتم التأكد من تحقيق العينة لدرجات ثقة وجمع بيانات مناسبة (مثلاً: بهامش خطأ 5% ومستوى ثقة 95% يحتاج المجتمع 200 إلى عينة ~132 كحد أقصى؛ ولكن قد يصعب الوصول لجميع القائدات لذا أي نسبة مشاركة تتجاوز 50% ستكون جيدة). ستتم متابعة المشاركات لرفع معدل الاستجابة قدر الإمكان.

أداة جمع البيانات: سيتم استخدام استبانة مغلقة (ذات أسئلة محددة الإجابات وفق مقياس ليكرت مثلاً) كأداة رئيسة لجمع البيانات من القائدات (سيأتي تفصيلها في قسم أدوات الدراسة أدناه).

الاستبانة ستتضمن ثلاثة أقسام: القسم الأول لبيانات خلفية عن القائدة ومدرستها (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، حجم المدرسة... إلخ) لأغراض التحليل الفرعي. القسم الثاني لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القائدة (مثلاً يحتوي على 20-25 عبارة تغطي الأبعاد الأربعة). القسم الثالث لقياس واقع البيئة التعليمية في المدرسة (ربما 15-20 عبارة تغطي الجوانب المختلفة للبيئة التعليمية). ستكون جميع العبارات بصيغة تقديرية (مثال: "تحرص القائدة على تشجيع المعلمات لتجربة أساليب تدريس جديدة" ضمن بُعد الاستثارة الفكرية؛ أو "يسود المدرسة جو من الثقة والاحترام المتبادل بين جميع العاملين" كمؤشر للبيئة التعليمية). ستجيب القائدة على كل عبارة باختيار مستوى موافقتها من 1 (مخالفة تماماً) إلى 5 (موافقة تماماً).

صدق وثبات الأداة: سيتم التأكد من صدق المحتوى للأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة التربوية والمشرفات التربويات، للتأكد من شموليتها ووضوح عباراتها. بناءً على ملاحظاتهم قد تُحذف أو تُعدّل بعض العبارات. أيضاً قد يتم إجراء دراسة استطلاعية على عدد صغير من القائدات (10 مثلاً) لحساب معامل الثبات المبدئي للأداة والتأكد من وضوح التعليمات.

إجراءات جمع البيانات: بعد إقرار الأداة النهائية، سيتم التنسيق مع إدارة تعليم الرياض لإرسال الاستبانة إلى القائدات. قد يتم ذلك عبر البريد الإلكتروني الرسمي لكل قائدة مع خطاب تغطية يشرح هدف الدراسة ويضمن سرية الإجابات واستخدامها لأغراض البحث فقط. ستمنح القائدات فترة (أسبوعين تقريباً) لاستكمال الاستبانة وإعادتها. يمكن الاستعانة بزيارات ميدانية أو تواصل هاتفي للتأكيد. وإذا كان ذلك ممكناً، ربما تُعقد لقاءات شخصية أو ورشة صغيرة لدعوة القائدات المستهدفات لشرح أهمية مشاركتهن وتحفيزهن على تعبئة الاستبانة في نفس اللقاء، مما يزيد الاستجابة. كل هذه التفاصيل تعتمد على الموافقات الرسمية وسير العمل في الميدان. المهم هو جمع أكبر قدر ممكن من الاستبانات المكتملة القابلة للتحليل.

أساليب التحليل: بعد جمع البيانات، سيتم ترميز الاستبانات وإدخالها في برنامج إحصائي مناسب (مثل SPSS). ستجرى التحليلات التالية:

- إحصاءات وصفية (متوسطات، انحرافات معيارية، تكرارات) لوصف خصائص العينة (مثلاً متوسط سنوات الخبرة، نسبة حملة الماجستير... إلخ) ولوصف متغيرات الدراسة (حساب المتوسط العام لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والمتوسط العام لمؤشر البيئة التعليمية). ذلك سيجيب عن السؤالين الأول والثاني حول مستوى الممارسة وواقع البيئة التعليمية.
- اختبار معامل ارتباط بيرسون بين درجة القيادة التحويلية ودرجة البيئة التعليمية لتحري وجود علاقة خطية ذات دلالة بينهما.

- إجراء تحليل انحدار خطي بسيط أو متعدد لمعرفة مدى قدرة أبعاد القيادة التحويلية على التنبؤ بتحسين البيئة التعليمية. مثلاً، متغير مستقل = متوسط القيادة التحويلية الكلي، متغير تابع = درجة البيئة التعليمية، وتحسب قيمة R^2 لتحديد نسبة التباين المفسرة (على غرار ما فعلته دراسة الليث، توقعنا أن تكون النسبة عالية إذا كان الأثر قوياً). كما يمكن استخدام الانحدار المتعدد بوضع الأبعاد الأربعة كمتغيرات مستقلة لمعرفة أيها أكثر مساهمة في التنبؤ (قد نجد أن التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي الأكثر تأثيراً مثلاً، كما أشارت نتائج دراسة الرياض 2023 بأنهما الأعلى ممارسة).

- اختبار فروق متوسطات بواسطة اختبار T-test لمجموعتين أو تحليل تباين أحادي (ANOVA) إذا كان لدينا متغيرات تصنيفية (كعدد فئات سنوات الخبرة) وذلك للإجابة عن السؤال الرابع المتعلق بالفروق بين فئات القائدات. مثلاً: اختبار ما إذا كان متوسط القيادة التحويلية يختلف بين قائدات خبرتهن أقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات، وهكذا.

- تحليل نوعي بسيط (إن وُجد): في حال تضمين أسئلة مفتوحة في الاستبانة عن المعوقات أو المقترحات (السؤال الخامس)، سيتم تحليل الإجابات عبر التصنيف الموضوعي وبيان أكثر التحديات تكراراً وأهم المقترحات المشتركة التي ذكرتها القائدات.

اعتبارات أخلاقية: ستلتزم الدراسة بأخلاقيات البحث العلمي من حيث: أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية (إدارة التعليم والمدارس إن لزم)، ضمان طوعية المشاركة (يحق لأي قائدة عدم المشاركة أو الانسحاب في أي وقت)، ضمان السرية (لن تُذكر أي أسماء مدارس أو أشخاص في النتائج، وستستخدم البيانات لأغراض البحث فقط). سيتم أيضاً إفادة المشاركات والجهات بنتائج الدراسة النهائية وتوصياتها كتقدير لمساهمتهن.

بشكل عام، منهجية هذه الدراسة مصممة لتوفير بيانات كمية موضوعية يمكن من خلالها الإجابة بدقة عن التساؤلات وقياس العلاقات المفترضة. ورغم أن المنهج الوصفي الارتباطي لا يثبت سببية قطعية، إلا أنه كافٍ لتحقيق أهداف هذه الدراسة الاستكشافية والتحليلية في الوقت نفسه. وفي ضوء النتائج التي سيجري التوصل إليها، يمكن لاحقاً التوصية بدراسات أعمق (كتصميم تجريبي لتدريب قائدات على القيادة التحويلية وقياس أثر ذلك على مدارسهن مثلاً) إذا دعت الحاجة

أدوات الدراسة :

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على أداة الاستبانة لجمع البيانات كما تمت الإشارة إليه. وفيما يلي توصيف أكثر تفصيلاً لهذه الأداة ومكوناتها، مع الإشارة إلى أي أدوات مساعدة أخرى:

- الاستبانة الرئيسية (لقياس القيادة التحويلية والبيئة التعليمية): تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء أساسية:

1- المعلومات العامة: يتضمن هذا الجزء أسئلة قصيرة عن خصائص القائدة والمدرسة، مثل: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في القيادة، عدد الدورات التدريبية في القيادة، حجم المدرسة بعدد الطالبات أو الفصول، موقع المدرسة – شمال/جنوب الرياض، ... إلخ). الهدف من هذا الجزء هو وصف العينة وتصنيفها لأغراض تحليل الفروق أو الارتباطات الفرعية.

2- مقياس القيادة التحويلية: وهو عبارة عن مجموعة عبارات لقياس مدى ممارسة القائدة لكل من أبعاد القيادة التحويلية الأربعة. تم تبني العديد من هذه العبارات من مقاييس جاهزة مستخدمة في أبحاث سابقة لضمان المصداقية. مثلاً قد تم الاستعانة ببند من مقياس زين العابدين (2018) المستخدم في دراسة الزبيدي (2022) أو الاسترشاد بمقياس MLQ الشهير (استطلاعات Bass و Avolio) لكن بصياغة عربية مبسطة. سيشمل المقياس حوالي 20 بنداً بمعدل 5 بنود لكل بُعد. أمثلة على عبارات هذا القسم:

- **التأثير المثالي:** “أنصرف كقدوة حسنة للمعلمات عبر الالتزام بالأنظمة والقيم” “أتحمل مسؤولية قراراتتي حتى عند حدوث أخطاء”.

- **التحفيز الإلهامي:** “أشارك رؤية واضحة لمستقبل المدرسة مع جميع العاملين” “أشجع المعلمات على التفاؤل بقدرتنا على تحقيق أهداف المدرسة”.

- **الاستشارة الفكرية:** “أحث المعلمات على اقتراح أفكار جديدة لتحسين تعليم الطالبات” “أقبل النقد البناء وأعتبر الأخطاء فرصاً للتعلم”.

- **الاعتبار الفردي:** “أخصص وقتاً للاستماع لمشاكل كل معلمة على حدة” “أراعي الفروق الفردية بين المعلمات في قدراتهم وظروفهم عند توزيع المهام”.

الإجابة ستكون بمقياس ليكرت خماسي: (1=أبدأ، 2=نادرًا، 3=أحيانًا، 4=غالبًا، 5=دائمًا) أو صيغة مشابهة.

3- مقياس البيئة التعليمية: وهو مجموعة عبارات تهدف إلى تقييم جودة البيئة التعليمية أو مدى التحسين فيها من وجهة نظر القائدة. هذا الجزء ابتكره الباحث بالاستناد إلى أدبيات المناخ المدرسي ومجالاته. سيتضمن قرابة 15-20 عبارة تغطي محاور مثل: المناخ الاجتماعي (علاقات احترام وثقة بين الهيئة التعليمية، العمل بروح الفريق، انضباط الطالبات وسلوكهن)، الدعم المهني (توفر برامج تطوير مهني للمعلمات، تبادل الخبرات بينهن)، الموارد والتجهيزات (توفر معامل وأجهزة حديثة، صلاحية المبنى ونظافته)، الدعم الإداري والنفسي (وجود مرشدة طلابية فعالة، دعم إدارة المدرسة لمبادرات المعلمات)، الثقافة المدرسية (وضوح القيم والرسالة، التفاف الجميع حول رؤية المدرسة)، التحفيز والتقدير (مكافأة الإنجازات، تشجيع الأفكار المبدعة)، رضا المعلمين بشكل عام عن بيئة عملهم. أمثلة على عبارات هذا القسم:

- "يتوفر بالمدرسة جميع الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لعملية تعليمية فعّالة".
- "يسود المدرسة جو من الألفة والتعاون بين جميع الكادر التعليمي".
- "ألاحظ حماساً ودافعية عالية لدى المعلمات في أداء عملهن يومياً".
- "تتبنى المدرسة ثقافة التشجيع على التعلم المستمر للمعلمات والطالبات معاً".
- "يوجد نظام واضح لتقدير جهود المعلمات المتميزات (شهادات شكر، خطابات ثناء ...)".
- "الطالبات يشعرن بالأمان والراحة في البيئة المدرسية".

كذلك هنا سيكون نمط الإجابة وفق مقياس تقدير خماسي من (1=لا ينطبق أبداً) إلى (5=ينطبق تماماً).

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم "تحسين البيئة التعليمية" قد يُقاس بطريقة غير مباشرة عبر مقارنة رأي القائدة بالحاضر مقابل الماضي. لكن نظراً لصعوبة التقييم المقارن، سنعتمد التقييم الحالي الذي يعكس ضمناً مستوى التحسين (القائدة ستقيم البيئة إما ممتازة أو جيدة أو ضعيفة... إلخ). وربما نضيف سؤالاً عاماً مفتوحاً: "برأيك، ما أكبر تحسن شهدته بيئة مدرستك خلال السنوات الأخيرة؟ وما دورك في ذلك؟" لإعطاء فرصة لإثراء الإجابة نوعياً.

• أدوات مساندة: في حال تعذر الوصول إلى عدد كافٍ من القائدات عبر الاستبانة فقط، قد تلجأ الدراسة إلى مقابلات شخصية شبه مقننة مع عينة مختارة من القائدات (مثلاً 5 قائدات) لاستكمال الفهم النوعي. هذه المقابلات ستتركز على أمثلة عملية توضح كيف قادت القائدة مدرستها عبر أسلوب تحويلي لتحقيق تغيير إيجابي (كتحسين نسبة نجاح الطالبات، حل مشكلة تدني الدافعية لدى المعلمين...). كما ستناقش المعوقات بشكل موسع. المقابلات هنا ليست أداة رئيسية لكن يمكن الاستفادة منها لتأكيد النتائج أو تفسير الظواهر غير المفهومة من البيانات الكمية. إذا ما تم استخدامها، سيتم إعداد دليل أسئلة للمقابلة يستلهم أسئلة البحث النوعية كالتالي: كيف تصفين أسلوبك القيادي؟ ما أبرز قيمك كقائدة؟ هل يمكنك ذكر تجربة نجحت فيها بإحداث تغيير إيجابي في مدرستك؟ ما دور أسلوب قيادتك في ذلك؟ ما الصعوبات التي واجهتك؟... إلخ. سيتم تسجيل الإجابات (بعد موافقة المشاركة) وتدوينها ثم تحليلها موضوعياً.

باختصار، أداة الاستبانة هي العمود الفقري للدراسة الحالية، وقد تم بناؤها بعناية لقياس المفاهيم محل البحث. وتم التأكد من صلاحيتها (ظاهريًا ومحتويًا) قبل التطبيق. وستوفر هذه الأداة بيانات رقمية موضوعية عن تصورات القائات يمكن معالجتها إحصائيًا لتحقيق أهداف الدراسة. وفي حال تطلب الأمر إثراء نوعيًا، فإن المقابلات ستكون مكملة وليست بديلة، وستخضع لتحليل كيفي بهدف دعم النتائج وتوضيحها بشكل قصصي أو تفسيري أعمق

حدود الدراسة :

لتحديد نطاق البحث وضمان تركيزه ووضوح تطبيقه، من المهم توضيح الحدود التي تلتزم بها هذه الدراسة من جميع الجوانب. تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** تقتصر الدراسة على بحث دور القيادة التحويلية في تحسين البيئة التعليمية فقط، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية. أي أنها لا تتناول أنماطاً قيادية أخرى (مثل القيادة التوزيعية أو الأوتوقراطية) ولا تدرس كافة العوامل المؤثرة في البيئة التعليمية (كالمناهج أو مشاركة أولياء الأمور) بشكل مباشر. التركيز العلمي محصور في متغيرين رئيسيين هما مستوى القيادة التحويلية لدى القائدة ومستوى البيئة التعليمية في المدرسة، وما بينهما من علاقة. بذلك، فإن أي استنتاجات أو توصيات ستنبص في إطار هذين المتغيرين تحديداً. أيضاً الجانب التحليلي إحصائي بالدرجة الأولى؛ حيث أن الدراسة لن تتعمق في منهج كافي شامل كدراسة حالة أو نظرية متجذرة، بل تستخدم البيانات الكمية بشكل أساس.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة قائدات المدارس الثانوية للبنات فقط في مدينة الرياض. وعليه فهي لا تشمل مديرو مدارس البنين، ولا تشمل قائدات المراحل الأخرى (الابتدائية أو المتوسطة)، ولا المعلمات أو الطالبات بشكل مباشر (إلا ما قد يرد في تقييم القائدة لبيئتها). تم اختيار قائدات الثانوية لتوافق موضوع الدراسة مع خبراتهن حيث أن قيادة مدرسة ثانوية تتطلب مستوى عالٍ من المهارات القيادية نظراً لحجم المدرسة وطبيعة الطالبات المراهقات والتهيئة لمرحلة التعليم الجامعي. وبالتالي أي تعميم للنتائج سيكون محصوراً ضمن فئة القائدات التربويات في مرحلة الثانوية.
- **الحدود المكانية:** تجرى الدراسة في نطاق مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية. تم اختيار الرياض نظراً لكثافة عدد المدارس الثانوية فيها وتنوع بيئاتها (وسط المدينة مقابل أطرافها، اختلاف المستويات الاجتماعية للمناطق مما ينعكس ربما على بيئة المدرسة، إلخ). هذا يعطي الدراسة فرصة لاختبار المفاهيم في بيئات مدرسية متنوعة ضمن مدينة واحدة. وبما أن إدارة تعليم الرياض هي جهة إشراف واحدة، يسهل التنسيق معها. الجدير بالذكر أن نتائج الدراسة تعكس واقع الرياض تحديداً؛ لذلك يجب الحذر في تعميمها على مناطق أخرى ريفية أو مدن أصغر ربما تختلف ظروفها. يمكن في الدراسات المستقبلية تطبيق نفس المنهج على مدن أو مناطق أخرى للمقارنة.
- **الحدود الزمنية:** تمتد الحدود الزمنية للدراسة إلى العام الدراسي 2025 (أو السنة التقويمية 2025م إن كانت البيانات تجمع خلالها). حيث سيتم جمع البيانات خلال فصل دراسي محدد (مثلاً الفصل الثاني من عام 2025م). بالتالي تعكس النتائج تصورات القائدات في هذه الفترة الزمنية. قد تتغير هذه التصورات أو الممارسات بمرور الزمن تبعاً لتغيرات في السياسات التعليمية أو ظروف العمل؛ ولذا فإن الدراسة تعتبر لقطة زمنية (Cross-sectional) في وقت إجراءها. أيضاً تشمل الحدود الزمنية الفترة من بدء إعداد الدراسة (2025) حتى الانتهاء منها (2025) وهي الفترة التي تم خلالها مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري (معظم المراجع حديثة حتى 2024) وكذلك فترة تطبيق الدراسة ميدانياً.

حدود أخرى:

- **حدود منهجية:** بحكم اعتماد الدراسة على الاستبانة والتقارير الذاتية (Self-report) من قبل القائادات، فهي تخضع لما يخضع له هذا الأسلوب من احتمالية التحيز الذاتي أو عدم الدقة في التقييم. تم اتخاذ إجراءات لتقليل ذلك (مثل سرية الإجابات وتشجيع الصدق)، لكن يبقى هذا حدًا يجب الإشارة إليه. أيضًا العلاقة المدروسة هي ارتباطية وليست حتمية سببية، وهذا يحد من القدرة على استنتاج السببية المباشرة.
- **حدود مفهومية:** تعريف مفهومي “تحسين البيئة التعليمية” قد يختلف من قائدة لأخرى، وحاولت الدراسة ضبطه إجرائيًا في الاستبانة، إلا أنه مفهوم واسع نسبيًا. تركز الدراسة على الجوانب الداخلية للبيئة المدرسية كما سبق بيانه، ولا تتعمق في نواحي خارجية (كالمناهج أو السياسات العليا) إلا بقدر ما ينعكس داخل المدرسة.
- **حدود عملية:** مدى تعاون القائادات في تعبئة الاستبانة قد يؤثر على حجم العينة المحقق فعليًا، وبالتالي على قوة الاختبارات الإحصائية، وهذا أمر أخذ بالاعتبار في خطة التحليل حيث سيذكر حجم العينة النهائي وتأثيره على قدرة تعميم النتائج.

باختصار، حددت الدراسة نطاقها بوضوح في إطار قائدات مدارس ثانوية بالرياض في زمن محدد، مركزة على متغيرات معينة. هذا التحديد يُمكن من تعمق كافٍ داخل الحدود المختارة ويجنب التشتت في قضايا فرعية خارج ذلك النطاق. كما أنه يسمح للقراء بفهم مدى قابلية تعميم النتائج والظروف التي يجب مراعاتها عند محاولة الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة في سياقات أخرى.

المراجع:

المراجع العربية:

1. العتيبي، أميرة عائض؛ والجهني، أريج مكي. (2023). واقع تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية لنظام مسارات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(37)، 1-18.
2. الزبيدي، حمزة بن ذاكراً؛ الفايد، أحمد بن سليمان؛ المهدي، عبد الله أحمد. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 86(8)، 221-236.
3. الذبياني، منى سليمان. (2015). القيادة التحويلية مدخل لإصلاح مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. (بحث في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي). جامعة حائل.
4. جعفر، ولاء مصطفى. (2024). القيادة السامة وتأثيرها على البيئة التعليمية. منشور على منصة أريد، 10 أغسطس 2024.

المراجع الأجنبية:

5. Al-Mughyirah, S., Abunaser, F., Al-Taher, E., & Al-Otaibi, A. (2023). Female Principals' Leadership Roles and Their Impact on School Culture Regarding Gifted Students' Classrooms. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(2), 499-516.
6. Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, 1413607. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
7. Kumar, P. M., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, 1171513. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
8. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.