

" القيادة التحويلية وتطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي "

د. ربيعة أحمد البركي *

عضو هيئة تدريس بكلية التربية قصر بن غشير

قسم رياض الأطفال

rab74332@gmail.com

تاريخ الارسال 2025/10/10م تاريخ القبول 2025/11/11م

Transformational leadership and improving school performance in the context of digital transformation

Rabia Ahmed Al-Barki

Faculty Member, Department of Early Childhood Education,

Faculty of Education, Qasr Bin Ghashir, University of Tripoli

rab74332@gmail.com

Abstract:

This study aimed to explore the role of transformational leadership in enhancing school performance in the context of digital transformation, through a review of previous relevant studies and research. The findings of the study indicated that transformational leadership effectively contributes to improving school performance by addressing teachers' challenges, promoting collaboration among school staff, developing a shared professional culture, and increasing teachers' motivation and professional commitment.

The study also revealed that transformational leaders operate through multiple dimensions, including idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and employee empowerment, which collectively enhance innovation and improve school performance within an advanced digital learning environment.

The study recommends strengthening the leadership skills of teachers and administrators, with a focus on transformational leadership, and integrating digital transformation across all aspects of school management to improve performance efficiency and the quality of education.

Keywords: Transformational leadership, school performance development, educational administration, digital transformation.

الملخص

هَدَفُ هذا البحث التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بالموضوع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في تحسين الأداء المدرسي من خلال حل المشكلات التي تواجه المعلمين، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق المدرسي، وتطوير ثقافة مهنية مشتركة، ورفع مستوى الدافعية والالتزام المهني للمعلمين.

كما تبين أن القائد التحويلي يعمل وفق أبعاد متعددة تشمل: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، وتمكين المرؤوسين مما يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المدرسي في بيئة تعليمية رقمية متقدمة.

وأوصى البحث بضرورة تعزيز المهارات القيادية للمعلمين والإداريين، مع التركيز على القيادة التحويلية ودمج التحول الرقمي في جميع جوانب الإدارة المدرسية؛ لتحسين كفاءة الأداء وجودة التعليم. الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، تطوير الأداء المدرسي، الإدارة التعليمية، التحول الرقمي.

المبحث الأول-الإطار التمهيدي للبحث:

مقدمة:

تعيش المدارس اليوم في قلب تغييرات متسارعة لم يشهدها التعليم من قبل، فالتكنولوجيا الرقمية صارت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية، تؤثر في طريقة تعلم الطلاب، وتغير من أدوار المعلمين والإدارات المدرسية. لذلك لم تعد المدرسة مكاناً لتلقي المعلومات فحسب، بل أصبحت بيئة متكاملة تتطلب قدرة عالية على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، واستثمار أدوات التكنولوجيا؛ لتحسين جودة التعليم وتجربة التعلم.

في هذا السياق، يبرز دور القيادة المدرسية بشكل واضح، فهي ليست مجرد إدارة للأمور الروتينية أو تنفيذ للقرارات، بل هي فن التأثير في الآخرين، وبناء رؤية مشتركة تجعل المدرسة أكثر ديناميكية وابتكاراً. القيادة التحولية - على وجه الخصوص - تمنح القادة القدرة على إلهام العاملين، وتحفيز المعلمين على تبني طرق تدريس مبتكرة، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال لدعم العملية التعليمية.

إن تطوير الأداء المدرسي اليوم لم يعد يقتصر على رفع مستوى التحصيل الأكاديمي، بل يشمل خلق بيئة تعليمية مشجعة، تتيح للطلاب والمعلمين على حد سواء المشاركة الفعالة، والتفكير النقدي، والقدرة على حل المشكلات، والابتكار. المدارس التي تتبنى نمط القيادة التحولية وتستثمر التحول الرقمي هي المدارس التي تستطيع مواجهة تحديات العصر الحديث، وتقديم تجربة تعليمية تلبي تطلعات المجتمع وأولياء الأمور، وتفتح آفاقاً أوسع أمام الطلاب ليكونوا جاهزين لعالم سريع التغير.

كما أن القيادة التحولية لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، بل تمتد لتؤثر في ثقافة المدرسة بالكامل، فتشجع التعاون بين المعلمين، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية، وتخفف من الضغوط والتحديات اليومية، مما يجعل المدرسة مكاناً أفضل للعمل والتعلم معاً. في هذا الإطار، أصبح من الضروري دراسة كيفية دمج القيادة التحولية مع التحول الرقمي، وكيف يمكن لهذا التلاقي أن يسهم في تطوير الأداء المدرسي ورفع كفاءته على المستويين الإداري والتربوي.

مشكلة البحث وتساؤلاته :

تسهدُ المؤسسات التعليمية - في العصر الحديث - تحولات سريعة نتيجة التطورات التكنولوجية والرقمية التي غزت جميع مجالات الحياة، بما في ذلك التعليم. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أبرز عناصر التطوير المدرسي، إذ يشمل استخدام الأدوات الرقمية والتطبيقات التعليمية، والمنصات الإلكترونية للتعلم، وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الإدارية والتربوية، وتوظيف التكنولوجيا في تصميم المناهج وأساليب التقييم والمتابعة.

في ظل هذه التغيرات، تواجه المدارس تحديات معقدة تتعلق بضرورة تكييف أساليب القيادة بما يواكب احتياجات العصر الرقمي، وضمان دمج التكنولوجيا بفاعلية في جميع عمليات التعليم والإدارة. ومن هنا، برزت الحاجة إلى دراسة دور القيادة التحولية، التي تركز على تحفيز العاملين، وتعزيز روح المبادرة والابتكار، وبناء

ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم المستمر في تحسين الأداء المدرسي، وتسهيل الانتقال الناجح نحو بيئة تعليمية رقمية متطورة.

وتعدّ القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً يُمكن القائد من إحداث تغيير جوهري في بيئة العمل من خلال تحفيز المعلمين، وتمكينهم من تبني أساليب تدريس مبتكرة، وتشجيع التعاون بين أعضاء فريق العمل، ورفع مستوى الالتزام المهني. ومع ظهور التحول الرقمي كعامل أساسي في تطوير الأداء المدرسي، أصبح من الضروري استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية في هذا السياق، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات الرقمية، وتحقيق بيئة مدرسية متقدمة تعتمد على الابتكار والكفاءة.

ومن هذا المنطلق تتجلى مشكلة البحث في التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي، ويمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيس التالي:

ما الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي؟.

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما المقصود بالقيادة التحويلية؟ وما المقصود بالفائد التحويلي؟.
2. ما سمات القائد التحويلي التي تمكنه من مواجهة تحديات العصر الرقمي؟.
3. ما أبعاد القيادة التحويلية في سياق المدارس الرقمية؟.
4. ما أهمية القيادة التحويلية في تحسين العملية التربوية في ظل التحول الرقمي؟.
5. ما مجالات تطبيق القيادة التحويلية في الحق التربوي الرقمي؟.

أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى توضيح وفهم دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي من خلال ما يلي:
- التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وجوانبها المختلفة، مع إبراز أهميتها في المدارس الرقمية.
 - التعرف على صفات القائد التحويلي والقدرات التي تساعد على إدارة المدرسة بفاعلية في عصر الرقمنة.
 - إبراز أهمية القيادة التحويلية في تعزيز العملية التعليمية وتحسين بيئة التعلم.

- عرض المجالات التي يمكن أن تطبق فيها القيادة التحويلية داخل المدارس، مع التركيز على دعم التحول الرقمي.
- التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ومكوناتها، مع ربطها بأساليب القيادة الحديثة.
- توضيح مهام مدير المدرسة كقائد تحولي قادر على تفعيل التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء.
- الكشف عن كيفية مساهمة القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي ورفع كفاءة العمل داخل المدارس.

أهمية البحث :

يكتسبُ هذا البحث أهميته من خلال مساهمته في تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي، لا سيما في ظل التحول الرقمي الذي يشهده قطاع التعليم.

أولاً - الأهمية العلمية:

يوضّحُ هذا البحث كيفية تأثير القيادة التحويلية على تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي، ويعرض العلاقة بين أبعاد القيادة المختلفة مثل التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية وأداء المدرسة. كما يساعد الباحثين على فهم طرق دمج الابتكار الرقمي في استراتيجيات القيادة.

ثانياً - الأهمية العملية:

يساعدُ هذا البحث المعلمين والمديرين على تحسين بيئة العمل المدرسي، وتعزيز التعاون بين الفريق التعليمي، وزيادة الالتزام المهني والدافعية لدى المعلمين. كما يقدم أدوات وأساليب عملية للاستفادة من التحول الرقمي في تطوير الأداء المدرسي وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة أكبر.

منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي؛ لأنه الأنسب لفهم دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي من خلال رصد الظاهرة التعليمية كما هي، وعرض خصائصها وأبعادها المختلفة.

يسمح هذا المنهج بتقديم صورة واضحة وشاملة عن القيادة التحويلية في المدارس، وبيان تأثيرها على تطوير الأداء المدرسي في ضوء التحول الرقمي، من

خلال استعراض الدراسات السابقة والنظريات العلمية والوثائق التربوية ذات العلاقة، دون الحاجة إلى جمع بيانات ميدانية أو إجراء مقابلات أو استبيانات.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذا البحث في دراسة دور القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تطوير الأداء المدرسي بأبعاده (الأداء الإداري، الأداء التعليمي، الأداء التقني، الأداء المؤسسي)، وذلك في ضوء متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

مصطلحات البحث:

1. القيادة التحولية:

- **المفاهيمي:** "قدرة القائد على حث المرؤوسين على القيام بأعمال قد تتجاوز النتائج المتوقعة منهم، كما يسعى القائد إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق زيادة وعي المرؤوسين بأهمية النتائج المتوقعة منهم، وحثهم على تجاوز المصالح الخاصة في سبيل تحقيق المصلحة العامة"(الكحيلي، 2024 م).
- **التعريف الإجرائي:** قدرة مدير المدرسة على توجيه المعلمين والموظفين نحو تطوير الأداء المدرسي، وتحفيزهم على استخدام أساليب التعليم الرقمي، وحل المشكلات بشكل مبتكر، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

2. الأداء المدرسي:

- **المفاهيمي:** " سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة من المنظمات ويتمثل في أنشطة، أعمال، تصرفات، سلوكيات مقصودة من أجل إنجاز مهام بعينها أو تحقيق أهداف محددة"(العبدلي، 2023 م).
- **التعريف الإجرائي:** مستوى تحسين المعلمين لمهاراتهم التدريسية، وتنظيم الأنشطة التعليمية والإدارية، واستخدام التقنيات الرقمية في التعليم، وتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة.

3. التحول الرقمي في التعليم:

- **المفاهيمي:** دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العملية التعليمية والإدارية بهدف تحسين الأداء، وتسهيل التعلم والتواصل الإداري.

• **التعريف الإجرائي:** استخدام أدوات التعليم الرقمي مثل: منصات التعلم الإلكتروني، والبرامج التفاعلية، والوسائط الرقمية؛ لتحسين تدريس المواد، ومتابعة الطلاب، وإدارة العمليات المدرسية بكفاءة أعلى.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا لفهم موضوع البحث، إذ تساهم في تقديم قاعدة علمية يمكن البناء عليها وتحديد الفجوات المعرفية القائمة. وفي هذا البحث، تم اختيار الدراسات التي ترتبط مباشرة بالقيادة التحولية وأثرها في تطوير الأداء المدرسي، مع التركيز على السياق الحديث المتمثل بالتحول الرقمي في العملية التعليمية. تهدف هذه الدراسات إلى تسليط الضوء على التجارب السابقة والنتائج العملية التي توصل إليها الباحثون؛ لتوفير رؤية واضحة حول كيفية استفادة المدارس من القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري والتربوي، وإبراز النقاط التي تستدعي البحث والتطوير مستقبلاً. وبناءً على ما سبق سيتم استعراض أهم الدراسات ذات الصلة وفقاً للبيئة التي أُجريت بها، وذلك على النحو التالي:

الحارثي (2019): القيادة التحولية وعلاقتها بتطوير الإدارة المدرسية في بيئة التعليم الرقمي – دراسة نظرية

سعت هذه الدراسة إلى تحليل الدور النظري للقيادة التحولية في تطوير الإدارة المدرسية في ظل التحول نحو التعليم الرقمي. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: كيف تسهم القيادة التحولية في دعم الإدارة المدرسية عند تطبيق التقنيات الرقمية؟.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للمحتوى، واستعرضت الأدبيات الحديثة المتعلقة بالقيادة التحولية والتعليم الرقمي. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحولية تُعد من أهم أنماط القيادة الداعمة لنجاح التحول الرقمي في المدارس عبر تعزيز الابتكار وتبني التقنيات.

الرشيدي (2020): درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة من وجهة نظر معلميه، وتمثلت عينة الدراسة في (333 ما بين معلم ومعلمة) تم اختيارهم من 22 مدرسة من مدارس

محافظة عنيزة في منطقة القصيم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك مستوى متوسط لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عنيزة، في كافة المجالات.

العوامي (2020): أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين – دراسة بمكاتب التعليم في السعودية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى إسهام القيادة التحويلية في تطوير أداء المعلمين داخل المدارس؟. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات في عدد من المدارس الحكومية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لأبعاد القيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين، خاصة بُعدي التحفيز والإلهام.

الشهبي ومرغني (2021): دور القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في تحسين الأداء المدرسي – دراسة بمدينة درنة (ليبيا)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، ودورها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة درنة؟ وما مدى إسهامها في تطوير الأداء المدرسي؟.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسح، واشتملت العينة على معلمي المدارس الثانوية بمدينة درنة. توصلت النتائج إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة مرتفعة، وأن هذه الممارسات تسهم بشكل واضح في رفع جودة الأداء المدرسي.

العطار (2022): القيادة التحويلية وتطوير الأداء المدرسي في ظل التقنيات الحديثة – دراسة في المدارس الأساسية بالأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية، ودورها في تطوير الأداء المدرسي باستخدام التقنيات الحديثة.

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى فاعلية القيادة التحويلية في تحسين الأداء المدرسي في ظل التطور التكنولوجي؟.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية. بينت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة عالية، وأنها ترتبط إيجابياً بمستوى التطوير المدرسي، خصوصاً في مجالات التنظيم، والتخطيط، وتوظيف التكنولوجيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المدرسي، سواء من حيث تطوير الأداء المهني للمعلمين أم تعزيز فعالية الإدارة المدرسية. فقد أظهرت دراسة الشهيبي ومرغني (2021) أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة- مرتفعة يسهم بشكل واضح في رفع جودة الأداء المدرسي، بينما أكدت دراسة العوامي (2020) على التأثير الإيجابي لأبعاد القيادة التحويلية، ولا سيما التحفيز والإلهام، في تطوير الأداء المهني للمعلمين.

كما ركزت الدراسات النظرية والتطبيقية الأخرى على العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي، حيث بينت دراسة الحارثي (2019) أن القيادة التحويلية تدعم تبني التقنيات الرقمية في المدارس، مما يعزز الابتكار ويحفز تطوير الأداء الإداري والتعليمي. وأكدت دراسة العطار (2022) على الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية في تحسين الأداء المدرسي عند توظيف التقنيات الحديثة، فيما بينت دراسة الرشيد (2020) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية متوسطة، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في بعض المدارس؛ لتحقيق أداء أفضل.

بناءً على ذلك يمكن استنتاج أن الدراسات السابقة توفر قاعدة قوية لفهم أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء المدرسي، لكنها غالباً لم تتناول بشكل مباشر التفاعل بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي في المدارس وخاصة فيما يتعلق بكيفية توظيف القائد التحويلي للأدوات الرقمية لتعزيز الأداء الإداري والتعليمي. ومن هنا تبرز قيمة هذه الدراسة الحالية، التي تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على دور القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي، وتحليل الأبعاد المختلفة

لممارسات القائد التحويلي في بيئة تعليمية رقمية متقدمة.

المبحث الثاني :- القيادة التحويلية والقائد التحويلي:

نشأة القيادة التحويلية

تعود جذور مفهوم القيادة التحويلية إلى منتصف القرن العشرين، حيث بدأت الدراسات الأكاديمية تركز على سلوك القادة وتأثيره على الأفراد والجماعات داخل المؤسسات. وقد ظهر هذا النمط القيادي بشكل واضح من خلال أعمال بيرنز (Burns, 1978) الذي ركز على الفرق بين القيادة التقليدية التي تركز على الإدارة الروتينية، والقيادة التحويلية التي تهدف إلى تحفيز الأفراد لتجاوز توقعاتهم وتطوير إمكاناتهم الكامنة، ثم قام بيرنزيس وليتزيس (Bass & Avolio, 1994) بتطوير هذا المفهوم، موضحين أن القيادة التحويلية تركز على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي.

وفي السياق التربوي بدأت المدارس والمؤسسات التعليمية في إدراك أهمية تبني القيادة التحويلية كاستراتيجية أساسية لتعزيز الأداء المدرسي، وتحسين بيئة التعلم. فالمدير التحويلي لا يقتصر دوره على إدارة العمليات اليومية، بل يسعى إلى إيجاد رؤية مشتركة للمدرسة، وتشجيع الابتكار، ودعم التغيير الإيجابي بين المعلمين والطلاب، بما يسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والسلوكي والإداري للمدرسة.

ومع دخول التحول الرقمي في التعليم، أصبح تبني القيادة التحويلية أكثر ضرورة، إذ تتطلب البيئات الرقمية قيادة قادرة على توجيه المعلمين والطلاب لاستخدام التقنيات الحديثة بفاعلية، وتطوير أساليب التدريس والتعلم، وتحقيق تكامل بين أهداف المدرسة التقليدية ومتطلبات التعليم الرقمي. ومن هنا، يتضح أن نشأة القيادة التحويلية وتطورها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على إدارة التغيير وتعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الحديثة، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي.

مفهوم القيادة التحويلية :

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم القيادية الحديثة، وقد حظيت باهتمام واسع في الدراسات البحثية؛ نظراً لدورها في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. ويعرّف (Burns (1978) القيادة التحويلية بأنها: قدرة القائد على توصيل رؤية المنظمة المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم عبر تبني سلوكيات أخلاقية

عالية، وبناء الثقة المتبادلة؛ لتحقيق الأهداف.

وفي السياق التربوي، تتجلى القيادة التحولية في قدرة مدير المدرسة على مخاطبة العاملين بلغة تقدّر ذواتهم، وتحفيزهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة، مع تعديل السلوكيات غير الفعّالة وغرس القيم التحولية (Ghafouri, 2021).

ويكتسب مفهوم القيادة التحولية أهمية أكبر في ظل التحول الرقمي في التعليم، إذ تتطلب المدارس الحديثة قيادة قادرة على توظيف التكنولوجيا؛ لتحسين جودة التعليم، وتعزيز مشاركة المعلمين والطلاب، وتطوير الأداء المدرسي (Alqushayri, 2024).

مفهوم القائد التحولي وصفاته في عصر الرقمنة:

القائد التحولي هو ذلك القائد الذي يركّز على تطوير بيئة العمل وتحفيز أعضاء فريقه نحو الابتكار والتحسين المستمر، من خلال تأثيره الإيجابي على المرؤوسين وتحفيزهم على تبني رؤية مشتركة للمؤسسة. ويتميز هذا النوع من القيادة بقدرته على توجيه المؤسسة نحو التغيير الإيجابي، وتطوير الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الالتزام المهني لدى أعضاء الفريق. (Bass & Avolio, 1994)

وفي سياق التعليم الرقمي، يمتلك القائد التحولي مجموعة من الصفات والقدرات التي تمكّنه من إدارة المدرسة بفاعلية، منها:

- الرؤية الاستراتيجية: القدرة على صياغة أهداف واضحة ومواكبة للتقنيات الحديثة، وربطها بخطة تطوير المدرسة.
- القدرة على الابتكار والإبداع: تشجيع المعلمين والطلاب على استخدام أدوات التعليم الرقمي، واستكشاف أساليب تعليمية مبتكرة.
- القدرة على التحفيز والإلهام: إلهام الفريق المدرسي لتحمل المسؤولية، وتجربة أفكار جديدة، وتحقيق نتائج تعليمية متميزة.
- المرونة والتكيف مع التغيير: القدرة على الاستجابة للتحديات الرقمية وتكييف العمليات التعليمية والإدارية بما يحقق الأداء الأمثل.
- تمكين الفريق: منح المعلمين صلاحيات ومسؤوليات مناسبة؛ لتعزيز مشاركتهم في صنع القرار، وتطوير العملية التعليمية باستخدام التكنولوجيا.

▪ **الاعتبارات الفردية:** مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء الهيئة التدريسية وتقديم الدعم المناسب لكل منهم؛ لضمان استثمار مهاراتهم في تطوير المدرسة.

وبذلك، يُعد القائد التحويلي في عصر الرقمنة محورًا رئيسيًا في تعزيز الابتكار وتحسين جودة التعليم والإدارة المدرسية، حيث يعمل على دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل المدرسي بما يضمن بيئة تعليمية حديثة وفعالة.

أبعاد القيادة التحويلية:

تتضمن القيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تمكّن القائد من تطوير الأداء المؤسسي وتحسين بيئة العمل، خاصة في المدارس الحديثة التي تشهد تطبيق التحول الرقمي. هذه الأبعاد تشكل الأساس في توجيه المعلمين والطلاب نحو تحقيق أهداف المدرسة بشكل متكامل، ومن هذه الأبعاد:

4. التأثير المثالي:

يعبر هذا البعد عن قدرة القائد على إلهام التابعين، وكسب احترامهم وثقتهم من خلال التصرف بأخلاقية، والمشاركة الفعالة في أنشطة المدرسة، ووضع مصلحة الفريق قبل المصلحة الشخصية. ويسهم التأثير المثالي في خلق نماذج سلوكية إيجابية يُحتذى بها داخل المدرسة، مما ينعكس على جودة الأداء المدرسي (الشهبي ومرغني، 2021)

5. التحفيز الإلهامي:

يتمثل هذا البعد في قدرة القائد على تحفيز الفريق وإثارة حماسهم؛ لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال توضيح الرؤية المستقبلية بطريقة ملهمة، وتشجيع المشاركة الفعالة. ويعزز هذا البعد الالتزام الجماعي والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء التعليمي والإداري (العوامي، 2020)

6. الاستثارة الفكرية:

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تشجيع المعلمين والطلاب على التفكير النقدي والإبداعي، واستكشاف حلول جديدة للمشكلات التعليمية والتربوية. ويساعد على دمج أدوات التعليم الرقمي والابتكار التكنولوجي في العملية التعليمية، مما يرفع من كفاءة الأداء المدرسي (الحارثي، 2019)

7. الاعتبار الفردي:

يعكس هذا البعد اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية لكل عضو في الفريق من خلال تقديم الدعم والتوجيه الشخصي، وتشجيع التطوير المهني، مما يعزز مهارات المعلمين ويحفزهم على الابتكار. ويسهم الاعتبار الفردي في تحسين الأداء المدرسي ورفع جودة التعلم (العطار، 2022)

8. التمكين:

يتعلق التمكين بمنح المعلمين السلطات والمسؤوليات المناسبة؛ للمشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية، والمساهمة في تحسين العملية التعليمية. ويساعد التمكين على تعزيز الانتماء المهني والشعور بالقيمة داخل المدرسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المدرسي الكلي (العطار، 2022)

وظائف القيادة التحويلية

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القادة بقدرته على قيادة التغيير وتحفيز بيئة المؤسسة نحو التقدم والابتكار، وهو ما يجعله محورياً في تحسين الأداء المدرسي وتطوير التعلم الرقمي (المراد، 2005). ومن أبرز الوظائف التي يقوم بها القائد التحويلي ما يلي:

أولاً- التعرف على الحاجة للتغيير:

يتمثل دور القائد التحويلي في تحديد المجالات التي تتطلب تطويراً أو تحديثاً داخل المدرسة، سواء على مستوى العملية التعليمية أم الأداء الإداري. ويستطيع القائد من خلال شخصيته المؤثرة وقدراته التحفيزية إقناع المعلمين والطلاب بأهمية التغيير والمشاركة فيه. (Rowland & Higgs, 2001).
ثانياً- صياغة الرؤية والرسالة:

يقوم القائد التحويلي بوضع رؤية واضحة ورسالة محددة للمدرسة، تعكس أهدافها التربوية المستقبلية، وطموحاتها في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. وتعد هذه الوظيفة أساسية لضمان توجيه الجهود المدرسية نحو تطوير التعليم بما يتوافق مع التحول الرقمي (الهوري، 2019)

ثالثاً- اختيار نموذج التغيير المناسب:

على القائد التحويلي اختيار النموذج الأمثل لإدارة التغيير داخل المدرسة، بما يحقق التكامل بين الرؤية والرسالة والاستراتيجيات المتبعة، مع مراعاة السياق الزمني والمكاني للمؤسسة؛ لضمان تطبيق التغيير بفاعلية (ضيف، 2019)

رابعاً- تطوير الاستراتيجية الجديدة:

يشمل هذا الدور وضع استراتيجيات عملية متكاملة تعكس أهداف المدرسة ورؤيتها، وتدعم دمج التغيير والتحليل المؤسسي، بما يسهم في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز كفاءة استخدام التقنيات الرقمية في التعليم (المراد، 2005)

خامساً - إعادة تشكيل الثقافة المدرسية :

يتحمل القائد التحويلي مسؤولية إرساء قيم جديدة وتشجيع تبنيها بين المعلمين والطلاب، مع مراعاة التوازن بين القيم الشخصية للفريق والقيم المؤسسية. ويساعد هذا على خلق بيئة تعليمية محفزة للابتكار والتعلم المستمر (ضيف، 2019)

سادساً- إدارة المرحلة الانتقالية :

تمثل المرحلة الانتقالية تحدياً رئيسياً، حيث تتطلب إدارة التغيير ومقاومة العادات القديمة، تطبيق حلول استراتيجية مناسبة لكل مشكلة؛ لضمان استمرارية تحسين الأداء المدرسي خصوصاً عند إدخال أدوات التعليم الرقمي (الهوري، 2019)

سابعاً - تعبئة الالتزام :

يقوم القائد التحويلي بحشد المعلمين والطلاب للالتزام بالرؤية والرسالة الجديدة، ما يعد شرطاً أساسياً لنجاح أي تطوير مدرسي، ويسهم في تحقيق الأداء المدرسي المتميز في ظل التحول الرقمي. (Rowland & Higgs, 2001)

المبحث الثالث-- دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي:

تعريف الإدارة المدرسية:

تُعرف الإدارة المدرسية بأنها: الإطار الذي يشمل جميع المهام والوظائف الإدارية والفنية الموكلة إلى مدير المدرسة، والتي تهدف إلى تنظيم أعمال المعلمين والعاملين بالمدرسة بشكل متكامل وفق اللوائح والأنظمة المدرسية؛ لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المخطط لها (عليما وأخرون، 2018)

ويرى بدر (2008) أن الإدارة المدرسية تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة، تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، بحيث تتفاعل الأنشطة والجهود داخل المدرسة ضمن بيئة تعليمية منظمة ومتوافقة مع فلسفة الدولة التربوية، بهدف إعداد جيل متعلم ومؤهل وفق أسس تربوية سليمة.

وهي: " الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية محددة؛ رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع. وهذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها" (ضحوي - خاطر 2017).

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة المدرسية تمثل مؤسسة متكاملة ذات شخصية اعتبارية، تشمل جميع العمليات الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الموارد البشرية والمالية)، وتعد عنصرًا محوريًا في تعزيز جودة الأداء المدرسي، ورفع كفاءته، خصوصًا في ظل التحول الرقمي الذي يتطلب تطوير أساليب الإدارة والتعليم داخل المدرسة.

أهداف الإدارة المدرسية

تحقيق أهداف المدرسة ليس بالأمر السهل، إذ يتطلب وضوح الرؤية وتحديد أهداف دقيقة ومتسقة؛ لتجنب التضارب في المخرجات التعليمية. ومن أبرز أهداف الإدارة المدرسية:

1. تطوير الطلاب أكاديميًا وتربويًا: يهدف التعليم إلى بناء طالب متعلم ومثقف، يمتلك المهارات النظرية والعملية، وقادر على التكيف مع متطلبات المجتمع وفلسفته وقيمه. ويشمل ذلك تعزيز الأخلاق والالتزام بالمبادئ الصحيحة لضمان إعداد أجيال متوازنة وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
2. تنمية المعلمين والعاملين بالمدرسة: تسعى الإدارة المدرسية إلى تدريب وتطوير المعلمين والعاملين، بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والأداء المدرسي، ويضمن تكامل العملية التعليمية بين المعلم والطالب.
3. تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع: تعمل الإدارة على بناء شبكة تفاعلية مع المجتمع المحلي؛ لضمان توافق التعليم مع ثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده، وتعزيز الدعم المجتمعي للمدرسة.

4. تحقيق الانضباط والتوازن في المدرسة: يعتمد النظام المدرسي على مبادئ الثواب والعقاب، ولكن بتطبيق يتوافق مع الفروق الفردية للطلاب؛ لضمان تحقيق الانضباط بطريقة عادلة وفعالة، بما يعزز بيئة تعليمية مستقرة ومحفزة.

ويمكن تقسيم أهداف الإدارة المدرسية إلى أربع مجموعات (ضحايي، خاطر، 2017)، وهي:

1. الأهداف الثقافية والتربوية: وتتمثل في الاهتمام بتنمية قدرات التلميذ ومهاراته من خلال تزويده بالمعلومات والأفكار والخبرات المناسبة لسنه وقدراته. وكذلك الاهتمام بتنمية طرق دراسته للظواهر المختلفة بالأساليب العلمية والتي تتطلب التأمل والابتكار.

2. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في تعريف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على إقامة علاقات اجتماعية سليمة بينه وبين الآخرين من أجل التعاون البناء لتحقيق أهداف المجتمع.

3. الأهداف الدينية والأخلاقية: وتتركز في التأكد من فهم التلميذ لعقيده فهماً سليماً مع الاهتمام بغرس القيم والأخلاق والآداب في شخصية التلميذ؛ ليكون عضواً نافعاً لنفسه وأسرته ومجتمعه.

4. الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها من أجل تطور المجتمع في ضوء الإمكانيات المتاحة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تصبح المدرسة بيئة تعليمية متكاملة، قادرة على تفعيل إمكانات الطلاب والمعلمين، وتهينتهم للتعامل مع التحديات الأكاديمية والاجتماعية، خاصة في ظل دمج التحول الرقمي في العملية التعليمية. المكونات العامة للإدارة المدرسية

تُعد الإدارة المدرسية منظومة متكاملة تتألف من عدة مكونات أساسية، طبقاً لمفهوم النظم، والتي تعمل معاً لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بكفاءة ومن أهم هذه المكونات (العتار، 2022):

1. المدخلات: تشمل المدخلات رسالة المدرسة وأهدافها وفلسفتها وقيمتها،

بالإضافة إلى الموارد البشرية مثل: المدير، والهيئة الإدارية والتعليمية، والموارد المادية كالمباني، والمرافق، والتجهيزات، والأموال. كما تشمل المدخلات الخدمات المساندة مثل: الخدمات الصحية، والإرشادية، والرياضية، وغيرها، التي تساهم في تحقيق بيئة تعليمية متكاملة.

2. **العمليات:** تمثل العمليات التفاعلات والتحويلات التي تجري بين المدخلات؛ لتحويلها إلى مخرجات قابلة للقياس. وتشمل هذه العمليات: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، بما يعكس دور الإدارة المدرسية في إدارة الموارد بشكل فعال وتحقيق أهداف المدرسة، خصوصاً عند دمج التحول الرقمي في أساليب التعليم والإدارة.

3. **المخرجات:** تتمثل المخرجات في النتائج النهائية للعملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة، مثل: جودة تعلم الطلاب، وتطوير المعلمين، وكفاءة الأداء المدرسي بشكل عام، وهذه تعكس مدى نجاح الإدارة في توظيف الموارد وتحقيق أهداف المدرسة.

4. **بيئة المنظومة:** تشمل البيئة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المدرسة. فالبيئة الداخلية تقع ضمن حدود المدرسة وتشمل: المعلمين، والطلاب، والمرافق، بينما البيئة الخارجية تتعلق بالسياسات التعليمية، المجتمع المحلي، والمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية، والتي تفرض على الإدارة المدرسية التكيف والتطوير المستمر، خاصة في ظل التحول الرقمي للتعليم.

أهمية القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي

تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في تعزيز جودة التعليم وتطوير الأداء المدرسي، إذ تسهم في تمكين أعضاء هيئة التدريس من مواجهة التحديات التعليمية الحديثة، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، ورفع مستوى الالتزام المهني والتعاون بين المعلمين. (Tucker & Mitchell, 1992)

تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على توجيه الفريق المدرسي نحو رؤية مشتركة، وتحفيز المعلمين والطلاب على الابتكار وتحسين العملية التعليمية. فهي تعمل على إعادة هيكلة الأنشطة التعليمية والإدارية بما يحقق تطوير الأداء المدرسي الشامل، ويضمن بيئة تعليمية داعمة للتعلم المستمر. (Sagor, 1992).

وفي ظل التحول الرقمي، يصبح دور القائد التحويلي أكثر أهمية، حيث يقوم بتوجيه المعلمين لاستخدام أدوات وتقنيات التعليم الرقمية بشكل فعّال، ودمج الابتكار التكنولوجي في المناهج والأنشطة التعليمية، مما يعزز كفاءة الأداء المدرسي ويرفع مستوى جودة التعليم.

كما أظهرت الدراسات أن المدير كقائد تحولي يصبح عنصرًا أساسيًا في قيادة التغيير، قادرًا على التأثير والإقناع في اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية، وتحفيز المعلمين على تبني استراتيجيات التعلم الحديثة (Fuller & Brown, 1999). ويعزز هذا الدور بشكل مباشر تحقيق الأهداف المدرسية وتطوير الأداء في بيئة تعليمية رقمية متقدمة.

والإدارة المدرسية ليست بمعزل عن التطور في كل مناحي ومجالات العلوم المختلفة، نتيجة للمتغيرات العالمية المعاصرة وما يتصف به العالم اليوم من سرعة في التغيير والتطوير، وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة تتأثر جميع عناصرها بما يحدث في الأنحاء المختلفة، منها فيجب على القائد التحويلي مساندة التطورات والتغيرات باعتباره المحرك الرئيس المسؤول عن دفع عجلة التقدم، وهذا يتجسد في سمات وخصائص الإدارة المدرسية باعتبارها "إدارة ديناميكية تدخل التعديلات التي تواكب هذه التغيرات وتتكيف مع البيئة" (العجمي، 2017).

أهداف القيادة التحويلية في تطوير الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي

تسعى القيادة التحويلية في المجال التربوي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة العملية التعليمية وتحسين الأداء المدرسي، ومن أبرز هذه الأهداف (الأضمر، 2021):

1. تعزيز القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة

تعمل القيادة التحويلية على تمكين المعلمين من معالجة التحديات التعليمية والمهنية بطرق أكثر مرونة وإبداعًا، بعيدًا عن الحلول التقليدية المحددة مسبقًا. ويشمل ذلك الاستماع الفعّال لآراء المعلمين المختلفة، ومناقشة البدائل، وتقديم حلول تراعي التنوع في الاحتياجات، مما يدعم تحسين الأداء المدرسي بشكل مستمر.

2. تطوير الثقافة المهنية التعاونية داخل المدرسة

تسعى القيادة التحويلية إلى بناء بيئة مدرسية تشجع التعاون والمشاركة الفعّالة بين أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال وضع أهداف مشتركة، وتفويض بعض

الصلاحيات لفريق العمل، بما يعزز قدرة المدرسة على الابتكار والتحسين المستمر في الأداء التعليمي والإداري.

3. تعزيز الدافعية والالتزام المهني لدى المعلمين

تعمل القيادة التحويلية على ربط أداء المعلمين بأهداف المدرسة ونتائج العملية التعليمية، مما يولد لديهم شعورًا بالمسؤولية والانتماء ويحفزهم على الالتزام بالأهداف المدرسية. ويساعد ذلك في رفع مستوى جودة التدريس وتحقيق الأداء المدرسي المتميز في ظل التحول الرقمي.

دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في ظل التحول الرقمي

تلعب القيادة التحويلية دورًا محوريًا في تحسين أداء الإدارة المدرسية، إذ تسهم بشكل مباشر في تطوير العملية التعليمية والإدارية داخل المدرسة. يعتمد هذا النوع من القيادة على قدرة المدير على إلهام وتحفيز المعلمين والموظفين نحو تحقيق رؤية مشتركة، وتبني ممارسات جديدة تتماشى مع التحول الرقمي للتعليم (الشهبي ومرغني، 2021)

تعمل القيادة التحويلية على إعادة هيكلة الأنشطة الإدارية، وتنظيم العمل المدرسي بطريقة تدعم الابتكار والتعلم المستمر، بما يضمن استجابة المدرسة للتحديات الحديثة والمتطلبات الرقمية. كما تشجع على استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتطوير مهارات المعلمين الرقمية، الأمر الذي يعزز جودة التعليم ويرفع كفاءة الأداء المدرسي (العوامي، 2020)

علاوة على ذلك، تُعد القيادة التحويلية أداة رئيسة في إدارة التغيير داخل المدارس، حيث تُمكن المديرين من توجيه المعلمين والموظفين للتكيف مع التغيرات التكنولوجية، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التعليمية بطرق مبتكرة. ويؤدي ذلك إلى زيادة الالتزام المهني، وتحسين بيئة العمل المدرسية، وتطوير قدرات المعلمين على مواجهة التحديات الحديثة (العطار، 2022)

من خلال هذا الدور، تصبح الإدارة المدرسية أكثر قدرة على تحسين الأداء الشامل، ورفع مستوى جودة التعليم، وضمان دمج التكنولوجيا في جميع جوانب العملية التعليمية والإدارية. وتُظهر الدراسات أن المدير كقائد تحولي قادر على توجيه المدرسة نحو التميز الأكاديمي والإداري، وتطوير بيئة تعليمية مرنة ومستجيبة

للتغيرات الرقمية، مما يجعل القيادة التحولية عنصرًا أساسيًا في نجاح المدارس الحديثة (الحارثي، 2019)

الخاتمة:

أظهرت الدراسة أن القيادة التحولية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المدرسي، خصوصًا في ظل التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي الذي يشهده قطاع التعليم. فقد أصبحت المدارس اليوم تتطلب قدرًا أكبر من المرونة والقدرة على التعامل مع أدوات التعليم الرقمية الحديثة، مثل المنصات الإلكترونية، والبرمجيات التعليمية، ووسائل التواصل الرقمية، وهو ما يفرض على القائد المدرسي أن يكون قادرًا على دمج هذه التقنيات في العملية التعليمية والإدارية بفعالية.

ويتيح التحول الرقمي للقائد التحولي الفرصة لتعزيز مشاركة جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في صنع القرار، وتبني أساليب تعليمية مبتكرة، وتحفيز المعلمين والطلاب على الاستفادة من الموارد الرقمية المتاحة، بما يرفع مستوى جودة التعليم ويطور بيئة مدرسية تفاعلية محفزة على التعلم المستمر. كما يسمح التحول الرقمي بقياس الأداء وتحليل النتائج بشكل أدق، مما يساهم في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المدرسة.

ويظهر بوضوح أن القائد التحولي، بفضل مهاراته القيادية وقدرته على التكيف مع التحديات الرقمية، قادر على توليد قيادات جديدة داخل المدرسة باستمرار، وتحفيز الابتكار والإبداع، ودعم التغيير الإيجابي في جميع جوانب الأداء المدرسي. ويتميز هذا القائد بقدرته على توجيه فريق العمل نحو أهداف مشتركة، وإلهام المعلمين لتجربة أساليب تعليمية جديدة، مع مراعاة الخصائص الفردية لكل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية، مما يخلق بيئة تعليمية متكاملة ومرنة تلبي احتياجات العصر الرقمي.

وبناءً على ما سبق توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بدور القيادة التحولية في تحسين الأداء المدرسي في ظل التحول الرقمي، لعل من أهمها ما يلي:

أولاً- النتائج:

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

- يتمتع القائد التحويلي بسمات قيادية متميزة تشمل الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، وإدارة المراحل الانتقالية، والتفكير الإبداعي، وتحفيز التفكير المستقل لدى أعضاء الهيئة التدريسية.
- يسهم القائد التحويلي في إعداد كوادر قيادية جديدة قادرة على تولي المسؤوليات في حالة حدوث أي طارئ، مما يضمن استمرارية الأداء المدرسي دون انقطاع.
- يعتمد القائد التحويلي على أبعاد قيادية متعددة، منها: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين، والتي تعمل معًا على رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين وتحسين بيئة العمل المدرسية.
- يعزز القائد التحويلي ثقافة التعاون والمهنية بين أعضاء الهيئة التدريسية، ويشجع على تبادل الخبرات، وتنمية مهارات الابتكار، وتوظيف الأدوات الرقمية في العملية التعليمية والإدارية.

ثانياً- التوصيات:

يسهم البحث في مجموعة من التوصيات العملية والمرجو منها تعزيز قدرات القادة المدرسيين والارتقاء بمستوى الأداء التعليمي والإداري في المدارس: وهي كالتالي:

- تعزيز المهارات القيادية لدى المعلمين والإداريين، مع التركيز على تبني أساليب القيادة التحويلية التي تسهم في تطوير الأداء المدرسي ورفع مستوى الاستجابة للتحول الرقمي.
- تطبيق أبعاد القيادة التحويلية عملياً داخل المدارس، لا سيما ما يتعلق بالتحفيز والتقدير، بما في ذلك تقديم الحوافز المالية والمعنوية لتعزيز شعور الموظفين بالانتماء والالتزام.
- تشجيع استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية ضمن جميع جوانب إدارة المدرسة، بما يضمن دمج التحول الرقمي في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وتحسين جودة الأداء التعليمي والإداري.
- إجراء دراسات مستقبلية على المدارس المختلفة؛ لتحديد احتياجاتها الخاصة في مجال القيادة التحويلية، وتطوير الأداء المدرسي، واستثمار النتائج في صياغة سياسات تعليمية فعّالة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
2. أحمد عيسى الهليل. (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. آدم، عبد العزيز وآخرون. (2021). الدور المعدل للذكاء الثقافي في العلاقة بين القيادة التحويلية والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بمدينة الأبيض- السودان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(3)، الجزء 2، 1676-1653.
4. الأضم، مروة عصام حسن. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 1(3)، الجزء 2، 1024-993.
5. الحارثي، عبدالله. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بتطوير الإدارة المدرسية في بيئة التعليم الرقمي: دراسة نظرية. المجلة العربية لتطوير التعليم، 1(7)، 45-72.
6. العبدلي، سارة بنت ناصر حسن، وفضل، محمد عبد العزيز عبد الحفيظ. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية - جامعة جازان، 28، 571-544.
7. العجمي، كروز تراحيب، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 44 - 45.
8. العطار، منى. (2022). القيادة التحويلية وتطوير الأداء المدرسي في ظل التقنيات الحديثة: دراسة على المدارس الأساسية في الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18(3)، 233-260.
9. العوامي، أمل. (2020). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكاتب التعليم بالسعودية. مجلة البحوث التربوية، 15(2)، 178-155.
10. المقحم، بشرى عبد الله محمد. (2020). مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 22(2)، 391-454.

11. الرشيدى، فاطمة سحاب جلوي. (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 18(2)، 114-134.
12. الزبيدي، حسنة بنت ذياب، والفايدي، أمنية بنت سالم، والمهداوي، أميرة أحمد محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث . Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences (JALHSS) 221-236. ،86
13. الشهبي، محمد، ومرغني، فاطمة. (2021). دور القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في تحسين الأداء المدرسي: دراسة بمدينة درنة. جامعة عمر المختار، ليبيا.
14. العبدلي، سليمان بن نايم حسين، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (28)، يناير، 2023 م ، 544 - 571 .
15. العازمي، عبير رجعان سالم وآخرون. (2021). المعوقات التي تواجه إدارات المدارس في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مديري مدارس محافظة مبارك الكبير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.
16. الكحيلي، هالة عبد العزيز، القيادة التحويلية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية في مدينة الدمام، بحث منشور في المجلة الدولية للبحث والتطوير التربوي، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية، 27 - 29 سبتمبر، 2024 م، 331 - 344 .
17. الهواري، سيد، القائد التحويلي وتغيير المستقبل: نموذج جديد للقيادة لمواجهة التحديات العالمية والمحليو المعاصرة: طبيعته ووظيفته ومحاوره في التغيير، بلا تاريخ.
18. حسين المراد. (2005). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسات الطيران العربية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
19. خريش عبد القادر، وشويمات كريم. (ديسمبر 2005). المنظور السوسولوجي لإدارة التغيير التنظيمي. رماح للبحوث والدراسات، 8-22.
20. خزل، مروة خالد، وعبد الرضا، بشرى كاظم. (2020). دراسة واقع القيادة التحويلية في بعض كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة العراقية من وجهة نظر التدريسيين. مجلة الرياضة المعاصرة، 19(4)، 1-11.
21. سعد، حسين محمد، وحجازي، بسام أحمد. (2020). القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 29.

22. سعيدة ضيف. (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زين عاشور، الجزائر.
23. سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. ضحاوي، بيومي محمد ، خاطر، محمد إبراهيم، الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية)، دار الفكر العربي، القاهرة – مصر، 2017م، 21 - 23.
25. عام الكبيسي. (1998). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة. الإصدار ج. 4، الدوحة: مطابع دار الشرق.
26. عبد العزيز العمراني. (2004). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
27. عبد الكريم مزعل طاهر. (2015). أثر المعرفة الإلكترونية في القيادة الريادية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات السفر والسياحة في بغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
28. عليمات، صالح منيزل وآخرون. (2018). درجة فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الفروانية في دولة الكويت. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3)، 453-478.
29. معمار، صلاح صالح وآخرون. (2021). دور القيادة المدرسية في دعم برامج رعاية الموهوبين من وجهة نظر الهيئة التدريسية: دراسة ميدانية على المنطقة الشرقية بالإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للتربية النوعية، 5(17)، 115-140.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
2. Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA.
3. Daft, R. (1992). Organization Theory & Design (Vol. 4). New York: West Publishing Co.
4. Gibson, L., Donnelly, J. V., & Konopaske, R. (2003). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill Co., Inc.
5. Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. European Journal of Work and Organizational Psychology, 147-170.

6. Higgs, M., & Rowland, D. (2001). Developing change leadership capability: The impact of development intervention. Henley Working Paper Series.
7. Kotter, J., & Heskett, J. (1992). Corporate culture & performance. New York: The Free Press.
8. Moorhead, G., & Griffin, R. (1995). Organization behavior (Vol. 3). Mifflin: Houghton.
9. Rowold, J. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold. Germany: Mind Garden, Inc.
10. Trofino, A. (2000). Transformational Leadership: Moving total quality management to world-class organization. International Nursing Review, 4, 232–243.
11. Ghafouri, H. A. R. (2021). Transformational leadership and its relationship to career enrichment among secondary school principals in Wasit Governorate. Journal of Education College – Wasit University. Retrieved from eduj.uowasit.edu.iq
12. Alqushayri, A. (2024). The impact of transformational leaders on improving public schools in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Tennessee State University). Retrieved from drepo.sdl.edu.sa