

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر
المعلمين وسبل تطويرها

The extent of practising leadership of the change by secondary school
principals in Jerash Governorate from the perspective of teachers and the
ways to develop them

إعداد

د. منصور احمد حسين مقابلة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - قسم القيادة والسياسات التعليمية - جامعة الطائف

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير

من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها

إعداد

د. منصور احمد حسين مقابلة

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - قسم القيادة والسياسات التعليمية - جامعة الطائف

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة قيادة التغيير تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة موزعة على أربع مجالات، طبقت على عينة مكونة (550) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لأثر متغير (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز السبل المقترحة لتطوير قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش هو تحديد مهام وأدوار المعلمين بكل دقة حسب تخصصاتهم، ونشر ثقافة المدرسة وتوضيحها للمعلمين وخاصة المستجدين منهم.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أبرزها: العمل على تبني قيادة التغيير من قبل الإدارات المدرسية في وزارة

التربية والتعليم الاردنية، ونشر ثقافة قيادة التغيير لدى مديري المدارس.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديري المدارس الثانوية، قيادة التغيير، سبل تطويرها.

Abstract

The extent of practising leadership of the change by secondary school principals in Jerash Governorate from the perspective of teachers and the ways to develop them

This study aimed to determine the extent of practicing leadership of change by secondary school principals in Jerash Governorate from the perspective of teachers and the ways to develop them , and to know if there are statistically significant differences at the significance level ($0, 5 \geq \alpha$) between the averages of secondary school teachers ' responses to the extent of practising leadership of the change attributed to the following variables (specialization, scientific qualification, years of experience). The study used a descriptive survey method. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was applied consisting of (31) sentences distributed into four areas, applied to a sample of 550 teachers who were selected in a random stratified way. The results of the study showed that the degree of practising leadership of change by secondary school principals in Jerash Governorate from the perspective of teachers was medium. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($0, 5 \geq \alpha$), due to the variable effect of (specialization, scientific qualification, and years of experience). The results of the study also showed that the most important ways proposed for the development of leadership change among the principals of the secondary schools in Jerash Governorate is to accurately define the tasks and roles of teachers according to their specialities, and to spread the school culture and to explain it to teachers, especially those who are new.

The study suggested Several recommendations, namely: Working to adopt the leadership of change by the school departments in the Jordanian Ministry of Education, and spreading the culture of leadership change among principals

Keywords: extent of practice, high school principals, leadership change, ways to develop it.

المقدمة :

يمثل التغيير جهود منظمة تهدف إلى تحسين قدراتها على إتخاذ القرارات وإيجاد علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية، وهو يمثل استراتيجية متطورة تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع احتياجات الجديدة، وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية(القيوتي، ٢٠٠٨: ٥٦).

ويشير العقيلي(٢٠١٠: ٣٥٦) بأن عملية قيادة التغيير التي تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون الهدف منها: إما تطوير المؤسسة وإما تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين، وعلى هذا الأساس فإن ثلاثة جوانب رئيسية للهدف من التغيير تتمثل بأولها: التكيف مع الظروف المحيطة سواء داخلية أم خارجية، وثانيها من إحداث التغيير، أو الإثنتين معاً. كذلك يشير باتانايا وميشرا(Pattanaya Mishra, 2009) إلى أن أهم أهداف التغيير يتمثل بمنح العاملين في المؤسسة فرصة إظهار أقصى طاقة يملكونها على الإنتاج والعمل على رفع قدرة المنظمة وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد تكون هناك أسباب داخلية دفع المؤسسة نحو التغيير، فقد تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل وجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الدلخلية تعمد القيادة المدرسية الى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون إعادة التنظيم في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب ودوران وتنقل الأفراد في وظائف متعددة والخففاض الروح المعنوية لديهم(عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٣٢٥). وكذلك قد يكون التغيير في العوامل التنظيمية مثل: إتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، ومتطلبات المشاركة في العمل، والتقنية الإدارية وحجم ومتطلبات العمل وزيادة مهارات العاملين وتغيير القيم والمواقف لدى العاملين(العديلي، ١٩٩٥، ٥٤٧).

فالقيادة الناحجة تسهم في إحداث التغيير الإيجابي في تربية إنسان صالح، وتساعد على النمو الحسن في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والإجتماعية وفقاً لقدراته واستعداداته واتجاهاته. وفي ظل المتغيرات المتوالية من تغيرات علمية وتكنولوجية ومعرفية كان لزاماً على قيادة التغيير أن تعد نفسياً لهذا التغيير، هذا إذا كانت القيادة جيدة، تعمل للوصول إلى ما يصبو إليه الفرد من أهداف من خلال نجاحها في التخطيط والمنظمة والتنسيق، بحيث تكون قادرة على إحداثه وتملك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الإنجاز العالي والأداء المتميز. ولأن التغيير أمر حتمي لا مفر منه لترتقي بالمستوى التعليمي، فقد اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بمجال قيادة التغيير، وهي التي تسعى إلى نقل التعليم أو مؤسساته من حال إلى حال أفضل، أي بمعنى أنها قيادة إصلاح، وقيادة تطوير، وقيادة إبداع وإبتكار(العميان، ٢٠٠٥: ٢٦).

وتعد القيادة المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والتربوية والتعليمية، حتى باتت تشمل مجمل النظم في البنيان الاجتماعي، وما تتضمنه من عمليات المنظمة والتنسيق والتوجيه والتقويم والمتابعة، سواء أكانت على أنشطة أو فعاليات تصب في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن حياة الإنسان تحولت من الحياة البسيطة إلى الحياة المعقدة، وذلك لتعدد الإحتياجات مما دفع المجتمعات إلى إيجاد نظام ينسق بين مصالح الأفراد ويؤاخذ بين الإحتياجات، وما لديهم من موارد، مما يطلب الأمر إلى وجود قيادة تغيير لتحقيق الأهداف (شقورة، ٢٠١٢: ١).

تعدّ المدرسة المؤسسة التربوية النظامية التي أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعدّ قاعدة لهذا النظام. وينعكس ما يجري فيها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقاً لطبيعة ممارسات القادة التربويين من خلال تأثرهم بالنظريات القيادية؛ فمط القيادة المتبع من قبل القادة في المؤسسة هو الأساس في سير أعمالها (الحريري، ٢٠١١: ٢٣).

وقائد المدرسة الناجح هو الذي يعمل على تشجيع المعلمين والعاملين لأن يكونوا أعضاء منتجين، مخلصين في عملهم متطورين في معلوماتهم، مستقلين في شخصياتهم، والقائد يجب أن يدرك أن قوته القيادية هي من قوة الموظفين في مدرسته، ولا يمكن أن يكون قوياً إلا إذا احترمتهم واعترف بكفاءاتهم وشاركهم رؤيا في تطوير المدرسة، وإشراكهم في صنع القرار بحيث تتسلسل عملية اتخاذ القرار من أسفل الهرم المتمثل في العاملين إلى القمة الهرم المتمثلة في الطاقم الإداري وعلى رأسهم قائد المدرسة (دروزة، ٢٠٠٣: ٨).

والقيادة المدرسية يجب أن تكون لها أهدافها وتوجهاتها الخاصة الواضحة والمميزة أيضاً، ويفترض في كل عنصر إداري فاعل ابتداء من قائد الإدارة التعليمية إلى المنظومة التربوية أن يعرف الهدف المراد والكبير من العمل الذي يقوم به (البكري، ٢٠٠٥: ٦٠).

يتطلب التغيير في النظم التربوية أو في أي مجالاتها جهداً منظماً ومخططاً له بدقة، ويتطلب قيادات تربوية مدربة ومؤثرة، لأن التربية تعد في مقدمة النظم التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان، وتركز قيادة التغيير في جهودها لإحداث التغيير داخل المؤسسات التربوية، على الجانبين رئيسين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك من خلال جهودها الرامية إلى إعادة بناء، وهيكلية المنظمة المؤسسي، والمتضمنة إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، أو من خلال جهودها الرامية إلى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، الذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب، ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما يتطلب تدخلاً مباشراً من القائد أو العاملين معه، أو المعنيين بالعملية التربوية، بقصد تعزيز الجانب الإنفعالي، وزيادة المرونة، ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، ومساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية رغم الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التطبيق (Fullan, 1998).

ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من العاملين في المدرسة للتغيير، لأن التغيير يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت، وقليل من العاملين من يحب المفاجآت، ولذلك من الضروري إيجاد شعور بالحاجة للتغيير، والتغيير لا يحدث من تلقاء نفسه، إذ لا بُد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن الأفضل أن توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يحري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للقيام به، وهذا أمر يحتاج دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنوياً وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهامه (القروي، ٢٠٠٨: ٣٣٩). إن القائد الناجح هو الذي يسعى جاهداً وبشكل مستمر إلى استثمار واستغلال ما هو جديد من المستجدات والتطورات الإيجابية الحديثة لصالح مؤسسته والعاملين فيها ومن حولها، وحتى يكون التحول والتغيير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل المدرسة إلى الوضع الأفضل، ومن الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير، فلا بُد للبحث عن الأساليب الداعمة والمحفزة لتطوير أداء العاملين لديه مهنيًا وأكاديميًا، وتطوير العمل والنهوض به يحتاج إلى طاقات إبداعية قادرة على توليد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة.

ولأن قيادة التغيير أصبحت ضرورة حتمية لا بُد منها في المؤسسات التربوية كان لا بُد من التعرف إلى درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في مدارس محافظة جرش وسبل تطويرها.

حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية قيادة التغيير كدراسة الثبيتي (٢٠١٤) التي هدفت التعرف إلى متطلبات قيادة التغيير التنظيمي في أبعاده (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية) بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ووكلائها، ودراسة الفضيلي (٢٠١٤) التي هدفت التعرف إلى درجت ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة، ودراسة تومسون وهال (Thomson&Hall,2011) التي أكدت أهمية قيادة التغيير كأس للربط بين سمات التغيير وصفات القائد.

وبناءً على ما سبق جاءت الدراسة لتلقي الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير وسبل تطويرها.

وفي ضوء المراجعة المتأنية للدراسات المرتبطة بموضوع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير وسبل تطويرها، عثر الباحث على بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم ترتيبها من الأقدم للاحدث كالتالي:

قام إدوارد (Edward,2007) بدراسة هدفت التعرف إلى الأسباب الكامنة من وراء مقاومة التغيير يداخل المؤسسات التعليمية وخاصة المرحلة الإلزامية ومرحلة التعليم الثانوي العام، أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير تركز في أغلب الأحيان على المدخل السلوكي للفرد حيث يقاوم الفرد التغيير إذا كان يتعارض مع قوة النفوذ والسلطة في العمل وخاصة مع المستويات الوظيفية العليا ، وأن التغيير يحتاج إلى أدوات وتقنيات اتصال فاعلة ومتعددة مثل: الفيديو كونفرانس واستخدام خطوط التلفون داخل الفصول الدراسية هذا إلى جانب الفاكس، والتليفاكس والفاكسميلي ، والبريد الإلكتروني، وشبكات المعلومات (الإنترنت).

وقامت كلود(Cloud,2010) بدراسة بعنوان: قيادة التغيير وتنمية المهارات القيادية هدفت للكشف عن عناصر قيادة التغيير وأثرها في المؤسسات التعليمية، تم استخدام أداة تحليل المحتوى كمنهج في البحث، من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن عناصر قيادة التغيير تتمحور في (توقع التغيير، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بالأعمال المناسبة في الوقت المناسب، والتأكيد على سير إجراءات المؤسسة)، أوصت الباحثة بالعمل على تطوير وتعزيز قدرات المديرين القيادية وإفساح المجال أمامهم للعمل على أحداث تغيير ينتج عنه تحسين أداء المؤسسة.

وفي دراسة قام تومسون وهال(Thomson&Hall,2011) هدفت للكشف عن أهمية قيادة التغيير كأساس للربط بين سمات التغيير وصفات القائد، تم تطبيق الدراسة في مدرسة هولي الأساسية ، أظهرت نتائج الدراسة أن قيادة التغيير في المدرسة تقوم على أربعة عناصر: أولها أن المدرسة تمثل مجالاً إبداعياً بحاجة إلى تغيير مستمر ومتتاب ، ثانيها، الحاجة إلى استمرار بناء المعرفة المهنية، وثالثهما، أن أي قرار يمكن اتخاذه لا بُد أن يتمركز حول المتعلم، ورابعها يتمثل بكون المدرسة عائلة واحدة تتحكم بعمليات التطوير والتغيير.

وفي دراسة قام بها ألتوناي ورالي وبالشنكايا(Altunay,Arli&Yalcinkaya,2012) هدفت إلى تحديد الحاجة للتغيير في المدارس الابتدائية في المدن التركية، والكشف عن تجارب مديري المدارس في أثناء عملية التغيير، من خلال الأخذ بعين الاعتبار ممارسات إدارة الجودة، كما هدفت إلى إعطاء اقتراح لإنموذج فعال للتغيير في المدارس التركية ، وتم استخدام المقابلات كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من أربع مدارس حصدت على جائزة إدارة الجودة، وأربع مدارس لم تحصل على جائزة إدارة الجودة، وأربع مدارس لم تحصل على جائزة إدارة الجودة، خلال العام الدراسي(٢٠٠٩-٢٠١٠)، في محافظات غزمير، بينت نتائج الدراسة أن المدارس التي حصلت على جائزة إدارة الجودة كانت أكثر نشاطاً وفعالية في إدارة التغيير، وأن مديري المدارس فيها كانوا يشكلون فرق عمل لإدارة التغيير، وكانوا يلجؤون للتغيير في الوقت المناسب، ويوفرون المعدات والإجراءات اللازمة لهذا التغيير، وبناء على ذلك، تم اقتراح نموذج فعال لإدارة التغيير، يتضمن مجموعة من الأنشطة الإدارية خلال عملية التغيير، وتنظيم دورات للمعلمين وللمديرين أيضاً، ليكتسبوا مهارات ومعارف لأزمة لإدارة التغيير .

قام الشريف(٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تكونت عينة من(٣٧٨)، معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠.٠١) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين ووجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠.٠١) بين جميع مجالات قيادة التغيير، والالتزام التنظيمي للمعلمين.

وفي دراسة قام بها الفضيلي (٢٠١٤) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة، ومعرفة أثر (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). تكونت عينة الدراسة من (١٣٢٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين مرتفعة في جميع المجالات باستثناء مجال الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الرؤية المستقبلية والمحاكاة تعزى لصالح الذكور، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمليات الإدارية بين فئات الخبرة المتوسطة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وفئات الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) ولصالح الخبرة الطويلة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج أن درجة فاعلية المدرسة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجالات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومجالات فاعلية المدرسة.

كما قام الشبيبي (٢٠١٤) بدراسة هدفت التعرف إلى متطلبات قيادة التغيير التنظيمي في أبعاده (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية) بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف من وجهة نظر قادتها ووكلائها، والكشف عن الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات قادة ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة الطائف حول متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارسهم تعزى لاختلاف متغيرات (طبيعة العمل، سنوات الخبرة في القيادة المدرسية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، تكونت عينة الدراسة من جميع قادة ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة الطائف والبالغ عددهم (١٤٣) قائداً ووكيلاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات قيادة التغيير التنظيمي أجمالاً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت بدرجة أهمية عالية جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات قادة ووكلاء المدارس الثانوية حول متطلبات قيادة التغيير أجمالاً والأبعاد الثلاثة (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية) والتي تعزى لاختلاف متغيري (طبيعة العمل، سنوات الخبرة في القيادة المدرسية).

وأجرى العتيبي، والزكي (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية لقيادة التغيير، ومعرفة أبرز معوقات قيادة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة عموماً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة وجود معوقات قيادة التغيير تعود لمتغير نوع الإدارة (بنين، و بنات) أو متغير المركز الوظيفي، أو متغير سنوات الخبرة، ووجود فروق حول درجة ممارسة معوقات قيادة التغيير تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح الحاصلين على أكثر من (٥) دورات تدريبية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية :

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والإجنبية أن هناك تنوع في المنهجية العلمية بين البحوث الكمية والنوعية، حيث تركزت البحوث الكمية على استخدام الاستبانة كأداة بحثية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أفادت من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، وثمة دراسات استخدمت الأسلوب النظري التحليلي، وأسلوب الملاحظة، مما ساعد على تحديد الممارسات القيادية اللازمة للمدرءة لقيادة التغيير، كما قدمت هذه الدراسة الأساس المعرفي لأهمية قيادة التغيير، ودرجة ممارسة المدرءة لها لأحداث التغيير المطلوب في المدارس الثانوية.

كما يتضح من الدراسات السابقة أنها تناولت أهداف متنوعة، فمنها ما هدف إلى قيادة التغيير في المدارس كدراسة الثبيتي(٢٠١٤)، والعتيبي والزكي(٢٠١٥)، ودراسة تومسون وهال(Thomson&Hall, 2011)، ودراسة ألتوناي وارلي والشنكايبا (Altunay,Arli&Yalcinkaya, 2012)، ومنها ما هدف إلى معرفة العلاقة بين قيادة التغيير والإلتزام التنظيمي وفاعلية المدرسة كدراسة الشريفي(٢٠١٢) ودراسة الفضيلي(٢٠١٤) .

في حين هدفت هذه الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها.

وقد تباينت أعداد افراد عينة الدراسة ما بين حد أدنى لم يتجاوز(١٤٣) كدراسة الثبيتي (٢٠١٤) وبين حد أعلى(١٣٢٠) كدراسة الفضيلي(٢٠١٤)، في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة الحالية بلغ(٥٥٠) معلماً.

وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأدوات للدراسة، كدراسة الثبيتي(٢٠١٤) ودراسة العتيبي، والزكي(٢٠١٥) ودراسة العولة(٢٠١٣)، ودراسة الشريفي (٢٠١٢)، ودراسة الفضيلي(٢٠١٤)، غير أن بعضاً منها استخدم المقابلة، كأداة للدراسة، كدراسة ألتوناي وارلي والشنكايبا(Altunay,Arli&Yalcinkaya,2012) تم استخدام المقابلات كأداة لجمع البيانات، وبعضاً منها استخدم تحليل المحتوى كدراسة كلود(Cloud,2010) التي استخدمت أداة تحليل المحتوى كمنهج في البحث.

أما ما يميز هذه الدراسة فهو الموضوع الذي تم تناوله وهو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها. كما تتميز في تناولها لمجتمع الدراسة وهم معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش. بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تقدم أداة قياس محدثة ومطورة يستفيد منها الباحثين بهذا الميدان.

مشكلة الدراسة :

نعيش في عصر يضح بالعلم والمعرفة من مصادر متعددة في كافة المجالات والاتجاهات، نتيجة عصرنة العالم وعولمته، وبناءً على ذلك لم يعد مدير المدرسة التقليدي هو العنصر الفعال في مدرسته، بل بحاجة إلى قائد قادر على التكيف مع البيئة ومستجدات العصر بكافة أشكاله الإيجابية من أجل إحداث التغيير والتطوير في أداء العاملين مهنيًا وأكاديميًا، مما ينعكس بشكله الإيجابي على جودة أداء المعلمين والطلاب ورفقي المدرسة وتطورها.

تُعدُّ المقدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية، بأبعادها المختلفة فقيادة التغيير تعني قياده الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (السعود، والشوابكه، ٢٠١٢، ٦) كما تتطلب قياده التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، ومن أبرزها : إدارة جادة قادرة على التحول إلى قيادة تسعى لإحداث التغيير امتلاك المقدرة على المبادرة والإبداع والابتكار، والمقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعتها، الارتقاء بمقدرة المؤسسة وأدائها؛ لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابي (عماد الدين ٢٠٠٣، ٨٧).

وتتمثل الأسباب التي تؤدي إلى إحداث التغيير : بتغيير أهداف المنظمة، وتغير القوانين، وتغير الشكل العام للمنظمة، والتطور التكنولوجي، وخفض الروح المعنوية للعاملين، وحدوث خلل في اتخاذ القرار، والنقص في التجديد والإبتكار بالإضافة إلى ضعف الاتصال، والفشل في مجالات الوظيفة (العقيلي، ٢٠١٠، ٣٥٤) حيث أشارت العديد من الدراسات الى أهمية قيادة التغيير كدراسة الفضيلي (٢٠١٤) التي أشارت الى وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين مجالات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومجالات فاعلية المدرسة، وسعيها الجاد إلى إحداث التغيير لدى المدراء والمعلمين وتغيير أساليبهم التقليدية المقيدة للتطور والإنجاز، والتوجه نحو التطور والرقى والإبداع، مما ينعكس على جودة أداء العاملين مهنيًا، جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها. وتحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
٣. ما السبل المقترحة لتطوير قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة :

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- التوصل لمقترحات تسهم في تطوير قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية : تستمدّ الدراسة أهميتها كونها من أوائل الدراسات العربية على حسب علم الباحث التي تناولت موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، كما تكمن أهمية هذه الدراسة فيما ستقدمه من مقترحات تطويرية لقيادة التغيير في المؤسسات التربوية، كما تكمن أهميتها من أهمية الحاجة للتغيير في المدارس الثانوية لمواجهة التحديات المتسارعة في عصرنا الحاضر، كما أنها تقدم تصوراً عن المتطلبات الأساسية للتغيير في المؤسسات التربوية.

الأهمية التطبيقية: يتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة للمختصين في وزارة التربية والتعليم تصوراً واضحاً عن درجة ممارسة قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة جرش، كما يتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة في وضع سبل مقترحة لتفعيل وتطوير قيادة التغيير في من قبل المدراء والمعلمين في تلك المدارس، بالإضافة إلى تشجيع المدراء على تطبيق قيادة التغيير بشكلها السليم وعدم التأثر بأي معوقات قد تعرقل سير عملهم وتطويرهم المهني. بالإضافة إلى استفادات المكتبات العربية من نتائج هذه الدراسة كمرجع رئيس عن قيادة التغيير.

مصطلحات البحث: حيث تبنت هذه الدراسة المصطلحات الآتية:

درجة الممارسة: هي الدرجة الكلية المتحصل عليها من استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير وسبل تطويرها.

قيادة التغيير: هي قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والأماكن المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد الدين، ٢٠٠٤). وتعرف إجرائياً: مجموعة السلوكيات التي يقوم بها القائد للتأثير في العاملين لاقناعهم من أجل أحداث التغيير المطلوب في المؤسسة التربوية.

المدارس الثانوية: هي الوحدات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية وتخضع لأنظمتها وقوانينها، وهي مرحلة تأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي وتضم الصفين الأول ثانوي والثاني ثانوي، وقد تضم بعض الصفوف الابتدائية أحياناً.

سبل التطوير: هي مجموعة الآراء ووجهات النظر التي يتم الحصول عليها من قبل أفراد عينة الدراسة لتطوير درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير، وذلك من خلال الاستجابة على أداة الدراسة من خلال السؤال المفتوح.

محددات الدراسة:

المحددات الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، والمتمثلة (بالثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، وتشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة الأهداف المدرسة المشتركة). كما اقتصرت هذه الدراسة على

دراسة أثر متغير (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها.

المحددات البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين في مدارس محافظة جرش في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)

المحددات المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش في المملكة الأردنية الهاشمية للعام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)

المحددات الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩م)

المحددات المقاسية: حيث حددت الأداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة المعلمين على فقرات استبانة قيادة التغيير المكونة من (٣٠) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات. كم تم أرفاق سؤال مفتوح في الاستبانة حول سبل تطوير قيادة التغيير.

الطريقة والإجراءات :

منهج الدراسة:

استخدم لأغراض الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش، البالغ عددهم الإجمالي (٢٧٥٠٠) معلماً، للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٧) وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (٥٥٠) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة (٥٠%)، وقد استرجع (٤٨٦) استبانة من الاستبانات التي قام الباحث بتوزيعها. والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الجدول (١) توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
التخصص	تخصصات إنسانية	٢٨٢	٥٨ %
	تخصصات علمية	٢٠٤	٤٢ %
الخبرة	أقل من ٥ سنوات - ١	١٣٥	٢٧.٨ %
	٥ - ١٠ سنوات	١٨٠	٣٧ %
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧١	٣٥.٢ %
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٨٤	١٧.٣ %
	بكالوريوس	٢٨٩	٥٩.٥ %
	دراسات عليا	١١٣	٢٣.٣ %
	المجموع	٤٨٦	١٠٠ %

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدب النظري السابق واستعراض الدراسات السابقة، حيث تم تطوير استبانته لجمع البيانات من أفراد العينة مكونة من جزئين:

الجزء الأول: استبانته لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على أربع مجالات. حيث استفاد الباحث في هذا الجزء من بعض الدراسات السابقة، وقد تم إجراء التعديلات على الاستبانته بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون من بعد حذف بعض فقراتها وتعديل البعض الآخر وصياغتها لتغطية مجالات الدراسة والجزء الثاني: سؤال مفتوح لإستطلاع آراء المعلمين حول السبل المقترحة لتطوير مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير.

صدق أداة الدراسة :

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية والسعودية، إذ بلغ عددهم (١٩) محكماً من أعضاء هيئة التدريس وتم الأخذ برأيهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانته من حيث: (مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية) وقد تم إجراء التعديلات على الاستبانته بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون من حيث حذف بعض الفقرات، أو الإبعاد، أو الدمج، أو إعادة الصياغة، وتم الأخذ بملاحظاتهم بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة واعتمد الباحث مانسبته (٨٥ %) من توصيات المحكمين، وبلغ مجموع فقرات الاستبانته بصورتها النهائية بعد التحكيم (٣٠) فقرة. كما قام الباحث بتحكيم السؤال المفتوح المرفق مع الإستانته.

ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعيه مكونة من (٢٠) معلماً من خارج عينة الدراسة، ومن ثم إعادة تطبيقها بعد فاصل زمني مدته أسبوعان على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعداد الاختبار (Test - Retest) كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم على المقياس ككل والمجالات في المرتين، كما تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمقياس والمجالات كما يبينه الجدول (٢):

الجدول (٢):

معاملات ثبات الإعادة (بيرسون) ومعاملات ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات قيادة التغيير.

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معاملات ثبات الإعادة (بيرسون)	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
١	الرؤية المستقبلية للمدرسة	٧	٠.٧٥	٠.٨١
٢	صياغة الأهداف المؤسسة	٩	٠.٨١	٠.٨٤
٣	الثقافة التنظيمية الداعمة لإحداث التغيير	٦	٠.٧٦	٠.٨١
٤	تشجيع الابتكار والإبداع لدى المعلمين	٨	٠.٧٤	٠.٨٠
	قيادة التغيير ككل	٣٠	٠.٨٦	٠.٩٢

يتبين من الجدول (٢) أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الإتساق الداخلي والموثوقية، بحيث يمكن الإعتماد عليها لقياس ما صُممت من أجله.

معيار تصحيح الأداة :

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (٢٩) فقرة، بحيث يضع المستجيب اشارة (✓) أمام كل فقرة لبيان مدى تطابق ما يرد في الفقرة مع ما يناسبه ومدى قناعته الخطية، وفقاً لتدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وهي كبيرة جداً وتأخذ (5) درجات، وكبيرة وتأخذ (4) درجات، ومتوسطة وتأخذ (3) درجات، وقليلة وتأخذ (2) درجات، وقليلة جداً وتأخذ (1) درجة واحدة. وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية لتحديد درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك على النحو الآتي:

من ١.٠٠ - ١.٨٠	قليلة جداً
من ١.٨١ - ٢.٦	قليلة
من ٢.٦١ - ٣.٤	متوسطة
من ٣.٤١ - ٤.٢	كبيرة
من ٤.٢١ - ٥	كبيرة جداً

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١) / عدد الفئات المطلوبة (٥)

$$٠.٨٠ = / ٥ ١-٥$$

ومن ثم إضافة الجواب (٠.٨٠) إلى نهاية كل فئة.

متغيرات البحث :

المتغيرات المستقلة:

التخصص وله مستويان: (- انسانية - علمية)

وسنوات الخبرة: (- أقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)

المؤهل العلمي: (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، دراسات عليا)

المتغيرات التابعة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها.

إجراءات تنفيذ الدراسة :

- راجع الباحث الأدب النظري والدراسات السابقة، واعتمد على الأدب النظري والدراسات السابقة في أعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية. ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بالإضافة إلى صدق المحكمين والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم.
- قام الباحث بإعداد السؤال المفتوح المرفق في الاستبانة، ومن ثم التأكد من صدقه وثباته من خلال صدق المحكمين والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم. ومن ثم قام بتحليل الاستجابات ودمج المتشابه منها وعمل تكرارات ونسب مئوية لها.
- قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدراسة، مكونة من (٣٠) طالباً ومن ثم حساب معامل (كرونباخ الفا) للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة البحث وثباتها، قام الباحث بتطبيقها على عينة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش
- قام الباحث بجمع أداة الدراسة، وتفرغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الاحصائية المناسبة واستخراج النتائج ومناقشتها.

المعالجات الإحصائية :

- للإجابة على السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق التي تعزى لتغير (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- وللإجابة عن السؤال الثالث تم رصد وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح وتوزيعها إلى فئات ومن ثم استخراج التكرارات لتحديد استجاباتهم حول سبل تطوير مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

نتائج الدراسة ومناقشتها :

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها والذي نص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين لكل مجال وللمجالات ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير	٣.٥٧	٠.٧٩	كبيرة
٢	٤	تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين	٣.٥١	٠.٧٩	كبيرة
٣	٣	الرؤية المستقبلية للمدرسة	٣.٣٣	٠.٧٥	متوسطة
٤	٢	صياغة الأهداف المدرسية المشتركة	٣.١١	٠.٨٦	متوسطة
الأداة ككل			٣.٣٨		متوسطة

ويبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لمجالات درجة ممارسة قيادة التغيير قد تراوحت بين (٣.١١-٣.٥٧)، وانحرافات معيارية ما بين (٠.٧٩ - ٠.٨٦)، حيث جاء مجال الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) وبدرجة كبيرة. تلاه مجال تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة كبيرة. ثم تلاه مجال الرؤية المستقبلية للمدرسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٣) وانحراف معياري (٠.٧٥) وبدرجة متوسطة. وأخيراً جاء مجال صياغة الأهداف المدرسية المشتركة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٨٦) وبدرجة متوسطة؛ ويستنتج من ذلك أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير متوسطة على الأداة ككل، ويعزوا الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش لا يزال لديهم تخوف من التغيير وما يزالون يستخدمون الطرق التقليدية في الإدارة

القائمة على المركزية وتطبيق الأنظمة والقوانين وقلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، كما يعزوا الباحث ذلك إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمدرء والتي تحول دون قيامهم بإحداث التغيير، وإلى قلة تشجيعهم للمعلمين على الابتكار والإبداع لمحدودية الموارد المادية في المدرسة، بالإضافة إلى أن أحداث التغيير في المدرسة لا يتم دون الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير لأنها عاملاً مهماً لتحديد نجاح أو فشل عملية التغيير.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العتيبي والزكي (٢٠١٥) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة عموماً، ودراسة الشرفي (٢٠١٩) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشبيبي (٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها أن متطلبات قيادة التغيير التنظيمي أجمالاً في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف جاءت بدرجة أهمية عالية جداً، ودراسة الفضيلي (٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الرؤية المستقبلية للمدرسة

لكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة مديري

المدرس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير على فقرات مجال الرؤية المستقبلية للمدرسة وللجمالك ككل مرتبة

تنازلياً:

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٧	يأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.	٣.٩١	٠.٨٥	كبيرة
٢	٤	يعد قائد المدرسة خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاطات المدرسة	٣.٧٣	٠.٨٢	كبيرة
٣	٦	يراعي المرونة والموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	٣.٦١	٠.٧٧	كبيرة
٤	١	يفصح قائد المدرسة عن الإمكانيات المتوفرة في المدرسة من أجل تحقيق أهداف المدرسة	٣.٥٤	٠.٨١	كبيرة
٥	٣	يشجع المعلمين على تبني رؤية ورسالة المدرسة.	٣.٠٢	٠.٧٤	متوسطة
٦	٢	يتنبأ بالمشكلات قبل حدوثها ويضع حلول مقترحة لمواجهتها	٢.٨٨	٠.٨٦	متوسطة
٧	٥	يشرك المعلمين في بلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة	٢.٦١	٠.٨١	متوسطة
		المجال ككل	٣.٣٣	٠.٧٥	متوسطة

يظهر من جدول(٤) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين لفقرات المجال الأول " الرؤية المستقبلية للمدرسة " قد تراوحت ما بين(٣.٩١-٢.٦١)، وبمتوسط حسابي بلغ(٣.٣٣) للمجال ككل وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد المدرء على الرؤية المستقبلية المعدة مسبقاً للمدرسة دون الاهتمام بتحديثها بما يتواءم مع المستجدات المستقبلية، كما قد يعود ذلك إلى قلة وضوح الرؤية المدرسية لدى المدرء وقلة معرفتهم في إعدادها بسبب نقص التدريب في مجال صياغة الرؤية والاهداف، بالإضافة إلى اكتفاءهم بوضع الخطط السنوية التقليدية دون الاهتمام بالرؤية، كما أن بعض المدرء يخلطون بالتمييز بين الرؤية والاهداف والرسالة .

وحصلت الفقرة رقم(٧) والتي تنص على " يأخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره(٣.٩١) وانحراف معياري مقداره(٠.٨٥) وبدرجة تقدير كبيرة ويعزى ذلك إلى اهتمام قائد المدرسة بالخطط القديمة التي تم وضعها مسبقاً للعمل على تطويرها بما يتواءم مع تطوير البرامج المستقبلية، بالإضافة إلى مرونة الخطط المدرسية وقابليتها للتغيير والإضافة بما ينسجم مع المستجدات والمتغيرات المدرسية، كما يعزى ذلك إلى اعتماد المدرء على الخطط التي تم وضعها مسبقاً للاستفادة منها كأساس للتخطيط للبرامج المستقبلية لتطوير المدرسة.

وجاءت الفقرة رقم(٥) والتي تنص على " يشرك المعلمين في بلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره(٢.٦١) وبنحرف معياري(٠.٨١) وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة تشجيع المدرء للمعلمين من خلال قلة إعطائهم فرصة للمشاركة في بلورة الرؤية المستقبلية للمدرسة، وإلى مركزية المدرء والتي تعكس تمسكهم أحياناً بالدور التقليدي في الإدارة الذي يقوم على قلة إشراك المعلمين في الاعمال المدرسية خوفاً من التغيير والتجديد، وقد يعود ذلك إلى قلة وضوح الرؤية المستقبلية للمدرسة لدى المعلمين وقلة خبرتهم في إعدادها.

المجال الثاني: صياغة الاهداف المدرسية المشتركة

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول(٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة مديري المدرس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير على فقرات مجال صياغة الاهداف المدرسية المشتركة والمجال ككل مرتبة تنازلياً:

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٤	يضع قائد المدرسة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق.	٣.٧٦	٠.٧٩	كبيرة
٢	٩	يعطي وقتاً كافياً لإعداد خطة التغيير للمدرسة لإنجائها.	٣.٦١	٠.٦٨	كبيرة
٣	١٢	يراعي المرونة والاستمرارية في التخطيط المستند لإدارة التغيير.	٣.٤٣	٠.٦٣	كبيرة
٤	٨	يضع خطط وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة .	٣.٣٠	٠.٧٤	متوسطة
٥	١٣	يوائم بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين .	٣.٢١	٠.٧٧	متوسطة
٦	١٥	يشرك مؤسسات المجتمع المحلي في وضع أهداف المدرسة.	٢.٩٧	٠.٨٦	متوسطة
٧	١٠	يربط أهداف العاملين بالبيئة المحلية للمدرسة.	٢.٧١	٠.٨٧	متوسطة
٨	١٦	يستفيد من نتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل .	٢.٦٣	٠.٨١	متوسطة
٩	١١	يعمل على إشراك المعلمين في تحديد استراتيجية العمل داخل المدرسة .	٢.٦١	٠.٨٠	متوسطة
		المجال ككل	٣.١١	٠.٨٦	متوسطة

ويظهر من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدرس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير لفقرات المجال الثاني " صياغة الاهداف المدرسية المشتركة " تراوحت ما بين (٣.٧٦-٢.٦١)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.١١) وبدرجة ممارسة (متوسطة) للمجال ككل، ويمكن تفسير ذلك إلى أن صياغة الاهداف المدرسية المشتركة تسهم في بناء ثقافة مدرسية مشتركة تشجع المعلمين على التمسك بها وتحقيقها لإحداث التغيير ، كما أنها تعمل على نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، كما يمكن تفسير ذلك إلى إشراك المدراء للمعلمين لكسب ثقتهم على إحداث التغيير من خلال تحقيق الأهداف المدرسية.

حيث جاءت الفقرة رقم (١٤) والتي تنص على " يضع قائد المدرسة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٧٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧٩)، وبدرجة تقدير كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن وضوح الأهداف تساعد المعلمين على تنفيذها لتحقيق النجاح وتطوير المدرسة كما يمكن أن يعزو الباحث ذلك إلى أن مدراء المدارس يسعون للتغيير على أرض الواقع لأنهم يضعون أهداف قابلة للتحقق وفق التغييرات التي يسعون لها، كما أن قابلية الأهداف للتحقيق تمكن المدراء من قياس النتائج المرجو للتغيير.

بينما حصلت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " يعمل على إشراك المعلمين في وضع وتحديد استراتيجية العمل داخل المدرسة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٢.٦١) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٠). وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن قائد المدرسة هو من يضع استراتيجيات العمل داخل المدرسة لأنها تحتاج الى خبرة ومعرفة، كما يمكن تفسير ذلك إلى قيام قائد المدرسة بتحديد استراتيجيات العمل بحيث تكون واضحة لجميع المعلمين من أجل تسهيل تنفيذها توفيراً للوقت وللجهد ولتحقيق التغيير المطلوب.

المجال الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (٦).

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير على فقرات مجال "الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير" وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٨	يفوض قائد المدرسة الصلاحيات للمعلمين لتشجيعهم على التغيير في المدرسة.	٣.٨٦	٠.٧١	كبيرة
٢	٢١	يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير	٣.٧١	٠.٧٥	كبيرة
٣	٢٠	يهيئ المعلمين لتقبل التغيير البناء ويقنعهم بالحاجة إليه.	٣.٦٤	٠.٨٦	كبيرة
٤	١٧	يطلع المعلمين وأولياء الأمور على ثقافة المدرسة القائمة على التغيير ويحاول إقناعهم بها.	٣.٥٢	٠.٨١	كبيرة
٥	١٩	يشجع المعلمين على الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس المتميزة في التغيير.	٣.٣٥	٠.٨٥	متوسطة
٦	٢٢	يوضح للمعلمين الثقافة المشتركة للمدرسة للتغيير للعمل بموجبها	٣.٣٣	٠.٨٦	متوسطة
		المجال ككل	٣.٥٧	٠.٧٩	كبيرة

يظهر من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير لفقرات المجال الأول "الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير" تراوحت ما بين (٣.٣٣-٣.٨٦) وبمستوى (متوسطة) للمجال ككل، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٧)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لقيادة التغيير هي متطلب أساسي للتغيير الذي يقوم به المدير لتشجيع المعلمين على إحداث التغيير، كما أن الثقافة التنظيمية تهيئ المدرسة وكوادرها لإحداث التغيير.

حيث حصلت الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على " يفوض قائد المدرسة الصلاحيات للمعلمين لتشجيعهم على التغيير في المدرسة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٦) وانحراف معياري مقداره (٠.٧١) وبدرجة تقدير كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى جدية مديري المدارس بإحداث التغيير من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين لتشجيعهم على التغيير وتطوير المدرسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى توجه مدراء المدارس لتفويض الصلاحيات لكسب ولاء وتأييد المعلمين لدعم عملية التغيير في المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية، كما أن تفويض الصلاحيات يعمل على تشجيع المعلمين لقيادة التغيير في المدرسة بالتشارك مع المدراء.

بينما حصلت الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على " يوضح للمعلمين الثقافة المشتركة للمدرسة للتغيير للعمل بموجبها " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦). وبدرجة تقدير متوسطة، و يمكن تفسير ذلك إلى أن مدراء المدارس يؤمنون بالتغيير من خلال تحقيق التعاون المشترك بين المعلمين للعمل بروح

الفريق الواحد، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن قيادة التغيير تحتاج إلى تشكيل فريق يعمل ضمن ثقافة مشتركة محددة للالتزام بتنفيذها تجنباً للتداخل والتشابك الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

المجال الرابع: تشجيع الابتكار والابداع لدى العاملين

للكشف عن تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (٧).

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة ممارسة مديري المدرس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير لفقرات مجال " تشجيع الابتكار والابداع لدى العاملين " وللمجال ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٥	يعمل قائد المدرسة على تنفيذ الفعاليات والأنشطة البناءة التي تثير التنافس بين المعلمين	٣.٨٦	٠.٧١	كبيرة
٢	٢٣	يوجه المعلمين لتطبيق أساليب تدريس مبتكرة وحديثه تساعدهم في التعليم	٣.٧١	٠.٧٥	كبيرة
٣	٢٧	يشجع المعلمين على تحقيق النمو المهني لإبراز مواهبهم وقدراتهم	٣.٦٤	٠.٨٦	كبيرة
٤	٢٤	يهيئ المناخ المدرسي المناسب المحفز على الابداع والابتكار.	٣.٤٢	٠.٨١	متوسطة
٥	٢٦	يستثير الأفكار الابداعية عند المعلمين لأثراء المناهج وتطويرها.	٣.٤٠	٠.٨٥	متوسطة
٦	٢٩	يضع برامج إبداعية تسهل على المعلمين إنجاز مهامهم بأسرع وقت وبأقل جهد.	٣.٣٨	٠.٨٦	متوسطة
٧	٣٠	يوجه قائد المدرسة المعلمين على صياغة الأهداف التعليمية بأسلوب ابداعي	٣.٣٥	٠.٨٥	متوسطة
٨	٢٨	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات وزيارة المدارس الرائدة	٣.٣٣	٠.٨٦	متوسطة
		المجال ككل	٣.٥١	٠.٧٩	كبيرة

يظهر من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدرس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير لفقرات المجال الرابع " تشجيع الابتكار والابداع لدى العاملين " تراوحت ما بين (٣.٣٣-٣.٨٦)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥١) وبدرجة تقدير كبيرة للمجال ككل، ويمكن تفسير ذلك إلى رغبة المدراء بنشر ثقافة الإبداع والابتكار لدى المعلمين في المدرسة لإحداث التغييرات المطلوبة التي تسهم في تحسين البيئة المدرسية وتطويرها، بالإضافة إلى أن الابتكار والابداع هو لب التغيير، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن التغيير يحتاج إلى الابداع والابتكار للتحويل من النمط التقليدي في الإدارة الذي يحد أحياناً من الابتكار والابداع إلى النمط القيادي الذي يشجع على الإبداع والتحديد وتطوير المؤسسة من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

حيث حصلت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " يعمل قائد المدرسة على تنفيذ الفعاليات والأنشطة البناءة التي تثير التنافس بين المعلمين." على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣.٨٦) وإنحراف معياري مقداره (٠.٧١) وبدرجة تقدير كبيرة ويمكن تفسير ذلك إلى تشجيع قائد المدرسة للمعلمين على التنافس البناء بطرق ابتكارية جديدة

لإحداث التغيير في المدرسة، كما يمكن تفسير ذلك إلى تشجيع المعلمين على القيام بالإنشطة البناءة للتحويل من الطريقة التقليدية في تنفيذ الأنشطة إلى الطريقة الحديثة القائمة على الابتكار والتغيير.

بينما حصلت الفقرة رقم (٢٨) والتي تنص على " يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات وزيارة المدارس الرائدة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٣) وانحراف معياري مقداره (٠.٨٦)، وبدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى قلة اهتمام المدرء بالمؤتمرات لعدم وجود الوقت الكافي لديهم بسبب كثرة الإعباء الإدارية في المدرسة، كما يعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتوفرة التي تحول دون مشاركتهم في المؤتمرات، بالإضافة إلى قلة وجود المدارس الرائدة في محافظة جرش والتي يمكن الاستفادة من تجاربها في إحداث التغيير.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها والذي نص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير حسب متغيرات التخصص، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

قيادة التغيير			
٣.٦٧	المتوسط الحسابي	تخصصات إنسانية	التخصص
.٢٩٦	الانحراف المعياري		
٣.٥٩	المتوسط الحسابي	تخصصات علمية	
.٤١٧	الانحراف المعياري		
٣.٦٦	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
.٤١٧	الانحراف المعياري		
٣.٦٤	المتوسط الحسابي	ماجستير	
.٣١٠	الانحراف المعياري		
٣.٥٦	المتوسط الحسابي	دكتورة	
.٣٢٦	الانحراف المعياري		
٣.٥٨	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
.٤٦٥	الانحراف المعياري		
٣.٦٠	المتوسط الحسابي	من ٥-١٠ سنوات	
.٣٣٠	الانحراف المعياري		
٣.٦٧	المتوسط الحسابي	أكثر من ١٠ سنوات	
.٣٢٠	الانحراف المعياري		

يبين الجدول (٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات التخصص، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات وفق الجدول (٨) .

جدول (٩) تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات التخصص، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي على الدرجة الكلية لقيادة التغيير

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص	.٤١٨	١	.٤١٨	٣.٣٣٣	٠.٠٦٩
المؤهل العلمي	.٥٢٩	٢	.٢٥٦	٢.١٠٧	٠.١٢٣
سنوات الخبرة	.٤٩٨	٢	.٢٤٩	١.٩٨٣	٠.١٣٩
الخطأ	٦٢.٠٢٢	٤٩٤	.١٢٦		
الكلية	٦٤.٦٥٦	٥٠١			

يتبين من الجدول (٩) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير التخصص، حيث بلغت قيمة ف (٣.٣٣٣) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٦٩) ويعزى ذلك إلى أن معظم المدارس تخصصهم تربوي وقد يكون إداري أذ أنه أن لا فرق في نوع التخصص أذ أن الجميع يريد التغيير والابتكار كما يمكن تفسير ذلك إلى أن هدف المدارس واحد من خلال مناهجها بحيث تسعى لحث المعلمين على التغيير بغض النظر عن التخصص.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (٢.١٠٧) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.١٢٣) ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود اختلاف في وجهات نظر المعلمين حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية في محافظة جرش باختلاف متغير المؤهل العلمي حيث أن جميع المدرء قد يكونون حاصلين على مؤهلات علمية عليا كالمجستير أو الدكتوراه و الدبلوم لذا فهم دائما يسعون للتغيير والتطوير، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن بعض مدرء المدارس قد يكون تخصصهم إدارة أو حاصلين على مؤهل الدبلوم التربوي، وبالتالي فأن المؤهل العلمي يدفعهم لقيادة التغيير.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفضيلي (٢٠١٤) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (١.٩٨٣) وبدلالة إحصائية بلغت (٠.١٣٩)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مدرء المدارس لا يتم تعيينهم في هذا المنصب إلا بعد سنوات خدمة طويلة وفق شروط معينة وبعد احتياز دورات تدريبية معينة، بالإضافة إلى معرفتهم الدور المطلوب منهم تجاه المعلمين، وحرصهم على تقديم الافضل من أجل المستقبل المهني له، كما يمكن تفسير ذلك إلى أن

مدراء المدارس يزيلون الحواجز بين المعلمين القدماء والجدد فالجدد يأخذون الخبرة من المعلمين والقدماء يأخذون التنوع والابتكار من المعلمين الجدد، كما يعزوا الباحث ذلك إلى استفادة مدراء المدارس من خبرتهم الطويلة في إحداث التغيير المطلوب في مدارسهم.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شريجة العتيبي والعقيل (٢٠١٦) والتي أظهرت نتائجها بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، بينما هناك فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين الفروانية والجهراء ولصالح الفروانية.

تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العتيبي والزكي (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة جميع أبعاد قيادة التغيير تبعاً لمتغير المركز الوظيفي وذلك لصالح المركز القيادي و لمتغير الخبرة، لصالح ذوي ودراسة الفضيلي (٢٠١٤) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمليات الإدارية بين فئات الخبرة المتوسطة (من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات) وفئات الخبرة الطويلة (أكثر من ١٠ سنوات) ولصالح الخبرة الطويلة.

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما السبل المقترحة لتطوير مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش

لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم وضع سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة حول السبل المقترحة لتطوير مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وأجاب على هذا السؤال (٢٥) معلماً، ولتحديد السبل المقترحة لتطوير مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لقيادة التغيير تم رصد وتحليل هذه الاستجابات، ودمج الأفكار المتشابهة، ومن ثم استخراج التكرارات لهذه الاستجابات والجدول (١٠) يبين ذلك.

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية لعينة (المعلمين) مرتبة تنازلياً حسب تكرار الإجابة للسؤال الثالث

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
١	تحديد مهام وأدوار المعلمين بكل دقة حسب تخصصاتهم	٢٥	١٦.٤٤%
٢	نشر ثقافة المدرسة وتوضيحها للمعلمين وخاصة المستجدين منهم	٢٢	١٤.٤٧%
٣	بناء رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة بمشاركة المعلمين والمجتمع المحلي	٢٣	١٥.١٣%
٤	التعرف على عوامل مقاومة التغيير، والعمل على إزالتها أو التخفيف منها	٢٢	١٤.٤٧%
٥	تحسين بيئة العمل، والحرص على جعلها بيئة تعليمية آمنة وجاذبة	٢٠	١٣.١٥%
٦	مراقبة المدراء لذواتهم، وللأدوار المناطة بهم كقادة إداريين.	٢٠	١٣.١٥%
٧	إدراك المدراء لأهمية الأدوار المطلوبة منهم.	١٩	١٢.٥%
٨	ضرورة محافظة قائد المدرسة على الإستقرار والأمن داخل مدرسته.	١٨	١٢.١٦%
٩	مواصلة المدراء لعملية تطوير أنفسهم من خلال وضع أهداف هامة لهم يسعون دائماً إلى تحقيقها.	١٥	١١.٨٤%
١٠	توفير كافة التسهيلات الأزمة لنجاح قيادة التغيير.	١٢	٧.٨٩%
١١	العمل على تطوير وتنمية العاملين وتقديم كل ما يسهم في رفع مستوى نموهم المهني	١١	٧.٢٣%
١١	توفير نظم اتصالات فعالة ومناسبة وتوفير بيئة مناسبة لإحداث التغيير	١١	٧.٢٣%

تابع جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية لعينة (المعلمين) مرتبة تنازلياً حسب تكرار الإجابة للسؤال الثالث

الرقم	المقترح	التكرار	النسبة المئوية
١٢	التعرف على عوامل مقاومة التغيير للعمل على إزالتها أو التخفيف من حدتها ومن آثارها	١٠	٦٠,٥٧%
١٣	التركيز على الأبعاد القيادية وليس على المهام الإدارية كمدير.	١٠	٦٠,٥٧%
١٤	تعزيز التعاون والتشارك بين المعلمين وتشجيعهم على ذلك	١٠	٦٠,٥٧%
١٥	إيجاد مناخ تفاعلي بين المعلمين والإداريين والطلبة داخل المدرسة.	١٠	٦٠,٥٧%
١٦	ترك الفرصة للمعلمين لإظهار طاقاتهم الإبداعية وتعزيز دورهم الإبداعي.	٩	٥٠,٩٢%

يظهر من جدول (١٠) أن النسبة المئوية تراوحت ما بين (١٦.٤٤%-٥٠.٩٢%)، حيث حصلت الفقرة رقم (١) "تحديد مهام وأدوار المعلمين بكل دقة حسب تخصصاتهم" على المرتبة الأولى بتكرار بلغ (٢٥) ونسبة مئوية بلغت (١٦.٤٤%)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن توزيع العمل حسب التخصص يساعد المعلمين على فهم مهامهم المؤكده لهم مما يساعد على إنجازها، كما أن تحديد المهام حسب التخصص يساعد على دعم ثقافة التغيير، كما يعزوا الباحث ذلك قيام المدرء بتوزيع المهام على المعلمين كلا حسب تخصصه ومؤهلاته وخبرته العملية وليس بشكل عشوائي والسماح لهم بالحرية في عملهم والاساليب التعليمية في إعطاءهم لخصصهم الدراسية في المدرسة بينما حصلت الفقرة رقم (١٦) "ترك الفرصة للمعلمين لإظهار طاقاتهم الإبداعية وتعزيز دورهم الإبداعي" على المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (٩) ونسبة مئوية بلغت (٥,٩٢%)، ويمكن تفسير ذلك إلى تركيز المدرء على إحداث التغيير من خلال تنفيذ مهام محدد في البداية لنجاح فكرة التغيير، كما يمكن تفسير ذلك إلى رغبة المدرء بقيادة التغيير من خلال تشجيع الإبداع والذي هو عنصر من عناصر التغيير.

توصيات الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

- تغيير الممارسات الإدارية للتحويل من الإدارة المدرسية التقليدية الى القيادة المدرسية من أجل إحداث التغيير.
- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات وقدرات مدرء المدارس على قيادة التغيير خصوصاً في مجال الرؤية المستقبلية للمدرسة وكيفية صياغة الأهداف المدرسية المشتركة.
- العمل على تبني قيادة التغيير من قبل الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- نشر ثقافة قيادة التغيير لدى مدرء المدارس
- إجراء مزيد من الدراسات حول قيادة التغيير في مناطق تعليمية أخرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

المراجع العربية :

- البكري، ثامر. (٢٠٠٥). إدارة المستشفيات. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الثبيتي، ياسر عوض الله. (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة، ص ١٧٣-٢٠٨، ٢٠٨ع ١٨٤
- الحريري، رافدة عمر. (٢٠١١). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- دروزة، أفنان نظير. (٢٠٠٣). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير. مجلة إتحاد الجامعات العربية. عدد ٤٠ - ٤١، ص ٨.
- السعود، راتب، والشوابكة، زينب. (٢٠١٢). مقاومة التغيير في المنظمات التربوية. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر (ثقافة التغيير: الأبعاد- العوامل- التمثلات).
- الشرفيني، عباس. (٢٠١٢). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- شقورة، منير حسن. (٢٠١٢). قيادة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- عبد الباقي، صلاح بن محمد. (٢٠٠١). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، عبير، الزكي، احمد. (٢٠١٥). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وابرز المعوقات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، عدد ١٠٢، مجلد ٢٦
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي ومنظور كلي مقارن. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- العقيلي، عمر وصفي. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى. (٢٠٠٤). آفاق تطوير الغدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (٢٠٠٣). تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط ٣. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفضلي، طلال عجيل. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة ال البيت .
- القيروتي، محمد. (٢٠٠٨). نظرية المنظمة والتنظيم. ط ٣، الاردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القيروتي، محمد قاسم. (٢٠١٠). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى سلامه. التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة. ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية :

- Altunay,E,Arli,D,Yalcinkaya,M.(2012).*A qualitative Study On Change Management In Primary cgoals Award Winning And Non-Award Winning Schools Case In Study Of Total Quality Management . Education Scinces :Theory&Practice.12(2),725730*
- Cloud,R.(2010).*Change Leadership And Leadership Development, New Directions For Community Colleges, No 7,p.231.*
- Edward,S.,Coffield, F., Steer,R.& Gregson, M.(2007). *Journal Of Vocational Education And Training, Vol. 59, No.2,pp.155.173.*
- Fullan, M. (1998). *Leadership For The 21 Century* ،Educational Leadership, 55 (7): 6-10 Boul.
- Pattanaya, B. And Mishra. P.K. (2009). *Change For Growth :Understanding Organizational Development. New Delhi: Wheeler Publishing*
- Thomson,p.And Hall,C.(2011).*Sense Making As a Lens On Everyday Change Leadership Practice: The Case Of hohhy Ttree Primary International journal Of leadership In Education,14(4),385-403.*