

## Suggested Model for The Role of The Educational Supervisor in Developing The Change Leadership Skills of Teachers in The Secondary Public School in The Suburbs of Jerusalem.

أ نموذج مقترح لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس.

Samira Oraigat<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Educational Administration

سميرة عريقات<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>طالبة دكتوراة

Received:01/12/23 Revised:06/12/23 Accepted: 19/12/23

تاريخ التقديم:01/12/23 تاريخ ارسال التعديلات: 06/12/23 تاريخ القبول:19/12/23

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مهارات قيادة التغيير التي ينبغي أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين. ولبناء أ نموذج مقترح لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي تلك المدارس. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته للأهداف. وبلغت عينة الدراسة (35) فرداً، بواقع (5) مشرفين و (10) مدراء و (20) معلم، ممن تزيد خبرتهم عن (15) عاماً تم اختيارهم بالطريقة القصدية، كما اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة الفردية للمشرفين والمدراء، والمجموعات البؤرية للمعلمين، وقد تكونت من عشرة أسئلة موزعة على خمسة محاور. كشفت النتائج عن عدة استراتيجيات وممارسات مقترحة في تفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين في بناء ثقافة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي، والتفوق والتحسن المستمر، وبناء العلاقات الإنسانية، والتشجيع وتحفيز الإبداع؛ أفادت منها الباحثة في صياغة الأ نموذج المقترح. وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بالإفادة من الأ نموذج في تقييم وتنمية مهارات قيادة التغيير لدى القيادات التعليمية في الضواحي.

الكلمات المفتاحية: أ نموذج، دور، الإشراف التربوي، مهارات، قيادة التغيير.

### Abstract:

The study intends to recognize change leadership abilities that the educational supervisor must develop for High school teachers in Jerusalem suburbs from the sight of the educational supervisors, school headteachers and teachers. And to create a proposed model for the educational supervisor's duty in enhancing change leadership abilities for teachers at those schools. The researcher used the descriptive analytical method to suit the study intentions. The study sample was comprised of (35) individuals, from whom (5) were educational supervisors,(10) principles and (20) teachers, the selected were as purposive sample with all more than 15 years of work experience. The researcher used individual interview method to collect data for the principles and educational supervisors,and focus groups For teachers.Each interview consisted of ten questions covering five aspects.The study findings showed several strategies and methods in activating the duty of educational supervisor in development of teachers' skills in building change culture,strategic planning,evaluation and continuous improvement and encouragement and creativity stimulation; which the researcher benefited of to build the proposed model. In reference to the results of the study the researcher recommends using the proposed model in evaluating and improving change leadership skills of educational leaders in the Suburbs.

**Keywords:** Model, Role, educational supervision, skills, change leadership.

## مقدمة

نظراً للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي يشهدها العالم اليوم، فقد تزايد الاهتمام بالعملية التربوية اهتماماً كبيراً، وتنافست التطورات العلمية في حل مشكلات العالم، وتوفير قدرات هائلة لتقديم أكثر الخدمات تطوراً. وتعد القوى البشرية المؤهلة الأداة الرئيسة للتغيير والتحسين والتطوير والإبداع.

ولكي يحقق النظام التربوي أهدافه، لا بد من توظيف ما يتاح من إمكانيات وبوساطة ما يُدعى بالإدارة التعليمية، سعيًا وراء خدمة التربية والتعليم، بما يتلاءم مع الأهداف الأساسية له. كما لا بد من تطوير هذه الإدارة، ودعم نظمها، وقطاعاتها سواء فيما يتعلق بتطوير المناهج الدراسية، أو تعزيز العلاقة بين المدرسة والبيئة، وبين التعليم المدرسي والحياة الاجتماعية، ما قد يؤدي إلى اكتشاف نماذج من التحرك الإداري تهدف إلى تطوير التعليم والمجتمع.

وبالتزامن مع الاهتمام بتطور نظريات الإدارة التربوية، لا بد من الاهتمام بالإشراف التربوي بحيث يعنى بالموقف التعليمي التعليمي ككل، ويتبوأ مكانة مهمة في تطوير العملية التربوية، وذلك انطلاقاً من تفعيل دوره في رصد و متابعة الواقع التربوي وتقييمه، وتقديم التغذية الراجعة له، بما يفيد في التعامل مع محاور العملية التربوية التعليمية، وتنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم، و إبراز دورها في المجتمع، أو إحداث التغيير في جميع عناصر الموقف التعليمي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، واستثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

ولما كان المعلم عنصراً أساسياً في العملية التربوية، فإن دوره القيادي هام في تنشئة الأجيال، والتفاعل معهم، والتأثير عليهم بما يتلاءم وخصائصهم، وبما أن عمله في القيادة ضروري في المنظومة التربوية، فلا بد من تنمية مهاراته القيادية، وخاصة في ظل ما يطرأ على العملية التربوية من تغيرات متسارعة لمواكبة التطورات. ونظراً لدور القيادة التربوية في تعزيز مهارات الإشراف التربوي، فإن تنمية قدرات المشرف التربوي في أداء مهامه، ومساهمته في استيعاب التغيرات المتلاحقة في القطاع التعليمي، يستوجب كفاءته في قيادة التغيير، كمدخل رئيس لتطوير ممارساته في إحداث التغيير، وتحقيق أهدافه، أو الخيلولة دون معوقات تنفيذ خططه وبرامجه، كعدم الالتزام بالفلسفة الإشرافية الحديثة، أو ضعف الدور القيادي للمعلمين، أو عدم تعزيز كفاءاتهم القيادية.

وللتعامل مع ما تتطلبه التحديات في مجال التعليم، كان لزاماً على قيادات التغيير الاهتمام بالأدوار الجديدة للمعلمين، وترى الباحثة في قيادة التغيير النمط القيادي اللازم لتعزيز قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الجديدة، باعتباره قوة إيجابية فاعلة في عملية التغيير، ولأن امتلاكهم لمهارات قيادته، يمنح المؤسسة التعليمية قدرة أكبر على مواكبتها. وهنا تتجلى أهمية دور المشرف

التربوي كقائد للتغيير، في تفعيل أدوار المعلمين، وتنمية مهاراتهم في قيادته التي تسعى إلى تحقيق التطوير المستمر في المنظومة التربوية بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.

ولما كانت حالة التشردم التي تحياها المدن الطرفية والوسطية المحيطة بمدينة القدس والمعروفة باسم ضواحيها، مؤثرة في عدم تشكيل علاقة طبيعية بين المدينة والضواحي، وذلك بسبب الفصل المفروض على الضواحي، فقد أدى ذلك إلى تقطيع أوصالها، وعرقلة مهمات التنمية والنهوض بالبيئة المدنية. وفي محاولة للمساعدة على إيقاف حالة التردّي التي قد تواجهها المؤسسات التربوية في تجمعات الضواحي المقدسية في ظل الواقع القائم، بالإضافة إلى المشاركة في توجيه الذهنية الفلسطينية إلى تنمية مستدامة لتلك المؤسسات، برزت فكرة الدراسة في الكشف عن الدور الذي يجب أن يقوم به المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين القيادية في التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس، كما يرى ذلك المشرفون والمدراء والمعلمون. وفي بناء نموذج مقترح لدور المشرف في تنمية مهارات المعلمين في قيادة التغيير.

يعتبر اليوسف و دراوشة (Al-youssef & Drawsheh, 2020) الإشراف التربوي عملية عقلية، وخدمة فنية يقدمها المختصون التربويون للمعلمين؛ بهدف مساعدتهم في مواجهة أي صعوبات تمنعهم من أداء واجبهم، بالإضافة إلى تزويدهم بالمعارف، والخبرات والمهارات الفنية والأكاديمية اللازمة لتطوير العملية التعليمية.

وترى الباحثة أن الإشراف التربوي عملية تربوية قيادية تسعى لتوجيه كافة الإمكانيات والموارد نحو مبدأ جودة التعليم، والقيام بدور رئيس في تقويم أداء عناصر النظام، لتحقيق غايتي التحسين والتطوير المستمرين، حفاظاً على فاعليته وديمومته.

ويؤكد تشاكما (Chakma, 2022) على خصائص الإشراف التربوي باعتباره عملية علمية ذات غايات ومنهجية ملائمة لتجسيد الأهداف، وهو عملية احترافية ونشاط مهني يعتمد على خبرة فنية وديناميكية متخصصة، وعملية موجهة نحو النتائج تزود القيادة بمعارف ومهارات تسهم في تحسين ممارسات المعلمين، وتحفيزهم على الإبداع. وعملية تحليلية تكاملية يتعين فيها تحليل العوامل المسؤولة عن جعلها ذات فاعلية عالية.

أما عن الاتجاهات الإشرافية فيشير مسمح (2019) إلى أبرزها، ومنها الإشراف العيادي الذي يقوم على تحليل الأحداث التي تتم داخل غرفة الصف، ومعالجة قصور المعلمين عن قيامهم بمهامهم، من أجل تحسين التعليم الصفي. والإشراف بالأهداف؛ ويتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد مجالات المسؤوليات الرئيسة للمشرفين والمعلمين بناء على ما يتوقع من نتائج، أو يُستعمل من مقاييس. أما الإشراف التنويعي؛ ففيه يختار المعلم

لاندماج المعلمين في التغيير. أما التشجيع وتحفيز الإبداع فيعدّ من مهارات قيادة التغيير التي يحفز فيها القائد المرؤوسين على المشاركة، وتطوير العمل، بالإضافة إلى دعم تطبيق الأفكار الإبداعية، وتفويض الصلاحيات التي تمكنهم من إحداث التغيير الإيجابي، عدا عن توفير الإمكانيات والمصادر الداعمة لتطبيق المشروعات الإبداعية (الطشة والرشيدي، 2020).

وأما عن بناء العلاقات الإنسانية، فيشير المعمرى وآخرون (2020) إلى أن جهود قادة التغيير في تعزيز التفاعل الهادف بين الأفراد، وتعميق العلاقات الإنسانية، تحقق مبدأ مشاركة المعرفة وتبادلها، و هي العامل المشترك بين جميع مبادرات التغيير الناجحة، وتبرز دور القائد في تفهم الاختلافات، وتوجيهها لخدمة الهدف الأخلاقي للتغيير.

وأما عن اتخاذ القرارات، فيجب أن تكون القرارات التي يتخذها القائد سليمة، عقلانية ومثبنة، وعلى نطاق واسع؛ ولا بد أن يعرف إلى مسؤولياته، ويطور مهاراته في اتخاذ قرارات واضحة للمؤسسة والفريق، إلى جانب ضرورة الاقتناع بها، والاعتراف بالحاجة إلى التكيف، حينما لا تؤدي القرارات النتائج المرجوة منها (The 8 keys leadership, 2023). وبعد اختيار تنفيذ التغيير على مستوى المؤسسة مثلاً على اتخاذ القرار في العمل، وتتطلب قيادة التغيير مهارات قوية في صنع قراراته، بما يتضمن ذلك من تقييم للخيارات أو المزايا، والالتزام بالخيار الذي يوفر أكبر قيمة للمنظمة والأفراد، لذا لا بد من جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، والتفكير في تداعيات اتخاذه وتأثيره على كافة عناصر النظام المؤسسي (11 Essential Change Leadership, 2022) و يعمل قائد التغيير على اتخاذ قراراته بطريقة علمية مدروسة، وعلى اتخاذ تدابير الوقاية من وقوع الأزمات، كما يستطلع آراء المرؤوسين في الحصول على معلومات صناعة قرارات التغيير. وحل المشكلات؛ يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في حلها، ويقدم البيانات اللازمة لزيادة مساهمتهم في ذلك، كما يوظف التقنية الحديثة في جمع المعلومات (الشريجة وآخرون، 2016).

وأما عن التقييم والتحسين المستمر، فتشير شريجة (2022) إلى ضرورة اعتماد القائد على معايير علمية في تقييم إنجازات المرؤوسين لخطط التغيير، وتشجيعهم على مراجعة أدائهم الوظيفي في ظل التغييرات المطلوبة، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال المعايير المعتمدة في التقييم عند التنفيذ. بالإضافة إلى تقييم الخطط وفقاً لمدى تحقيقها للأهداف، ومراعاة معايير الجودة الشاملة، فضلاً عن اعتماد نظام المكافأة والتقدير تبعاً لإنجازات المرؤوسين للخطط، وتزويدهم بتغذية راجعة حول مستواها في ضوء الأهداف. يتضح مما سبق، أن قائد التغيير يجب أن يكون مدرراً لأهمية التغيير، وفي حراك مستمر لممارسة مهاراته القيادية في التغيير، بهدف التكيف مع ظروف الحياة المستجدة، ومن أجل الإبداع والابتكار، وبقصد الارتقاء بمستوى الخدمة والتمنافس من خلال إنتاجية مميزة في ظل التغييرات المحلية والعالمية.

الأساليب الإشرافية المناسبة لتطوير مهاراته، ومنها التنمية المكثفة والنمو المهني التعاوني و النمو الذاتي. ويضيف آل دغمان (2020) إلى ذلك الإشراف الإبداعي الذي يعتمد على الثقة بقدرات المعلمين في تطوير ذواتهم أو تحسين نوعية العمل من خلال استخدام الوسائل والأساليب التعليمية المميزة. وتضيف كاشياب (Kashyap, 2015) إلى ذلك الإشراف الديمقراطي الذي يعتبر تحسّن عمليّ التعليم والتعلم مسؤولية المعلمين إلى جانب مشاركات المشرفين في تحسين برنامج التدريس، ما يفرض على المشرفين ضرورة المعرفة بمشكلات التعلم، ومن ثم المساعدة على حلّها.

وتؤكد الباحثة على أن جميع الاتجاهات الإشرافية ضرورية لتنمية مهارات المعلمين المهنية والقيادية في التغيير، وعلى المشرف أن يجمع بين أنماط متعددة كعملية ظرفية. ويشير المعمرى وآخرون (2020) إلى حاجة القيادة في التغيير إلى تعبئة الجهود الضرورية لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة استثمار الموارد بكفاءة، بحيث يمكن تحقيق التكيف الإيجابي مع البيئة لضمان مصالح المنظمة، وإنجاز الأهداف. وتعرّف شريجة (2022) قيادة التغيير بأنها القدرة على ممارسة المهارات القيادية المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والتوجيه والتقييم والمتابعة وبناء الرؤية المستقبلية والقدرة على التواصل مع الآخرين وتوظيف العلاقات الإنسانية؛ بقصد تغيير الواقع في المنظمة، وإلهام المرؤوسين لإنجاز المهام، وتحقيق رؤية رسالة المؤسسة.

وترى الباحثة في قيادة التغيير بأنها قيادة عملية التغيير، باتخاذ الإجراءات المناسبة، واعتماد الأنماط السلوكية الملائمة، وتوظيف الموارد المتاحة توظيفاً علمياً مناسباً لتحقيق الأهداف المنشودة. ويعتبر القطيفان (2020) التغيير أمراً مهماً في إعداد المؤسسة لمواجهة التطورات المستقبلية والابتكار وتفجير الطاقات والسعي لمواجهة الصعوبات وحل المشكلات، فضلاً عن الحفاظ على حيوية المؤسسة والحد من تراجعها وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ولقد أصبح اكتساب مهارات قيادة التغيير من الأمور الهامة التي يجب أن تلم بها المؤسسات التربوية، ويؤكد عمران (2022) على أهمية تعزيز ثقافة التغيير باعتبارها إحدى مهارات قيادته، من خلال رفع وعي القادة بالحاجة إليه، وتنمية قناعاتهم بالعمل بطريقة منظمة وثابتة فيه، أو توجيه سلوكياتهم القيادية للتحرّك من خلال نظم قيمية ثابتة. بالإضافة إلى تشجيع القادة على تبادل أفكار التغيير، ومساعدتهم على تبني التفكير الإبداعي المنظم في التعامل معه، أو مساندتهم في ضبط ردود الفعل عليه.

وتعتبر شريجة (2022) التخطيط الاستراتيجي من مهارات قيادة التغيير، ويتمثل في قدرة قائد التغيير على تحديد الأهداف، وإشراك المعلمين في وضع خطط التغيير، والاهتمام بجدولة التوقيت الزمني، وترتيب الخطط حسب الأولويات، ومراعاة الإمكانيات المتوافرة عند رسمها. بالإضافة إلى وضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة، والحرص على تهيئة البيئة المحفزة

وتوموكازو (Onyeneke & Tomokazu, 2021) فقد هدفت معرفة تأثير أنشطة قيادة التغيير على دعم مواقف الموظف للتغيير المخطط له. وقد تبين أن تغيير السلوكيات في القيادة مؤثر في ردود الفعل تجاه التغيير، ولكنه يفتقر إلى التحقق التجريبي، وأن الرؤية والتواصل والمشاركة والدعم وتغيير الاهتمامات هام في ضمان قبول الموظفين، ودعم الجهود المخطط لها. كما لم تؤثر قيادة التغيير مباشرة على نوايا سلوكيات الموظفين في دعمه، لكنها ارتبطت بشدة بالتقييم المعرفي له.

وأما عن الدراسات السابقة المتعلقة بدور الإشراف في التغيير؛ فقد هدفت دراسة آل مسلط والمخلافي (2021) لمعرفة دور المشرف في ممارسة إدارة التغيير، وعلاقته بمستوى وظيفة المعلمين في مدارس منطقة عسير الثانوية، أظهرت النتائج درجة عالية من الممارسة، وعالية جداً في متوسط درجات الالتزام بالوظيفة، وارتباط قوي بينهما. ولم تظهر الفروق وفق متغيرات المحافظة، والتخصص، والخبرة العملية. أما دراسة كل من المعمرى وآخرون (2020) فقد هدفت معرفة واقع ممارسة المشرفين لمهارات قيادة التغيير بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان. وجاءت التقديرات لواقع الممارسة متوسطة. ولم تظهر الفروق حسب متغيرات المؤهل، والمحافظة التعليمية، والتخصص. بينما ظهرت وفق متغير الجنس، في مجال بناء العلاقات وضع التماسك، ولصالح الإناث.

وتلاحظ الباحثة أن الدراسات المتعلقة بدور الإشراف في التغيير اقتصرت -إلى جانب ندرتها- على الكشف عن ممارسات المشرف التربوي في قيادة التغيير. لذا تميزت الدراسة الحالية في مضمونها، بالكشف عن الدور الذي يجب أن يقوم به المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي مدارس ضواحي القدس الثانوية الحكومية في قيادة التغيير، لا عن ممارساته الفعلية في قيادة التغيير، أو عن دوره في تنمية مهارات قيادية أخرى. كما تميزت الدراسة ببناء نموذج مقترح لدور المشرف في تنمية هذه المهارات لدى المعلمين.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة البوات (2022) وشريتج (2022) وهوك وآخرون (Hoque et al, 2020) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومع دراسة إبراهيم المرزوقي (2021) وأونيانيك وتوموكازو (Onyeneke & Tomokazu, 2021) والمعمرى وآخرون (2020) في استخدام المنهج الوصفي. ومع دراستي الشهراني (2022) وآل مسلط والمخلافي (2021) حيث استخدمتا المنهج الوصفي الارتباطي.

كما اتفقت الدراسة مع دراسة شريتج (2022) في استخدام المقابلة كإحدى أدوات جمع البيانات. واختلفت مع دراسة الشهراني (2022) وآل مسلط والمخلافي (2021) وهوك وآخرون (Hoque et al, 2020) وأونيانيك وتوموكازو (Onyeneke & Tomokazu, 2021) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد تنوعت الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومنها الدراسات المتعلقة بالإشراف التربوي، كدراسة البوات (2020) التي هدفت إلى معرفة دور المشرف في تنمية أداء معلمي مدارس الأردن. حيث أكدت النتائج على أن تحسين أداؤهم يؤثر على مستوى الطلبة، وعلى منظومة التعليم في المدرسة، ويسهم في تنمية قدرات المعلمين القيادية، وفي تحسين التعليم. ودراسة آل دغمان (2020) التي هدفت معرفة دور مشرفي اللغة العربية في تطوير مهارات المعلمين في التقييم والتنفيذ والتخطيط، ومهارات التدريس ككل، واتضح أن المشرفين يقومون بتنمية المهارات التدريسية بدرجة متوسطة في جميع المجالات. أما دراسة هوك وآخرون (Hoque et al, 2020) فقد هدفت إلى تحديد علاقة الإشراف التربوي بأداء المعلمين وسلوكياتهم في المدارس الثانوية في كوالالمبور في ماليزيا. وكشفت النتائج عن مستوى متوسط من الممارسات الإشرافية، وفي موقف المعلمين تجاه الإشراف، وفي أداؤهم بعده. وعن عدم ارتباط الممارسات الإشرافية بأداء المعلمين وسلوكياتهم، رغم ارتباط الإشراف التوجيهي إيجابياً بالأداء والسلوكيات.

أما الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير؛ فقد هدفت دراسة إبراهيم المرزوقي (2021) بناء نموذج مقترح لقيادة مديري مدارس عُمان للتغيير التربوي في ضوء عدة نماذج معاصرة، وقد اتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت نظرية تحليل المضمون كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى بناء نموذج تكون من مراحل الإيمان بالتغيير، وتشكيل فريق لإدارته، ونشر ثقافته، ووضع خطته، وتنفيذه، وتقويمه والاحتفاء بنجاحاته، ومتابعته. كما كشفت دراسة إنجيدا وآخرون (Engida et al, 2022) عن تأثير قيادة التغيير على استعداد الموظفين للتغيير في المنظمات العامة في ولاية أمهرة في أثيوبيا، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية، وكذلك بين الثقافة التنظيمية واستعداد الموظفين للتغيير، ومع ذلك فتأثير قيادة التغيير غير مباشر على الاستعداد للتغيير، ولم تؤثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين قيادة التغيير والاستعداد له. أما دراسة شريتج (2022) فقد هدفت معرفة مدى ممارسة المدراء في مدارس مديرية تربية وتعليم يطا الحكومية لمهارات القيادة في التغيير من وجهة نظرهم، حيث أظهرت النتائج درجة كبيرة جداً من الممارسة، وتبينت فروق لصالح الممارسات التي تتعلق بالتنظيم والعلاقات الإنسانية والتواصل مع الآخرين، ولم تظهر حسب متغير النوع الاجتماعي، ومستوى المدرسة، والتخصص، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي. كما هدفت دراسة الشهراني (2022) لتحديد أثر قيادة التغيير على الثقافة المنظمة لدى قادة مدارس محافظة بيشة في السعودية. وظهر ارتباط قوي وموجب بين قيادة التغيير والثقافة التنظيمية، ولم تظهر فروق حول درجة ممارسة القيادة ومستوى الثقافة تعزى للمؤهل العلمي، بينما ظهرت حسب متغير الدورات التدريبية، ولصالح الفئة التي حصلت على تدريب أكثر من خمس دورات. أما دراسة أونيانيك

الحكومية، من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين. ولبناء أنموذج مقترح لدور المشرف في تنمية مهارات المعلمين في قيادة التغيير؛ بقصد تفعيل دور المشرف في تعزيز تلك المهارات في حال الإفادة من الأنموذج أو تطبيقه؛ و باعتبارها من القيادات الفاعلة في تشخيص واقع العملية التعليمية، وتطوير النظام التعليمي وضمان فاعلية أدائه لدوره، بما يتلاءم ومتطلبات المجتمع في ظل التطورات الحديثة.

### أهمية الدراسة

تتبع الأهمية من مواكبتها للتطورات في المنظومة التعليمية في فلسطين، والتي تتطلب المزيد من اهتمام المشرفين بقيادة التغيير، وتشجيع المعلمين على ممارساتها، وتنمية مهاراتهم فيها، كوسيلة لتجويد عمليتي التعلم والتعليم. وتأمل الباحثة أن تسهم الدراسة في تقديم المقترحات التي قد تساعد في عملية التخطيط للاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال قيادة التغيير، وتبصير المخططين وصناع القرار بأهمية دور المشرفين التربويين في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين، باعتبارهم أحد العوامل المؤثرة في عمليات الإصلاح التربوي. وترجو الباحثة أن تُغني الدراسة المكتبات نظراً لافتقارها- وعلى حد علم الباحثة- مثل هذه الدراسات، وأن تشجع الباحثين على إجراء المزيد منها لدى قيادات تربوية أخرى، أو في مؤسسات تعليمية مغايرة.

### حدود الدراسة

يمكن تصنيف حدود الدراسة على النحو الآتي:

– **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بيان مهارات قيادة التغيير التي يجب أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين. وعلى بناء الأنموذج المقترح لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين القيادية في التغيير في مدارس الحكومة الثانوية في تلك الضواحي.

– **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مدارس ضواحي مدينة القدس دون سواها من مدن فلسطين، وعلى مدارس المرحلة الثانوية الحكومية دون سواها من مدارس المرحلة الأساسية، وتستثني مدارس القدس الثانوية الخاصة، ومدارس وكالة الغوث الدولية؛ نظراً لعدم وجود مدارس ثانوية تابعة للوكالة.

– **الحدود الزمانية:** تقتصر الدراسة على بيان مهارات قيادة التغيير التي يجب أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين، في العام الدراسي (2022-2023).

– **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على المشرفين والمدراء والمعلمين من العاملين، دون غيرهم من الإداريين والعاملين في الحراسة والأذنة والسائقين.

### مشكلة الدراسة

تتزامن دراسة الباحثة مع المتطلبات التي تفرضها التطورات الحالية في نظام التعليم، من ضرورة إيجاد مرحلة جديدة في عمل المعلمين، تتواءم مع الآمال التربوية التي تتضمنها سياسات التعليم في فلسطين، ويتطلب ذلك توظيف كافة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتجويد عمليتي التعليم والتعلم في البلاد.

وفي سياق التغيير التربوي الذي تشهده المؤسسات التربوية، فإن الاهتمام بالممارسات المستحدثة في الإشراف التربوي وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية لتطوير أداء المعلمين، ضرورة لا غنى عنها، ولا شك أن التعامل مع هذه التغييرات، يتطلب فهماً لقضية التغيير، وإلماماً بطرق التعامل معه، ومن هنا برزت قيادة التغيير كأحد المداخل التي يمكن تبنيها لتحقيق الهدف، ولما كان المعلمون من أهم العوامل التي لا غنى عنها في قيادة التغيير المدرسي، باعتبارهم حجر الأساس في عملية التعليم، وأحد العناصر البارزة في النظام، فإن امتلاكهم للمهارات المعرفية والمهنية والقيادية اللازمة لقيام الأفراد بإجراءات تغيير السلوك، هو وحده الذي يتسنى له تثبيت التغيير، وبمساندة من المشرف في العمل على غرس التغيير، وترسيخه في الثقافة الأساسية في المنظمة.

ونظراً لعمل الباحثة في حقل التربية والتعليم، وتلمسها الحاجة الملحة في تنمية مهارات المعلم في قيادة التغيير التي تؤهله للقيام بعمله بشكل أفضل؛ جاءت هذه الدراسة، للتعرف إلى مهارات قيادة التغيير التي ينبغي أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى المعلمين في مدارس ضواحي القدس الثانوية الحكومية، من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين. ولبناء أنموذج مقترح لدور المشرف في تنمية مهارات المعلمين فيها.

### أسئلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين:

- ما مهارات قيادة التغيير التي ينبغي أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى معلمي مدارس ضواحي القدس الثانوية الحكومية من حيث الأبعاد الآتية: التخطيط الاستراتيجي، التقويم والتحسين المستمر، توظيف العلاقات الإنسانية، التشجيع والتحفيز المستمر، تعزيز ثقافة المنظمة، من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين؟
- ما الأنموذج المقترح لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس؟

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للتعرف إلى مهارات قيادة التغيير التي ينبغي أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى المعلمين في مدارس ضواحي القدس الثانوية

## مصطلحات الدراسة

**أنموذج:** تصميم موجه يصف فلسفة ومكونات خطة منهج على مستوى التنفيذ والتقييم والتطوير، للمساعدة على فهم أفضل لظاهرة المنهج (أبو غوش، 2015: 8).

وتعرف الباحثة الأنموذج إجرائياً بأنه مخطط منظم لمجموعة من الإجراءات المبنية على نتائج الدراسة الميدانية المقترحة في تفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات معلمي مدارس ضواحي القدس الحكومية الثانوية في التغيير، في مجالات: (بناء ثقافة التغيير، والتخطيط الاستراتيجي، والتقييم والتحسين المستمر، وبناء العلاقات الإنسانية، والتشجيع وتحفيز الإبداع) بهدف الارتقاء بالعملية التربوية، وتحقيق أهدافها بفعالية.

**الإشراف التربوي:** عملية تربوية شاملة تهتم بجميع العوامل التي تؤثر في العملية التعليمية التعلمية بهدف تطويرها وتحسينها ضمن الإطار العام لأهداف التربية والتعليم. (المعمرى وآخرون، 2020: 477).

وتعرف الباحثة الإشراف التربوي إجرائياً بأنه عملية تربوية قيادية تهدف إلى توجيه الإمكانيات والموارد نحو مبدأ الجودة في التعليم، والسعي لتقويم أداء عناصر منظومته، بهدف تحسينها وتطويرها، والحفاظ على فاعليتها ودعمتها.

**قيادة التغيير:** قيادة الجهود المخططة والمنظمة لتحقيق أهداف التغيير، من خلال توظيف المتاح من موارد المؤسسة الفنية والبشرية والمادية (الشريجة وآخرون، 2016: 1443).

وتعرف الباحثة قيادة التغيير إجرائياً بأنها قيادة المعلم لعملية التغيير، من خلال اتخاذ إجراءات واعتماد أنماط سلوكيات ملائمة لتحقيق الأهداف، وتوظيف الموارد المتاحة توظيفاً علمياً.

**مهارات قيادة التغيير:** السلوكيات القيادية الرامية إلى تطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة التعليمية، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة، وترسيخ ثقافة مشتركة بين أعضائها، بالإضافة إلى تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين (الشهراني، 2022: 146).

وتعرف الباحثة مهارات قيادة التغيير إجرائياً بأنها مستويات إتقان المعلم وقدرته على التخطيط المناسب لتنفيذ التغيير، وتقييم برامج وأنشطته وفق الأهداف، بالإضافة إلى تعميق العلاقات الإنسانية وصنع التلاحم بين الأفراد، والتحفيز على المشاركة وتطوير العمل والإبداع، وترسيخ الثقافة

الداعمة للتغيير؛ بقصد إنجاز التغيير، وضمان نجاحه ودفعة باتجاه مواكبة التحولات المعاصرة.

## منهجية الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت البحث النوعي القائم على المقابلة لدراسة الدور الذي يجب على المشرف التربوي أن يقوم به في تنمية مهارات معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المشرفين والمدراء والمعلمين؛ باعتباره ملائماً للأهداف.

**العينة:** تم اختيار العينة بالطريقة القصدية، بحيث تألفت من (35) فرداً من مجتمع الدراسة، بواقع (5) مشرفين و(10) مديريين و(20) معلم، ممن تزيد خبرتهم عن (15) عاماً من العاملين القائمين على رأس عملهم في القطاع الحكومي، خلال العام الدراسي 2023-2024.

**الأداة:** استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية الفردية للمشرفين والمدراء، والمجموعات البؤرية للمعلمين، كأداة لجمع البيانات، حيث حصلت الباحثة على موافقة الجهات المعنية على تطبيق الأداة، وحددت موعداً مناسباً للمشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، ثم عرضت خطة الدراسة وشرحت أهدافها للأفراد والمجموعات، كما عرضت مقدمة موجزة حول مفهوم قيادة التغيير، وأهم مهاراتها، وأهمية دور المشرف في تنمية تلك المهارات لدى المعلمين، وبعد تزويد المشاركين بأسئلة المقابلة، أجرت الباحثة مقابلة شخصية واحدة لكل فرد من المشرفين والمدراء، في مدة تراوحت بين (30-40) دقيقة، وسجلت البيانات على الورق، بينما قامت بمقابلة المجموعات البؤرية للمعلمين ضمن أربع مجموعات بؤرية، تكونت كل مجموعة من (5) معلمين، حيث شرحت الباحثة كيفية عمل المجموعات البؤرية للمشاركين، وأوضحت قواعد سير النقاش، بحيث يتم بطريقة منظمة، تسمح بمشاركة كل الأفراد في النقاش، مع بيان قيمة الاختلاف في وجهات النظر، كما استخدمت الباحثة طريقة المشاركة والعصف الذهني خلال المقابلة، ومنحت الأفراد الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة للحصول على أكبر قدر من البيانات، مع التأكيد على سرّيتها، وعلى حذف الأسماء المستخدمة في النقاش، ثم دونت الباحثة البيانات على الورق. وقد تكون نموذج المقابلة من (10) أسئلة مفتوحة، صاغتها الباحثة بعد مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، كما توزعت أسئلة المقابلة على (5) محاور، اشتمل كل منها على سؤالين.

**صدق وثبات الأداة:** قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على (5) من الخبراء التربويين من ذوي الاختصاص في المجال، لإبداء ملاحظاتهم حول الصياغة والدقة العلمية واللغوية، ومدى ارتباط الأسئلة بأهداف الدراسة والمقابلة. وعملت الباحثة على تحليل نتائج المقابلات، ثم قامت بإعادة تحليل

صلاحيات غير مضبوطة للاجتهاد في مواجهة المعوقات التي تعترض تنفيذها، وقد قال معلم: "لا بد أن يُمنح المشرف التربوي المساحة الكافية للتحرك باتجاه التغيير، ودعمه، أو إعداد وتنفيذ خطته، أو التغلب على الصعوبات التي تواجهه، وبحرية، ودون قيد أو شرط، حتى يتمكن من تفويض المعلم الصلاحيات اللازمة لمواجهة التحديات التي تعترض إنجازها" كما أكد معلّمون ومدراء آخرون على ذلك. ومن جانب آخر، أشار (10) مشاركين، وبنسبة (28)% إلى وجوب مشاركة المعلمين في الاطلاع على نماذج محلية وإقليمية ودولية حديثة، لتطوير أدائهم في التخطيط للتغيير.

وأما عن الكيفية التي ينبغي للمشرف التربوي من خلالها تقديم المساعدة للمعلمين في إعداد خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة أثناء تنفيذ خطط التغيير؛ فقد أجمع (33) مشاركاً وبنسبة (94)% على وجوب مشاركة المشرف التربوي المعلمين في إعداد خطط بديلة قابلة للتطبيق لمواجهة الأزمات، كما أشار (12) مشاركاً وبنسبة (34)% إلى ضرورة تشجيع المعلمين على مراعاة الإمكانيات المتوفرة والموارد المادية والتقنية في إعداد الخطط أو الخطط البديلة في التغيير.

**المحور الثاني:** مهارات قيادة التغيير التي ينبغي أن يقوم المشرف التربوي بتعزيزها لدى المعلمين في التقويم والتحسين المستمر:

عند سؤال أفراد العينة المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن المعايير التي يشجع المشرف التربوي المعلمين على مراعاتها في تقويم خطط التغيير؛ أجمع (24) مشاركاً، وبنسبة (68)% منهم على ضرورة تدريب المشرفين وإكسابهم المعارف والخبرات اللازمة لتسهيل أدوارهم في تنمية مهارات المعلمين في التقويم والتحسين المستمر بالكفاءة المطلوبة. ووجوب تفعيل مشاركة المشرفين للمعلمين في تقديم التغذية الراجعة عند تقويم الخطط، ومساعدة المعلمين على تقويمها تبعاً لتحقيق الأهداف. في حين أجمع (21) فرداً، وبنسبة (60)% من المشاركين على ضرورة تشجيع المعلمين على مراعاة المرونة والواقعية، ومراعاة البيئة الصفية والمدرسية وكافة الموارد والإمكانات، في تقويم خطط التغيير، فضلاً عن تعزيز الاهتمام بمراعاة الموضوعية في تقييم إنجازات المعلمين للخطط. وفيما أجمع (19) مشاركاً، أي ما نسبته (54)% من الأفراد على ضرورة تشجيع المعلمين على مراعاة مستوى الطلبة وحاجاتهم النفسية والسلوكية والإبداعية عند تقويم خطط التغيير، أكد (10) أفراد، وبنسبة (28)% على أهمية مشاركة المعلمين في الاطلاع على نتائج الدراسات والأبحاث والاتجاهات الحديثة في التقويم والتحسين المستمر.

وأما عن الكيفية التي يجب على المشرف التربوي أن يدعم فيها مشاركة المعلمين للمجتمع المحلي في تقويم فعاليات المدرسة؛ فقد أجمع (34) من المشاركين، وبنسبة (97)% على وجوب تفعيل اهتمام المعلمين

محتواها باستخدام معادلة كابا (Kappa) لحساب الثبات، حيث تم حساب معامل الثبات على النحو الآتي:

**معامل الثبات =** (عدد مرات الاتفاق/عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف) \* 100 =  $100 * \frac{84}{84+12} = 87.5$  وهي نسبة عالية من الثبات.

### تحليل المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية

قامت الباحثة بجمع البيانات المتعلقة بالمقابلات الفردية للمشرفين والمدراء والبالغ عددهم (15) مشرف ومدير، والمجموعات البؤرية والبالغ عددهم (20) معلم، وصنفت البيانات في فئات تدل على محتواها وفقاً لكل محور من محاور المقابلة، ثم قامت بفرز البيانات المتشابهة بين المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية ضمن معادلة الاتفاق والاختلاف في الرأي، ومن خلال نموذج النسب والتكرارات، وحساب نسبة التوافق والاختلاف، استخدمت الباحثة المعادلة: (عدد مرات الاتفاق/العدد الكلي) \* 100، وذلك في جميع الأسئلة المتعلقة بنموذج المقابلة.

وقد لجأت الباحثة إلى الجمع بين آراء المشرفين والمدراء في المقابلات الفردية، وآراء المعلمين في المجموعات البؤرية، بناء على ارتفاع نسبة التوافق بين جميع الآراء؛ حيث لاحظت الباحثة من خلال المقابلات الفردية توافقاً مرتفعاً بين إجابات المشاركين عن أسئلة المقابلة، كما لاحظت توافقاً عالياً بين آراء المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، لذا عملت الباحثة على جمع وترميز الآراء المتشابهة بينهما، وتعاملت معها كوحدة واحدة؛ وذلك للوصول إلى النتائج واستخلاص المعلومات.

### عرض النتائج

**المحور الأول:** مهارات قيادة التغيير التي يجب أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى المعلمين في التخطيط الاستراتيجي:

عند سؤال أفراد عينة الدراسة المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن كيفية مشاركة المشرف التربوي المعلمين في إعداد خطط واقعية من أجل صنع التغيير؛ أجمع (32) من أصل (35) مشاركاً، وبنسبة (91)% منهم على ضرورة مناقشة المشرف التربوي أعضاء لجنة البحث في تحديد أهداف خطط التغيير، ودعمه لهم في عقد لقاءات عنقودية زمرية على مستوى المناطق للعمل على التخطيط للتغيير، وفي تعزيز اهتمامهم بجدولة التوقيت الزمني في إعداد خطط واقعية من أجل صنع التغيير. ولذات الغرض؛ أجمع (19) مشاركاً، وبنسبة (54)% على أن تعكس خطط المعلمين السياسة التربوية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في التخطيط للتغيير، وعلى ضرورة مساعدة المعلمين على تشخيص البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند إعداد الخطط، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، ووجوب تفويضهم

لإحداث التغيير بين معلمي لجان البحث، أو التعريف بالممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة في بناء العلاقات الإنسانية على المستويين المحلي والعالمي.

أما عن الأمثلة التي ذكرها المشاركون فيما يجب على المشرف عمله في تشجيع المعلمين على فتح قنوات الحوار لتبادل الآراء وجهات النظر، اقترح (9) مشاركين، ونسبة (25)% ضرورة مشاركة المعلمين في توثيق وعرض سمات القائد القدوة على المواقع والبوابات التعليمية. وأجمع (34) مشاركاً، ونسبة (97)% على وجوب العمل على تنظيم لقاءات وجاهية فردية أو جماعية، وعن بعد عبر المنصات الإلكترونية لمناقشة قضايا التغيير، كما أجمع (25) مشاركاً، أي ما نسبته (71)% على تعزيز مشاركة المعلمين في الاجتماعات غير الرسمية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

**المحور الرابع:** ما ينبغي على المشرف التربوي القيام به في توظيف التشجيع وتحفيز الإبداع في تعزيز مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين:

عند سؤال المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن كيفية عمل المشرف على إثارة دافعية وإقدام المعلمين نحو العمل على التغيير، أكد (22) فرداً، ونسبة (62)% على ضرورة تفويض ممثلي لجان البحث الصلاحيات اللازمة للعمل على التغيير، وأشار (19) مشاركاً، أي ما نسبته (54)% إلى أهمية تعزيز إيمان المعلمين ببطاقتهم وقدراتهم على التأثير والتغيير، وفي حين أجمع (28) فرداً، ونسبة (80)% على ضرورة تجنب اتباع سياسة التدقيق وتصيد الأخطاء، واعتماد الخصوصية في الوقوف عليها، أجمع (26) مشاركاً، ونسبة (74)% على وجوب تجنب استخدام أساليب العقاب، وتعزيز روح الولاء والانتماء والإقدام نحو العمل على التغيير. وقد قال معلم: "على المشرف أن يهتم برفع الروح المعنوية للمعلمين، وألا يقلل من أهمية أعمالهم أو أدوارهم في التغيير، وعليه أن يقدم الدعم الكافي في تحسين جوانب الضعف، وتجاوز العقبات، وأن يتجنب سياسة تصيد الأخطاء، أو تعميم الإخفاقات". كما أكد معلمون ومدراء ومشرفون على الفكرة، وعلى صعيد آخر، اقترح (21) فرداً، ونسبة (60)% وجوب مساعدة المعلمين في صنع قرارات التغيير أو إيجاد البدائل المناسبة لها وفق المطلوب، وأضاف (18) مشاركاً، أي ما نسبته (51)% إمكانية تقديم رسائل توصية حول أداء المعلمين في إنجاز التغيير، وترشيح أسمائهم للحصول على ترقية بوصفهم وكلاؤه. وفي حين أشار (7) أفراد، أي ما نسبته (20)% إلى إمكانية تأييد المعلمين في المطالبة بتخفيف النصاب التعليمي نظير جهودهم في العمل على التغيير، أكد (33) فرداً، ونسبة (94)% منهم على ضرورة تنظيم حفلات تكريم أو توزيع شهادات تقدير للمعلمين المتميزين في إحداث التغيير، ودعم حصولهم على مكافآت مادية أو علاوات مالية شهرية لقاء العمل على إنجازه.

أما عن الأمثلة التي ذكرها المشاركون فيما يجب على المشرف عمله في تحفيز المعلمين على استخدام مهارات التفكير العليا في إيجاد أفكار التغيير؛ أجمع (16) فرداً، ونسبة (45)% من المشاركين على ضرورة مشاركة المعلمين

بمشاركة المجالس المحلية والبلدية أو مجالس أولياء الأمور في تقديم التغذية الراجعة في تقويم فعاليات المدرسة، كما أكد (23) مشاركاً، أي ما نسبته (65)% على ضرورة تشجيع المعلمين على تفعيل مشاركات المؤسسات التعليمية في تعميم تجاربها الناجحة في التقويم. وفي هذا الشأن قال أحد المدراء "يتوقف نجاح دور المعلمين في تفعيل الشراكة المجتمعية في تقويم برامج ونشاطات المدرسة، على ما يمكن أن يقدمه المشرف التربوي من دعم ومساندة في نقل معارفه وتجاربه وخبراته للمعلمين، أو تطوير مهاراتهم في الاتصال والتواصل، فإما أن يحافظ المعلمون على استمرار تدفق خدمات المجتمع المحلي لهم، أو يكونوا عاملاً مساعداً في حجبتها عنهم أو ازدياد النفور منهم". وقد أكد مشرفون ومدراء ومعلمون آخرون على ذلك.

**المحور الثالث:** ما يجب على المشرف التربوي عمله في توظيف العلاقات الإنسانية في تعزيز مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين:

عند سؤال الأفراد المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن كيفية دعم المشرف تجسيد القدوة الحسنة في ممارسات المعلمين في قيادة التغيير؛ أكد (33) فرداً، ونسبة (94)% على أهمية دعم المشرف التربوي تجسيد القدوة الحسنة في ممارسات المعلمين القيادية في التغيير؛ من خلال ضرورة تمثل القدوة الحسنة في ممارسات المشرف التربوي وسلوكاته، وتقديمها كأنموذج يحتذى به المعلمون في ممارستهم القيادية في التغيير، كما أكد (7) مشاركين، أي ما نسبته (20)% على تعزيز الجانب الديني في تجسيد القدوة الحسنة في هذه الممارسات. وقد قال مشرف: "من الضروري تركيز المشرف التربوي على تمثل الجانب الديني في ممارساته، وأثناء تواصله مع المعلمين، فمن العار أن يخالف المشرف ما يبحث المعلمين على تمثله في سلوكياتهم، تماماً كما هو العار أن يخالف المعلمون ما يملونه على طلبتهم، فلا يتلمسوا ما يقوله أو يفعل معلمهم في العلم نفسه؛ وإلا فلن يكون المعلم موجهاً أو مرشداً أو قدوة حسنة لهم". كما أكد مدراء ومعلمون آخرون على ذلك. ومن جانب آخر، وفي حين أجمع (25) مشاركاً، ونسبة (71)% على وجوب تعزيز شعور المعلمين بأهميتهم في إحداث التغيير، أجمع (14) مشاركاً، ونسبة (40)% على ضرورة دعم ممارسات المعلمين الشخصية في الحزم والعدل وتقبل الأفكار المختلفة، كما أكد (9) أفراد، أي ما نسبته (25)% على وجوب تشجيع المعلمين على التمتع بالمرونة والطلاقة اللفظية وقوة الشخصية، وفيما أجمع (27) فرداً، ونسبة (77)% على ضرورة مساندة المعلمين في تنفيذ فصول نموذجية تبرز مهاراتهم كقادة قدوة في التغيير، أعرب (32) مشاركاً، أي ما نسبته (91)% عن ضرورة تفعيل تواصل المعلمين والقيادات التربوية مع الخبراء والمختصين والمنظمات المجتمعية لتعبئة الموارد المهمة كالأموال والعمالة المدرية أو المعارف والخبرات في مجال التغيير، كما أعربوا عن أهمية تعزيز لقاءات تبادل الخبرات والتجارب اللازمة

إلى إمكانية عرض قصص نجاح أو تجارب واقعية محلية وعالمية في التغلب على التحديات التي تواجه التغيير. في حين أكد (33) مشاركاً، ونسبة (94)% على وجوب تفعيل مشاركة المعلمين في إنشاء أنشطة التغيير أو تنفيذ مشروعاته لضمان تحقيق أهدافه، وضبط ردود الفعل عليه، وعلى ضرورة توفير المخصصات المالية والمصادر الداعمة لتلك المشروعات والأنشطة. وقد قالت مشرفة: "من الضروري أن يفعل المشرف التربوي مشاركة المعلمين في خوض تجارب عملية في التغيير، لأن ذلك سيساعدهم على تبني رؤيته، أو قيادته، أو ضبط مقاومته". كما أكد مشرفون ومدراء ومعلمون آخرون على ذلك.

### مناقشة النتائج

عند سؤال أفراد عينة الدراسة المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن كيفية مشاركة المشرف التربوي المعلمين في إعداد خطط واقعية من أجل صنع التغيير، وكيفية مساعدتهم على إعداد خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة أثناء التنفيذ؛ وذلك للتعرف إلى مهارات قيادة التغيير التي يجب أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى المعلمين في التخطيط الاستراتيجي، أظهرت نتائج الدراسة إجماعاً عالياً على ضرورة مناقشة المشرف المعلمين في تحديد أهداف خطط التغيير، وتعزيز اهتمامهم بجدولة التوقيت الزمني عند إعدادها، ما يؤكد أهمية الأمر في تفعيل دور المشرف في تنمية مهارات المعلمين في التخطيط للتغيير. ولاحظت الباحثة أن فكرة مشاركة المشرف المعلمين في إعداد خطط بديلة لمواجهة المشكلات التي تعترض التنفيذ، قد حازت على أعلى نسبة إجماع، وقد يعزى ذلك إلى نظرة ثاقبة ورؤية واعية لدى الخبراء في ضرورة تضافر جهود القيادات التربوية في مواجهة تحديات التغيير، أو تنفيذ خططه، وتحقيق أهدافه. وتتفق هذه النتائج مع دراسة شريتح (2022) حيث جاء الاهتمام عالياً بتحديد أهداف الخطط في ضوء التغيير المطلوب، وجدولة التوقيت الزمني عند إعداد الخطط التربوية المستقبلية للتغيير، ووضع خطط بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة أثناء تنفيذ خطط التغيير. وتؤكد راشيل (Russell, 2020) أن على القادة أن يكونوا بارعين في أعمالهم، ويجب أن يساعدهم تفكيرهم الاستراتيجي على أن يكونوا موضوعيين ومنطقيين، وهذا بالضرورة يساعدهم على تصميم استراتيجيات مناسبة لتنفيذ التغيير، والتغلب على عقباته، والتعامل مع أنشطته اليومية.

يتبين مما تقدم أن بناء غايات المنظمة المستقبلية في التغيير، وصياغة رسالتها في ضوء رؤيته ليس بالمهمة السهلة، ويتطلب قيادات إشرافية متميزة قادرة على مشاركة المعلمين في تحديد رؤية المنظمة، وبناء أهدافها وسياسات تطويرها، وتطويعها لتتوافق مع ثقافة ومصالح المنظمة؛ بحيث تكون واضحة، مرنة، قابلة للقياس، يتعاون المعلمون على تحديدها. كما يستوجب أن يؤدي القادة أدوارهم بكفاءة عالية في التخطيط الزمني والاستثمار في الوقت،

في عقد دورات وندوات توعوية أو إعداد نشرات حول دور مهارات التفكير العليا في ضمان فعالية نتائج التغيير، كما أجمع (21) مشاركاً، أي ما نسبته (60)% على أهمية متابعة وتقييم أعمال المعلمين اليومية والشهرية والفصلية في التغيير، لتعزيز بنائها على مهارات التفكير العليا. وفي سياق متصل، أكد (15) فرداً، أي ما نسبته (42)% على ضرورة تقديم نماذج عملية تحفز المعلمين على تنفيذ مهارات التفكير العليا في إيجاد أفكار التغيير، ومشاركتهم الاطلاع على الخبرات التربوية العالمية في المجال، ومحاولة ملاءمتها والواقع التربوي للوطن.

**المحور الخامس:** الكيفية التي يجب على المشرف التربوي من خلالها الحفاظ على تعزيز ثقافة منظمة وثابتة في العمل على التغيير لدى المعلمين:

عند سؤال المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن الكيفية التي ينبغي أن يحافظ المشرف من خلالها على تعزيز ثقافة التغيير؛ أكد (25) مشاركاً، ونسبة (71)% على أهمية مساعدة المشرف للمعلمين على تبني رؤية ثابتة ومنظمة في العمل على التغيير، وعلى ضرورة تنظيم ندوات تعريفية بأهمية التغيير وأهدافه، لمساعدة المعلمين على فهم سبب الحاجة إليه، وأجمع (17) فرداً، أي ما نسبته (48)% على وجوب عقد محاضرات دورية؛ لتعزيز قناعات المعلمين بأهمية بناء رؤية مستقبلية في التغيير. وفي حين أكد (20) مشاركاً، أي ما نسبته (57)% على ضرورة عقد اجتماعات دورية، لتعزيز ممارسات وقيم وقواعد وافتراضات المعلمين المشتركة الداعمة للتغيير، أشار (7) أفراد، أي ما نسبته (20)% إلى ضرورة تبني استراتيجية شاملة لإعداد قيادات تربوية قادرة على إقرار التغيير، وسن القوانين والتشريعات الداعمة لنمط قيادته. وإلى أهمية تشجيع المجتمع المحلي في تعزيز مساهمات المعلمين في إنجاز التغيير مادياً ومعنوياً، ووجوب تنفيذ خطوات تدريجية في نقل الرؤية في العمل على التغيير واستيعابه. وقد اقترح (34) من المشاركين، ونسبة (97)% ضرورة تشجيع المعلمين على عقد جلسات حوار جماعية دورية لتبادل أفكار التغيير، كما أضاف (26) فرداً، ونسبة (74)% وجوب تفعيل مشاركة المعلمين في إعداد برامج تربوية تعزز قناعاتهم بفعالية نتائج التغيير في توفير الطاقات والأوقات المهدورة.

أما عن آراء المشاركين في كيفية وجوب دعم المشرف التربوي للمعلمين في ضبط ردود الفعل على التغيير، فقد اقترح (8) مشاركين، أي ما نسبته (22)% إنشاء مراكز متخصصة لتنمية مهارات وممارسات القيادات التربوية، وتفعيل مشاركة المعلمين في ورش العمل و البرامج التدريبية التي تنظمها، بحيث يتم إخضاع المعلمين لمواقف افتراضية تدرجهم على ضبط انفعالاتهم وردود أفعالهم على التغيير، أو تعزز قناعاتهم بإحداثه. وأشار (22) فرداً، ونسبة (62)% إلى أهمية تطوير نوعية البرامج والدورات وفق احتياجات المعلمين، ولما كسبت المستجديات، وإلى إعداد نشرات تربوية لتوثيق الخبرات والمعارف والتجارب المطروحة في تلك البرامج أو الدورات، بالإضافة

المعلمين القيادية في التغيير، ويشجعهم على فتح قنوات التواصل والحوار فيما بينهم لتبادل الآراء ووجهات النظر؛ وذلك للتعرف إلى ما يجب على المشرف التربوي عمله في توظيف العلاقات الإنسانية في تعزيز مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين، تبين للباحثة أن أعلى نسبة اتفاق كان على فكرة مساعدة المعلمين على تنظيم لقاءات وجاهية أو إلكترونية لبحث القضايا المتعلقة بالتغيير، ومن ثم على فكرة تقديم سلوكيات المشرف كأنموذج يقتدي به المعلمون، وهي مؤشرات مهمة قد تفسر بكونها القاعدة الأولى التي تُبنى عليها المهارة، ومن أبرز علامات المصادقية في تعديل السلوك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شريتح (2022) حيث جاء الاهتمام عالياً بتنظيم لقاءات اجتماعية لتوطيد العلاقات الإنسانية لضمان تحقيق أهداف خطط التغيير، ومع دراسة الشهراني (2022) حيث حصلت فكرة تمثل القائد القدوة الحسنة في القول والفعل والعمل على اهتمام عالٍ، كما تتفق مع دراسة آل مسلط والمخلافي (2021) التي أظهرت أن ممارسة المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير قد تحققت بدرجة عالية في مجال المشرف باعتباره قدوة حسنة. ومن جهة ثانية، لاحظت الباحثة إجماعاً عالياً على تعزيز لقاءات تبادل الخبرات وتجارب التغيير بين المعلمين ومع ذوي الخبرة والاختصاص، وعلى دعم المعلمين في تنظيم فصول نموذجية لإبراز قدراتهم كقادة قدوة في التغيير، وتعزيز شعورهم بأهميتهم، أو مشاركتهم في الاجتماعات غير الرسمية؛ فيما ينبغي على المشرف عمله في توظيف العلاقات الإنسانية في تنمية مهاراتهم في قيادة التغيير؛ ما قد يشير إلى علاقة واضحة وقوية بين الأمرين.

ولعل ذلك ما ينسجم مع نموذج فيدلر (Fiedler) في القيادة؛ فالجهود التي يبذلها القائد في بناء العلاقات الإيجابية، وتعزيز التماسك والتلاحم فيما بين الأفراد، يُحدث تأثيراً أقوى مما لو لم يكن القائد محبوباً في جماعته، أو مستمراً لوقتته في بناء هذه الروابط، كما تتفق هذه القيم مع النمط القيادي الديمقراطي؛ فتحلق جواً اجتماعياً سليماً، وتعزز روح الولاء والانتماء للمنظمة، وتنمي العمل بروح الفريق، وذلك على النقيض من النمط القيادي الأنوقراطي القائم على اتباع أسلوب الإكراه والتهديد، أو فرض الإذعان والولاء على المرؤوسين، ما يضعف انتماءهم للمنظمة، ويولد الكراهية والعداء لقيادتها (الطشة والرشيدي، 2020).

كما سبق، يتبين أن تمثل القدوة الحسنة في سلوكيات المشرفين القيادية في التغيير، فعال في اقتداء المعلمين بها في ممارستهم القيادية؛ فحينما يقدم المشرف التربوي أنموذجاً حياً يتحرك فيه من خلال نظم قيمية ثابتة في التغيير؛ يحتذي المعلمون بسلوكياته، وتعزز طاقاتهم وقدراتهم وشعورهم بأهمية دورهم في إنجازها. كما أن ما يتمتع به المشرف من سمات في المرونة والموضوعية والعدالة، أو حسن الاستماع وسرعة البديهة وتقبل اختلاف الرأي، وغيرها من سلوكيات القائد القدوة، هام في جعل المعلمين يمتلكون القدر الكافي منها

وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف الخطط، وتفويض الصلاحيات لمواجهة ما يعترض التنفيذ، وإعداد الخطط البديلة بحيث تراعي الأهداف، وتعزز مواطن القوة، وتعالج مواطن الضعف، وتستثمر الإمكانيات والفرص، وتتجنب المخاطر والتهديدات، وذلك في ظل التغيير والتعقيد الشديدين اللذين يشهدهما العالم اليوم.

**عند سؤال أفراد العينة من المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن المعايير التي يشجع المشرف التربوي المعلمين على مراعاتها في تقييم خطط التغيير، وكيفية دعم مشاركتهم للمجتمع المحلي في تقييم فعاليات المدرسة؛ وذلك لمعرفة مهارات قيادة التغيير التي يجب أن يعمل المشرف التربوي على تنميتها لدى المعلمين في التقييم والتحسين المستمر، لاحظت الباحثة أن فكرة دعم المشرف لاهتمامات المعلمين بمشاركة المجالس المحلية والبلدية ومجالس أولياء الأمور في تقييم البرامج والفعاليات، قد حصلت على أعلى نسبة اتفاق، وهذا مؤشر هام قد يفسر مدى الاهتمام به أو الحاجة إليه. كما لاحظت الباحثة اتفاقاً عالياً حول ضرورة مشاركة المعلمين في تقديم التغذية الراجعة، ومراعاة المرونة والواقعية في تقييم الخطط، أو مراعاة الموضوعية في تقييم الإنجاز؛ كمعايير معتمدة في التقييم؛ وربما يعود ذلك إلى كونها جزءاً من التخطيط، وباعتبارها من أهم مقومات نجاح دور القادة في التخطيط للتغيير، وتنمية مهاراتهم في قيادته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شريتح (2022) حيث بدأ الاهتمام عالياً بإعطاء تغذية راجعة حول مستوى إنجازات المعلمين الوظيفية في ضوء أهداف التغيير المنشود، وبعتماد معايير موضوعية في تقييم إنجازات المعلمين لخطط التغيير التربوي. وفي سياق متصل، تؤكد شريتح (2022) على ضرورة الاهتمام بالتقييم وفق معايير خاصة بالمنظمة، لتحديد مقدار التغيير في سلوكيات الأفراد، وبمقصد إصدار أحكام مناسبة لتحسين الأداء والسلوك.**

يُستخلص مما سبق أن متابعة أداء المعلمين، وحصولهم على التغذية الراجعة، ومراعاة المرونة والواقعية في تقييم خطط التغيير، أو الموضوعية في تقييم إنجازاته، في ضوء التوقعات والظروف المستجدة، ضروري للتحقق من الأهداف، والكشف عن الانحرافات والعقبات التي تواجه التنفيذ؛ بقصد تحسينها وتطويرها أو تعديلها لتلائم مع المتطلبات الحديثة. كما أن الالتزام بمعايير تقييم الخطط وما يتطلبه من استثمار للموارد والإمكانيات المتاحة أو مراعاة للحاجات الحقيقية، مهم في تفعيل أدوار القيادات المدرسية وتعزيز مساهماتهم في التقييم، وفي سد الفجوة بين الواقع والمأمول. وإذ تساعد الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في تحفيز المعلمين على إنجاز التغيير، وتحسين كفاءاتهم في التقييم، تسهم اهتماماتهم بتفعيل مشاركة المجتمع المحلي على تعبئة احتياطية للموارد المادية والبشرية، أو الخبرات والمعارف.

**عند سؤال الأفراد المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن الكيفية التي يدعم فيها المشرف التربوي تجسيد القدوة الحسنة في ممارسات**

نظام الحوافز المادية والمعنوية، ومن ثم تفويض الصلاحيات للتمكن من إحداث التغيير المطلوب، بالإضافة إلى استثمار كل ما من شأنه دعم الانخراط في تغيير ذي مغزى، ولا يتأتى ذلك إلا بتجنب القائمين على العملية التعليمية للأساليب التقليدية التي لم تعد ذات جدوى في الوضع الراهن، فضلاً عن تعزيز مهاراتهم في صناعة القرارات، وتنمية أساليب تفكيرهم، والحث على مراجعة قيمهم ومعتقداتهم، والاهتمام بتطوير كفاياتهم.

**عند سؤال المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن كيفية مساعدة المشرف التربوي المعلمين على تبني رؤية ثابتة ومنظمة في العمل على التغيير، ودعمهم في ضبط ردود الأفعال عليه؛ وذلك بقصد التعرف إلى الكيفية التي يجب على المشرف التربوي من خلالها الحفاظ على تعزيز ثقافة منظمة وثابتة في العمل على التغيير لدى المعلمين، تبين للباحثة أن فكرة تشجيع المعلمين على عقد جلسات حوار جماعية دورية لتبادل أفكار التغيير، قد حصلت على أعلى نسبة إجماع، تليها فكرة دعم مشاركة المعلمين في إنشاء الأنشطة الخاصة بالتغيير لضمان ضبط ردود الفعل عليه، ما قد يفسر أهميتها باعتبارها أولى أولويات بناء الثقافة في التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شريتح (2022) حيث بدأ الاهتمام عالياً بعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة عمليات التغيير. في حين تختلف مع دراسة المعمرى وآخرون (2020) حيث جاءت التقديرات متوسطة حول توظيف حلقات التفكير والنقاش بين المعلمين لتوليد أفكار مبتكرة، ومواجهة مقاومة التغيير لدى المعلمين بطريقة متفهمة وواعية. كما لاحظت الباحثة إجماعاً عالياً على فكرة مشاركة المعلمين في إعداد وتطوير برامج تعزز من فاعلتهم في التغيير ونتائجه، وعلى فكرة مساعدتهم على فهم الحاجة للتغيير، وربما تعد الأخيرة مؤشراً واضحاً على مدى الحاجة إليها، وضرورتها في تبني رؤية التغيير. ويؤكد البعداني (2018) أن على قائد التغيير أن يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة التغيير، ونشرها بما يتلاءم والقيم السائدة في المنظمة، وأن يشجع العاملين على العمل بمقتضاها، بحيث تسهم في دعم كافة المبادرات التطويرية أو التوجهات التربوية التجديدية.**

يتضح مما ورد أن إنشاء ثقافة التغيير من أهم مسؤوليات القيادات الفاعلة فيه، ويستلزم ذلك سعيًا حثيثاً منها إلى تطوير ممارسات ترمي إلى تنمية القواعد والقيم والمسلّمات التي يتقاسمها الأفراد، وتوجيهها لدعم توجهات التغيير، وتطوير مشاريع التعليم، ولا شك أن ترسيخ هذه الثقافة هو الاستراتيجية الأكثر فعالية في محاولة إدارة مقاومة التغيير بدلاً من التغلب عليها، وذلك من خلال المساعدة على فهم كيفية وسبب الاستجابة للتغيير، أو تحديد الفرص للمساعدة على تطوير شعور قوي بالسيطرة، ما يستوجب مزيجاً من التعليم والتيسير بالعمل مع المقاومين لتحقيق أهداف التغيير، وقضاء الوقت في المساعدة على فهم الحاجة له، وبهذا يتم التركيز على فهم تأثير طريقة التعامل مع التغيير على الفعالية النهائية لتنفيذه، ويؤكد على الحاجة مع الآخرين للتغيير بدلاً من التغيير لهم.

في تعاملاتهم وتصرفاتهم. ولا شك أن حسن التواصل والاتصال ضرورة لاغنى عنها في تعزيز التلاحم المؤسسي، وتحقيق مبدأ تبادل الخبرات والمعارف، وفي توفير البيانات وسرعة استخدام ونقل المعلومات، وفي اتخاذ القرارات وبحث المشكلات، وغيرها من المساهمات الداعمة لإنجاح كل مبادرات التغيير.

**عند سؤال المشاركين في المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية عن كيفية عمل المشرف التربوي على إثارة دافعية المعلمين وإقحامهم نحو العمل على التغيير، وتحفيزهم على استخدام مهارات التفكير العليا في إيجاد أفكار التغيير؛ وذلك بهدف التعرف إلى ما ينبغي على المشرف التربوي القيام به في توظيف التشجيع وتحفيز الإبداع في تعزيز مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين، اتضح للباحثة أن فكرة تلقي الدعم الكافي في حصول المعلمين على مكافآت مادية أو علاوات مالية شهرية لقاء العمل على التغيير، بالإضافة إلى تنظيم حفلات تكريم أو توزيع شهادات تقدير للمعلمين المتميزين في إنجازهم، قد حازت على أعلى نسبة إجماع من قبل أفراد العينة، يليها في ذلك تجنب اتباع سياسة التدقيق وتصيد وتعميم الأخطاء، أو استخدام أساليب العقاب، وتعزيز الإقدام للعمل على التغيير. كما بدأ الإجماع كبيراً على فكرة تفويض الصلاحيات اللازمة لإحداث التغيير، وربما يعود ذلك إلى وعي الخبراء بأهمية ما سبق في تشجيع المعلمين وتحفيزهم على الإبداع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شريتح (2022) حيث بدأ الاهتمام كبيراً بإعطاء أهمية لتفويض الصلاحيات وفق معطيات التغيير المطلوبة، ومع دراسة آل مسلط والمخلافي (2021) حيث كان الاهتمام عالياً بتشجيع المعلمين على تقديم تطبيقات إبداعية، بينما تختلف هذه النتيجة مع الدراسة نفسها حيث جاءت التقديرات متوسطة حول تقديم حوافز للمعلمين المتميزين. ولعل هذا ما ذهبت إليه نظرية ماكريجور (Mcgregor) حيث تسهم الحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية الاجتماعية والنفسية في دفع العامل للإنتاج. وهو أيضاً ما أكدته النظرية السلوكية؛ إذ يتوقف الإعداد الحقيقي للقادة على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة من ناحية، وبين إشباع الرغبات المادية والمعنوية لأفرادها من ناحية ثانية (الشريجة وآخرون، 2016).**

وقد بدأ الاتفاق عالياً كذلك في حث المعلمين على استخدام مهارات التفكير العليا في إيجاد أفكار التغيير، ومساعدتهم على صنع القرارات وإيجاد ما يناسبها من بدائل؛ وقد يفسر ذلك بأن الرغبة في متابعة المشرف لإنجازات المعلمين في التغيير، أو حثهم على إيجاد أفكاره؛ بحيث تكون مبنية على المهارات العليا في التفكير، مع احتفاظهم بحق صنع القرارات وإيجاد البدائل المناسبة تبعاً للمطلوب، هو ما يعبر عن الاهتمام العالي بالفكرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شريتح (2022) حيث جاء الاهتمام كبيراً بدراسة بدائل مناسبة للقرارات وفق التغيير المطلوب.

يتبين مما تقدم أن القيادة الفاعلة في التغيير بحاجة إلى مهارات التشجيع والتحفيز، لمنحها القدرة على النجاح والتميز، ويقف على رأسها تفعيل

والانفتاح على المجتمعين المحلي والعالمي، ما يسهم في تحقيق نموه المهني وتطوير أدائه.

### منطلقات النموذج المقترح

– نموذج كوتر في التغيير التنظيمي من خلال إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير، وبناء تحالف لقيادة مساعبه، وتطوير رؤية تقود إلى التغيير، ونقل هذه الرؤية، والعمل على تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على العمل على التغيير، وتحقيق بعض مكاسبه وتعزيز المحقق منها أو التحفيز على المزيد من التغيير، ومن ثم تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

– رؤية قطاع التعليم في إعداد مجتمع فلسطيني يمتلك العلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية، الأمر الذي يتطلب التحول بالنظام التربوي من خلال النظر لأبعاد ومكونات النظام والمدارس، من منطلق أن القيادة فيها منفتحة ومتطورة على جميع المستويات، وأن جميع عمليات تشغيل النظام خاضعة لتطوير وتحسين واضحين ومستمرين (الاستراتيجية القطاعية للتعليم، 2022).

– خدمة القيادات التربوية العليا في دعم تحقيق التزاماتها بخصوص الهدف الرابع للتنمية المستدامة لعام (2030) في التعهد بتوفير التعليم الجيد وتحسين نتائج التعلم بما يتطلبه من ضمان تمكين المعلمين، وتأهيلهم تأهيلاً مهنيًا مناسباً في إطار نظم تعليمية ناجعة. مواكبة الآمال التربوية التي تتضمنها سياسات التعليم في توظيف الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود في تجويد عمليتي التعليم والتعلم في فلسطين.

– تبني نمط قيادة التغيير كضرورة للانتقال إلى مجتمع القرن الحالي والتكيف معه والاستجابة لمتطلباته، وبناء قيادات تربوية رائدة قادرة على قيادة التغيير والسعي الدائم نحو التطوير والتحسين.

– زيادة قدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة التغيير والتفاعل معه باعتباره قوة إيجابية مؤثرة تقود المنظومة التربوية إلى التطوير المستمر بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.

– نتائج الدراسة الميدانية بغرض الاستفادة منها في تحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي المدارس في فلسطين.

– تبني وزارة التربية والتعليم للنموذج المقترح لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي مدارس الوطن؛ بقصد دعم نموه المهني والمعرفي والمهاري.

### متطلبات النموذج المقترح

– التخطيط الجيد لتحقيق متطلبات خطط التنمية في رفع مستوى جودة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العام في فلسطين.

### النموذج المقترح

اطلعت الباحثة على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعملت على بناء نموذج مقترح لدور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين في قيادة التغيير في المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس، في ضوء ما عرضته نتائج البحث الميداني؛ بغرض تفعيل هذا الدور، وليكون خطة مستقبلية لما يجب عليه أن يكون. وفيما يلي عرض لمكونات النموذج:

### فلسفة النموذج المقترح

تتحدد فلسفة النموذج المقترح في أن التحولات والتطورات المعرفية والتكنولوجية التي طرأت على أدوار المعلمين في ظل المتغيرات العالمية، قد اقتضت التنوع في أدوار المشرفين التربويين، واهتمامهم بتنمية المهارات القيادية اللازمة لتحقيق التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلمين، ما تطلب تبني المشرفين منهجية متعمقة في إقرار قيم منظمة وثابتة في العمل على التغيير، لتكون نقطة البداية في إعداد معلمين متمكنين من قيادة التغيير بفعالية عبر سياقاتهم التنظيمية. لذا فإن تفعيل دور المشرفين التربويين في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين أصبح أمراً ضرورياً في توجيههم لإحداث التغيير، ودعم مشاركتهم في قيادته، بما يتطلب ذلك من أنشطة قيادية وقرارات حاسمة تتكيف مع المستجدات، وتسعى لتفجير الطاقات، وتبرز ميزة تنافسية للمنظمة، تحافظ بها على حيويتها، وتضمن استمرارها في بيئة سريعة التغير.

### مبررات النموذج المقترح

الصعوبات التي يواجهها المعلمون في تحدي التغيرات العالمية التي فرضت التغيير بما تتضمنه من عولمة أو ثورة معرفية أو علمية تكنولوجية شاملة.

– التطورات التي فرضت على القيادات التربوية ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية اللازمة لمواكبة المستجدات والمتغيرات العصرية لتحقيق مقومات نجاحهم الوظيفي.

– أهمية تنمية مهارات قيادة التغيير في توجيه القيادات التربوية نحو أدوار جديدة معاصرة تغذي التحول وتحركه بوتيرة أكثر سرعة وفعالية؛ بقصد تحقيق الأهداف التربوية المأمولة في التطوير.

– أهمية دور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى القيادات التربوية باعتباره الركيزة الأولى في منظومة التعليم، وأحد المنفذين الحقيقيين للتغيير وربط أهدافه بمبادرات الإصلاح التربوي.

– حاجة المعلمين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية وتحسين ممارساتهم ورفع كفاءاتهم أو تهيئتهم للعمل على التغيير.

– الاستجابة للاتجاهات الحديثة في تغيير مفهوم القيادة التربوية بتغير دور المعلم المعاصر القائم على متابعة المستجدات العلمية والمهنية،

- دعم اهتمام المعلمين بمراعاة برامج العمل والاحتياجات المدرسية والمجتمعية والإمكانات المتاحة عند إعداد الخطط اللازمة للتغيير.
- توجيه المعلمين نحو الاستثمار الأمثل للموارد المادية والتقنية لتحقيق التميز في التخطيط للتغيير.
- دعم اهتمام المعلمين بجدولة التوقيت الزمني عند إعداد خطط التغيير.
- المساهمة في إعداد خطط واقعية وبدلية لمواجهة المشكلات غير المتوقعة خلال تنفيذ خطط التغيير.
- تفويض المعلمين الصلاحيات المطلوبة لمواجهة التحديات عند تنفيذ خطط التغيير.
- تفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين في التقويم والتحسين المستمر من خلال:**
- تدريب المشرفين التربويين وإكسابهم المعارف والخبرات اللازمة لتسهيل أدوارهم في تنمية مهارات المعلمين في التقويم والتحسين المستمر بالكفاءة المطلوبة.
- مشاركة المعلمين في تقديم التغذية الراجعة عند تقويم خطط التغيير.
- مساعدة المعلمين على تقويم الخطط وفق تحقيقها لأهداف التغيير.
- دعم اهتمام المعلمين بمراعاة المرونة والواقعية عند تقويم خطط التغيير.
- تشجيع المعلمين على مراعاة مستوى الطلبة وحاجاتهم النفسية والسلوكية والإبداعية عند تقويم خطط التغيير.
- دعم اهتمام المعلمين بمراعاة البيئة الصفية والمدرسية والموارد والإمكانات المتاحة في تقويم خطط التغيير.
- تشجيع المعلمين على مراعاة معايير موضوعية في تقييم إنجازاتهم لخطط التغيير.
- دعم اهتمام المعلمين بمشاركة المجالس المحلية والبلدية أو مجالس أولياء الأمور في تقديم التغذية الراجعة في تقويم فعاليات المدرسة.
- تشجيع المعلمين على تفعيل مشاركات المؤسسات التعليمية في تعميم تجاربها الناجحة في التقويم.
- مشاركة المعلمين في الاطلاع على نتائج الدراسات والأبحاث والاتجاهات الحديثة في التقويم والتحسين المستمر.
- تفعيل دور المشرف التربوي في توظيف العلاقات الإنسانية في تعزيز مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين من خلال:**
- تجسيد القدوة الحسنة في ممارسات المشرف التربوي، ودعم تمثلها في ممارسات المعلمين القيادية في التغيير.
- دعم مشاركة المعلمين في تنفيذ فصول نموذجية تبرز مهارات القادة القدوة في التغيير.
- دعم ممارسات المعلمين الشخصية في الحزم والعدل والمرونة وتقبل الأفكار المختلفة، أو الطلاقة اللفظية وقوة الشخصية.
- مشاركة المعلمين عرض قصص نجاح أو توثيق تجارب واقعية تبرز سمات القادة القدوة في التغيير، وجاهياً وعبر المواقع والبوابات التعليمية.

- اقتناع القيادات التربوية العليا المتمثلة بوزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية أو إدارة المدرسة بأهمية قيادة التغيير في تطوير المؤسسات التعليمية، ومساعدتها على تجديد كيانها ومواكبة التغيرات العالمية.
- تحمل القيادات التربوية العليا مسؤولية نشر الوعي بأهمية دور المشرفين التربويين في تنمية مهارات قيادة التغيير، وتوفير المناخ المناسب له وللإبداع.
- قيام القيادات التربوية العليا باستحداث السياسات والأنظمة الداعمة لتنظيم علاقة المشرفين التربويين بالمعلمين في توجيه أدوارهم نحو قيادة التغيير.
- حرص القيادات التربوية العليا على استقطاب طاقات إدارية وتعليمية متميزة في الإصلاح والتطوير، ومواكبة التغيير، والسعي لقيادته بما يحقق الأهداف المنشودة.
- تعزيز قدرة المشرفين التربويين وتدريبهم على تنمية المهارات القيادية في التغيير؛ من خلال عقد الدورات والندوات أو حضور المؤتمرات ذات الصلة بتنمية المهارات، أو إثراء الخبرات في قيادة التغيير.
- وضع معايير مهنية لتحديد الكفايات والمهارات المطلوبة من المشرفين التربويين والمعلمين في إنجاز مهام التغيير وقيادته، وتحديد نتائج الأداء.
- توفير برامج تدريبية لتأهيل المعلمين وتطوير أدائهم في العمل على التغيير وقيادته، مع التأكيد على ضرورة تحقيق التفاعل بين الجانبين النظري والعملية، وبما ينسجم ومتطلبات خطط التنمية.
- توفير الدعم المادي لتطبيق النموذج المقترح، وتدريب الجهات المعنية على تطبيقه، وتكليف لجان خاصة للعمل على متابعته وتقويمه.

### أهداف النموذج المقترح

- تتمثل أهداف النموذج المقترح في تفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس في التخطيط الاستراتيجي، والتقويم والتحسين المستمر، وبناء العلاقات الإنسانية، والتشجيع وتحفيز الإبداع، وترسيخ ثقافة منظمة وثابتة في العمل على التغيير.

### الإجراءات العملية لتطبيق النموذج المقترح

- تفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات المعلمين في التخطيط الاستراتيجي من خلال:
  - مساعدة المعلمين على تحديد أهداف خطط التغيير.
  - تنظيم لقاءات جماعية دورية عند التخطيط للعمل على التغيير.
  - مساعدة المعلمين على إعداد خطط تعكس السياسة التربوية التي يفترض أن تعتمدها وزارة التربية والتعليم في التخطيط للتغيير.
  - مشاركة المعلمين في الاطلاع على التجارب السابقة والحديثة في التخطيط للتغيير.
  - مساعدة المعلمين على تشخيص البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط التغيير.
  - متابعة المعلمين في توجيه الخطط نحو تحقيق رؤية وأهداف التغيير.

– مشاركة المعلمين في الاطلاع على الخبرات التربوية العالمية في مجال التشجيع وتحفيز الإبداع ومحاولة تطويرها وتطويرها لتتلاءم والواقع التربوي الذي تعيشه البلاد.

#### تفعيل دور المشرف التربوي في تعزيز ثقافة منظمة وثابتة في العمل على التغيير لدى المعلمين من خلال:

- تنظيم ندوات تعريفية بأهمية وأهداف التغيير ومساعدة المعلمين على فهم سبب الحاجة إليه.
- عقد محاضرات منتظمة لتعزيز قناعات المعلمين بأهمية بناء رؤية مستقبلية في التغيير.
- تنظيم اجتماعات دورية لتجسيد معتقدات المعلمين وقيمهم وممارساتهم القيادية الداعمة للتغيير.
- تبني استراتيجية شاملة لإعداد قيادات تربوية قادرة على إقرار التغيير، وسن القوانين والتشريعات الداعمة لنمط قيادته.
- حث المجتمع المحلي على تعزيز مساهمات المعلمين في إنجاز التغيير مادياً ومعنوياً.
- تنفيذ خطوات تدريجية في نقل واستيعاب الرؤية في العمل على التغيير.
- مشاركة المعلمين في عقد جلسات حوار جماعية دورية لتبادل أفكار التغيير.
- تأسيس مراكز متخصصة لتنمية المهارات وتطوير الجدارات القيادية، وتعزيز مشاركات المعلمين في إعداد برامج تربوية توعوية تعزز قناعاتهم بفعالية نتائج التغيير في توفير الطاقات والأوقات المهدورة.
- تنظيم ورش عمل يخضع المعلمون من خلالها لمواقف افتراضية تدربهم على ضبط انفعالهم وردود أفعالهم على التغيير.
- إعداد نشرة تربوية لتوثيق المعارف والخبرات والتجارب المطروحة في البرامج التدريبية وورش العمل والدورات.
- عرض قصص نجاح أو تجارب واقعية في التغلب على التحديات التي تواجه التغيير.
- توفير المخصصات المالية والمصادر الداعمة لإدارة وتنفيذ برامج ومشروعات التغيير، ودعم مشاركة المعلمين فيها؛ لضمان تحقيق أهدافه بالفعالية المطلوبة، أو ضبط ردود الفعل عليه.

#### الخلاصة والتوصيات

خلصت الدراسة إلى أن تفعيل دور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي مدارس ضواحي القدس الثانوية الحكومية، في ترسيخ الثقافة الداعمة للتغيير، وتصميم استراتيجيات وخطط مناسبة لتنفيذه، وتقويم برامجه وأنشطته وفق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى تعميق العلاقات الإنسانية وصنع التلاحم والتماسك بين الأفراد، والتحفيز على المشاركة

- تشجيع المعلمين على تنظيم لقاءات وجاهية فردية أو جماعية وعن بعد عبر المنصات الإلكترونية لمناقشة قضايا التغيير.
- تعزيز مشاركة المعلمين في الاجتماعات غير الرسمية أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي من خلال شبكة الإنترنت.
- تشجيع المعلمين على فتح قنوات الحوار والتواصل وتبادل الآراء والخبرات والتجارب اللازمة لتحقيق أهداف التغيير.
- مساعدة المعلمين على بناء العلاقات الإنسانية مع الخبراء والمختصين من ذوي العلاقة بعملية التغيير.
- تفعيل تواصل القيادات التربوية مع المنظمات المجتمعية؛ لتعبئة الموارد المهمة كالأموال والعمالة المدربة أو المعارف والخبرات في مجال التغيير.
- تعريف المعلمين ببعض الممارسات والاتجاهات التربوية الحديثة في بناء العلاقات الإنسانية على المستويين المحلي والعالمي.

#### تفعيل دور المشرف التربوي في توظيف التشجيع وتحفيز الإبداع في تعزيز مهارات قيادة التغيير لدى المعلمين من خلال:

- تفويض المعلمين الصلاحيات المطلوبة لتعزيز فعالية أدائهم في قيادة التغيير.
- عقد اجتماعات زمرية لتعزيز إيمان المعلمين بطاقتهم وقدراتهم على التأثير وإحداث التغيير.
- تجنب اتباع سياسة التدقيق وتصييد أخطاء المعلمين، واعتماد الخصوصية في الوقوف على الأخطاء.
- تجنب استخدام أساليب العقاب وتعزيز روح الولاء والانتماء والإقدام نحو العمل على التغيير.
- تعزيز مشاركة المعلمين في صنع قرارات التغيير أو إيجاد البدائل المناسبة لها وفق المطلوب.
- تقديم رسائل توصية بحق المعلمين في إنجاز التغيير للجهات المعنية.
- تأييد مطالب المعلمين بتخفيف النصاب التعليمي نظير جهودهم في العمل على التغيير.
- المساهمة في تنظيم حفلات تكريم أو توزيع شهادات تقدير للمعلمين المتميزين في إحداث التغيير.
- المشاركة بترشيح أسماء المعلمين في الحصول على ترقية بوصفهم وكلاء للتغيير.
- تأييد المطالب بتقديم مكافآت مادية أو علاوات مالية شهرية للمعلمين لقاء إنجازاتهم في التغيير.
- دعم مشاركة المعلمين في عقد دورات وندوات توعوية في دور مهارات التفكير العليا في خدمة أهداف التغيير.
- تقديم نماذج عملية تحفز المعلمين على تنفيذ مهارات التفكير العليا في إيجاد أفكار التغيير.
- تقييم وتقويم أعمال المعلمين اليومية والشهرية والفصلية بحيث تُبنى على تعزيز مهارات التفكير العليا.

[https://search.shamaa.org/PDF/Articles/PSIksjr/Ikjsr\\_Vol2No6Y2022/ikjsr\\_2022-v2-n6\\_542-573.pdf](https://search.shamaa.org/PDF/Articles/PSIksjr/Ikjsr_Vol2No6Y2022/ikjsr_2022-v2-n6_542-573.pdf)

أبو غوش، رانية. (2015). أنموذج مقترح للقيادة التحولية في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

البعداني، فؤاد. (2018). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة أب، مجلة جامعة الناصر، 1(11)، 359-406.

<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=252788>

البوات، وليد مونس. (2022). دور المشرف التربوي في تنمية أداء المعلمين في المدارس الأردنية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 42-60.

<https://www.hnjournal.net/wp-content/uploads/2022/08/3%D8%AF%D9%88%D8%B1>

الشهراني، محمد بن ناصر. (2022). أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، 1(143)، 139-168. [https://journals.ekb.eg/article\\_247303.html](https://journals.ekb.eg/article_247303.html)

شريتج، رنا. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات قيادة التغيير في مدارس مديرية تربية وتعليم يط من وجهة نظرهم [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.

الشريجة، محمد، والعتيبي، أسماء والعقيل، ساميا. (2016). ممارسة رؤساء أقسام اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت لمهارات قيادة التغيير. مجلة دراسات العلوم التربوية، 43(4)، 1461-1443.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-797760>

الطشة، غنيم والرشيدى، فهد. (2020). ممارسة مدرء المدارس الثانوية بدولة الكويت لأدوارهم في قيادة التغيير. مجلة الطفولة والتربية، 43(2)، 456-484. [https://journals.ekb.eg/article\\_249337.html](https://journals.ekb.eg/article_249337.html)

القطيفان، رائد. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

عمران، محمد. (2022). قيادة التغيير. ترجمة الدكتور محمد عمران، الجامعة العربية الأمريكية، برنامج الدكتوراة، رام الله، فلسطين.

مسمح، نبيل. (2019). دور المشرف التربوي في تنمية مهارات القيادة التفاعلية لدى معلمي اللغة الإنجليزية في المدارس الثانوية بمحافظة حماة الجنوبية بدولة فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.

المعري، بثينة، الكيومي، أمل، و حماد، وحيد. (2020). واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين الأوائل بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان. مجلة العلوم التربوية، 2(4)، 467-510.

[https://ssj-journals.ekb.eg/article\\_189238.html](https://ssj-journals.ekb.eg/article_189238.html)

وزارة التربية والتعليم، "الاستراتيجية القطاعية للتعليم 2021-2023" مكتب رئيس الوزراء، دولة فلسطين 2021.

## References:

Abu ghash, ranit.(2015). anmwdhj mqtrh llqyadt althwylt fy aljameat alardnyt aleamat fi daw' alwaqe walatjahat alqjadiat almueasira [risalat majistir ghayr manshuratin].jamieat euman alearabiati.

وتطوير العمل والإبداع؛ هام في إحداث التغيير أو ضمان نجاحه ودفعه باتجاه مواكبة التحولات المعاصرة؛ لذا توصي الباحثة بما يلي:

- نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير بتعاون وتضافر الجهود مع الجهات الحكومية المختصة.

- تفعيل الشراكة المجتمعية مع مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني لدعم تطبيق برامج تنمية قيادة التغيير لدى قيادات القطاع التعليمي الحكومي.

- تفويض القيادات التعليمية في ضواحي القدس الصلاحيات اللازمة لإحداث التغيير، واتخاذ قراراته.

- رصد مهارات قيادة التغيير وإدراجها في الدليل التنظيمي الفلسطيني الصادر عن وزارة التربية والتعليم.

- الاستفادة من الأنموذج المقترح في تقويم و تقييم كفايات ومهارات قيادات التعليم في ضواحي القدس في التغيير.

## الإفصاح والتصريحات

**تضارب المصالح:** ليس لدى المؤلف أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

**الوصول المفتوح:** هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص اسناد الابداع التشاركي

غير تجاري 4.0الدولي (CC BY- NC 4.0)، الذي يسمح بالاستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمنح الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) الأصليين. والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، الا إذا تمت الإشارة الى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

## المراجع

آل دغمان، خالد. (2020). دور مشرفي اللغة العربية في تنمية مهارات التدريس لدى معلمها في المرحلة الثانوية. مجلة إدارة: البحوث والنشر العلمي، 36(11)، 180-228. [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_135570.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_135570.html)

آل مسلط، محمد، والمخلافي، سلطان. (2021). دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الوظيفي لدى المعلمين في المدارس بمنطقة عسير. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 9(9)، 171-212.

<https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=287361>

إبراهيم، حسام الدين، والمرزوقي، أحمد. (2021). أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(6)، 573-542.

- Indeed.(2022,June,25)11 Essential Change Leadership Skills (Plus Tips).<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/change-leadership-skills>
- Kashyap,D.(2015.August.11).Top 5 Types of Supervision Available in Education .<https://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/top-5-types-of-supervision-Ministry-of-Education,-Sectoral-Strategy-for-Education-2021-2023-Prime-Minister-s-Office,-State-of-Palestine,2021>.
- Mismeh, N. (2019).The role of educational supervisor in developing interactive leadership skills among English language teachers at secondary schools in the Palestinian southern governorate[Unpublished Master Thesis |Al-Aqsa University of Gaza.
- Msmh, Nabīl. (2019). Dawr al-mushrif al-tarbawī fi Tanmiyat mahārāt al-Qiyādah al-tafā'uliyah ladā Mu'allimī al-lughah al-Injilīziyah fi al-Madāris al-thānawīyah bālmhāfzāt al-janūbiyah bi-Dawlat Filastīn [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Aqṣā.
- Omrān,M.(2022).Change Leadership,Translated by Mohammad Omran, Arab American University, Ramallah,Palestine.
- Onyenke,G. & Tomokazu,A.(2021).The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change.Journal of Organizational Change Management,34 (2),403-415.
- Russell,J.(2020,June,19). 7 Leadership Skills Everyone Needs in Times of Change, DOI: <https://www.themuse.com/advice/change-leadership-skills>
- Sage Journal.(2020,May,19).Hoque,K., Kenayathulla,H., Subramaniam,M., & Islam,R. Relationships Between Supervision and Teachers' Performance and Attitude in Secondary Schools in Malaysia. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020925501>
- Shraitih, R. (2022).The degree of practicing leadership change by principals of governmental schools in the educational directorate of Yetta [Unpublished Master Thesis].Hebron University.
- Shuraytiḥ, Ranā. (2022). darajat mumārasat mudīr al-Madāris al-ḥukūmiyah Imhārāt qiyādat al-taghyīr fi Madāris Mudīriyat tarbiyat wa-ta'lim yṯā min wijhat naẓarīhim [dirāsah mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Khalīl.
- Umrān, Muḥammad (2022). qiyādat al-taghyīr. tarjamat al-Duktūr Muḥammad 'Umrān, al-Jāmi'ah al-'Arabīyah al-Amrīkiyah, Barnāmaj al-duktūrāh, Rām Allāh, Filastīn.
- Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta'lim, "al-Istirāṭījiyah al-qitā'iyah lil-ta'lim 2021-2023" Maktab ra'īs al-Wuzarā', Dawlat Filastīn 2021.
- Āl dghmān, Khālid. (2020). Dawr Musharrafī al-lughah al-'Arabīyah fi Tanmiyat mahārāt al-tadrīs ladā m'Imyāh fi al-marḥalah al-thānawīyah. Majallat Idārat : al-Buḥūth wa-al-Nashr al-'Ilmī, 36 (11), 180-228. [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_135570.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_135570.html)
- Āl Musallat, Muḥammad, wālmkhlāfy, Sulṭān. (2021). Dawr al-mushrif al-tarbawī fi Idārat al-taghyīr wa-'alāqatuhu bmtwā al-wazīfī ladā al-Mu'allimīn fi al-Madāris bi-Minṭaqat 'Asīr. Majallat al-Ādāb lil-Dirāsāt al-nafsīyah wa-al-tarbawīyah, (9), 171-212. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=287361>
- Al-Ba'dānī, Fu'ād. (2018). darajat mumārasat Idārat al-taghyīr ladā al-qiyādāt al-Akādīmīyah wa-al-idāriyah bi-Jāmi'at Āb, Majallat Jāmi'at al-Nāṣir, 1 (11), 359-406. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=252788>
- Albwāt, Walīd Mūnis. (2022). Dawr al-mushrif al-tarbawī fi Tanmiyat adā' al-Mu'allimīn fi al-Madāris al-Urdunīyah. Majallat al-'Ulūm al-Insāniyah wa-al-ṭabī'iyah, 3 (8), 42-60. <https://www.hnjournal.net/wp-content/uploads/2022/08/3%D8%AF%D9%88%D8%B1>
- Al-Mu'ammārī, Buthaynah, al-Kayyūmī, Amal, wa Ḥammād, Waḥīd. (2020). wāqi' mumārasat almshrfyn al-Tarbawīyīn li-qiyādat al-taghyīr min wijhat naẓar al-Mu'allimīn al-Awā'il bi-al-madāris al-ḥukūmiyah fi Salṭanat 'umān. Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah, 2 (4), 467-510. [https://ssj.journals.ekb.eg/article\\_189238.html](https://ssj.journals.ekb.eg/article_189238.html)
- Alqṭyān, Rā'id (2020). qiyādat al-taghyīr ladā mudīr al-Madāris al-khāsshah fi Muḥāfazat al-'Āshimāh 'Ammān wa-'alāqatuhā bālyādīh alābtkāryh min wijhat N zr musā'idī al-mudīrīn [Risālat mājistīr ghayr manshūrah]. Jāmi'at al-Sharq al-Awsaṭ.
- Al-Shahrānī, Muḥammad ibn Nāṣir. (2022). Athar qiyādat al-taghyīr 'alā al-Thaqāfah al-tanzīmīyah ladā qādat al-Madāris bi-Muḥāfazat Bīshah. Dirāsāt 'Arabīyah fi al-Tarbiyah wa-'ilm al-nafs (ASEP), 1 (143), 139-168. [https://journals.ekb.eg/article\\_247303.html](https://journals.ekb.eg/article_247303.html)
- Alshryjh, Muḥammad, wāl'tyby, Asmā' wāl'qyl, sāmyā (2016). mumārasat rū'asā' aqṣām al-lughah al-Injilīziyah fi al-marḥalah al-thānawīyah bi-Dawlat al-Kuwayt Imhārāt qiyādat al-taghyīr. Majallat Dirāsāt al-'Ulūm al-Tarbawīyah, 43 (4), 1443-1461. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-797760>
- Alṯshh, Ghunaym wālrshydy, Fahd (2020). mumārasat mdrā' al-Madāris al-thānawīyah bi-Dawlat al-Kuwayt l'dwārhm fi qiyādat al-taghyīr. Majallat al-ṭufūlah wa-al-tarbiyah, 43 (2), 456-484. [https://journals.ekb.eg/article\\_249337.html](https://journals.ekb.eg/article_249337.html)
- Chakma,D.(2022,December,3)Educational supervision:Nature,characteristics,objectives and function of educational supervision. <https://onlinenotebank.wordpress.com/2022/12/03/educational-supervision-nature-characteristics-objectives-and-function-of-educational-supervision/>
- Engida,Z.,Alemu,A.,Mulugeta,M.(2022).The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture,Future Business Journal. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Hossam El Din, I., & Al-Marzouqi, A. (2021). A suggested model for servant leadership in schools in the Sultanate of Oman in light of some contemporary models. Ibn Khaldoun Journal for Studies and Research, 2(6), 542-573.
- Ibrāhīm, Ḥusām al-Dīn, wālmrzwqy, Aḥmad. (2021). Unmūdḥaj muqtarāh li-qiyādat mudīr al-Madāris al-taghyīr al-tarbawī bi-Salṭanat 'Ammān fi ḍaw' ba'd al-namādhij al-mu'āshirah. Majallat Ibn Khaldūn lil-Dirāsāt wa-al-Abḥāth, 2 (6), 542-573. [https://search.shamaa.org/PDF/Articles/PSIkjsr/IkjsrVol2No6Y2022/ikjsr\\_2022-v2-n6\\_542-573.Pdf](https://search.shamaa.org/PDF/Articles/PSIkjsr/IkjsrVol2No6Y2022/ikjsr_2022-v2-n6_542-573.Pdf)
- IMD.(2023, January) The 8 key leadership skills you need to know in 2023 .<https://www.imd.org/reflections/leadership-skills/>