

The degree of awareness of the principals of the government high schools in the governorate of Irbid for the management of change and its relation to the effectiveness of these schools

Iman Mohamed Ibrahim El-Taj

Ministry of Education || Jordan

Abstract: The study aimed at revealing the degree of awareness of the principals of the governmental secondary schools in Irbid Governorate for the management of change and their relation to the effectiveness of these schools. The researcher used the descriptive approach. In order to achieve the objective of the study, the researcher constructed a questionnaire, , And the results showed that the degree of awareness of high school principals in the governorate of Irbid for change management is high and with a mean (4.01). The order of the fields ranked in descending order according to the level of fields: the field of school administration, reached (4.15) Teaching, Reached (3.96), the regulatory climate field, and was (3.92).obaha grade (high), also showed a strong correlation by (0.86), the degree of awareness of public secondary school principals in the governorate of Irbid to manage change effectively and their relationship to those schools. In the light of the results, a number of recommendations and proposals were presented to raise the level of awareness of change management among high school principals.

Keywords: Change Management, School Effectiveness.

درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس

إيمان محمد إبراهيم التاج

وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء أداة للدراسة "الاستبيان"، تم توزيعها على عينة عشوائية من (68) مديراً ومديرة، من مديريات تربية وتعليم محافظة إربد، وأظهرت النتائج أن درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.01)، وجاء ترتيب المجالات مرتبة تنازلياً وفقاً لمستوى المجالات: مجال الإدارة المدرسية، وبلغ (4.15)، مجال الهيئة التدريسية، وبلغ (3.96)، مجال المناخ التنظيمي، وبلغ (3.92). وجميعها بتقدير (مرتفعة)، كما بينت وجود علاقة ارتباطية قوية بمقدار (0.86) بين درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لرفع مستوى إدراك إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، فاعلية المدارس. محافظة إربد

1- المقدمة

أصبح التغيير سمة أساسية في حياتنا اليومية، ومع التغيرات العديدة المتلاحقة التي تشهدها المجتمعات تسعى جميع المنظمات للتغيير، حتى تبقى دائما متحفزة، لأنها تكون مهددة بالزوال بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فالتغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن.

وبذلك فإن التغيير في المنظمات ضرورة حتمية مستمرة، فهو يتضمن إحداث تحولات في المؤسسة لمواجهة القوى المؤثرة فيها، فقد يأتي التغيير استجابة لمتطلبات جديدة أو نتيجة لتطبيق فلسفة إدارية جديدة كإدارة الجودة الشاملة، كما أن حدوث أي تغيير في أحد الأنظمة الفرعية الأخرى، وفي المؤسسة ككل وإنجازاتها المتحققة سواء على صعيد المؤسسة أو الأفراد.⁽¹⁵⁾

ويرى تشموني (Chimonye, 2010) أن التغيير يمثل استراتيجية متطورة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع لاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، إن مفاهيم التطور والتغيير تهدف إلى تنمية الإدارة أو تغييرها نحو الأفضل، ولا بد من الإشارة إلى أهمية دور المدير في عملية التغيير، فالمدير المبدع قادر على توقع التغيير، وهو الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح.

وبعد دور مدير المدرسة معقدا بسبب طبيعة الأعمال التي يقوم بها مرؤوسوه، إذ إن وظيفة المدير التربوي الفعال ليست وظيفة روتينية اهتمامها تسيير أمور المدرسة، بل هي عملية تركز على الجوانب الإنسانية، وتحقيق الكفاءة الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، من خلال النجاح في مواجهة التغيرات المتسارعة بإحداث التغيير المنشود.⁽⁶⁾

ويشمل التغيير في المدرسة عدة مجالات؛ أولا الأنشطة والأعمال: كدمج أنشطة مع بعضها بعضا أو إلغاء أنشطة قائمة، أو التغيير في الأنشطة، وثانيا العنصر البشري: ويشمل التغيير في حجم القوى العاملة من المعلمين والإداريين، أو التغيير في مهارات القوى العاملة من خلال البرامج التدريبية⁽⁴⁾، وثالثا الموارد المادية: مثل تغير نوعية المواد الخام المستخدمة أو التغيير في عدد الأجهزة أو التغيير في المستوى التكنولوجي، ورابعا السياسات: وهو التغيير في السياسات المتبعة في المدرسة أو تعديلها أو إلغاؤها، وخامسا إجراءات العمل: كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير طرائق التدريس المتبعة من قبل المعلمين لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال، وأما المجال السادس فهو الهيكل التنظيمي: من خلال تغير التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض.⁽⁹⁾

حظي موضوع التغيير الذي يهدف الى تطوير العملية التربوية وتحسين نتائجها باهتمام عدد كبير من التربويين مثل فولان (Fullan, 1982)، ومايلز (Miles, 1993) ذلك لان أي عملية تطوير أو تحسين، تعني في جوهرها إحداث التغيير في السلوك على النحو الذي يمكن أن يسهم في تحقيق بشكل أكبر، سواء أكان التغيير المطلوب على مستوى منظمات المجتمع ومؤسساته أم على مستوى الأفراد، وذلك من حيث تطوير أدائهم وتحسين ممارستهم وتنمية اتجاهاتهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في أن عملية التغيير أمراً حتمياً في المنظمات التربوية، حتى تصبح تلك المنظمات قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعها، إلا أن بعض القادة الإداريين لا يؤمنون بأهمية إدارة التغيير، ولا يمتلكون المهارة

الكافية في القدرة على فهم ديناميكيات الجماعة، والقوى التي تحكمها، كونهم لم يستطيعوا توجيه هذه الفئة من العاملين نحو ما يشغلهم، ويظهر كفاءتهم في العمل الموكل إليه (عماد الدين، 2015).
فالقائد يمكن أن يكون مديرًا فعالاً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً ولعل هذا ما يفسر الدعوة إلى حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة وليس إلى إداريين.

وقد بذلت في هذا الاتجاه جهوداً كبيرة لحث القيادات التربوية على التغيير من أجل التحسين والتطوير، إلا أن هذا الجهود لم تحقق الهدف المنشود، كما ظهر في المراجعة التي تمت في منتدى التعليم في الأردن المستقبل الذي عقد في الفترة (9 / 16 - 15 / 2002) وتحت عنوان نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن. حيث يقع على عاتق القيادة الإدارية التربوية التي تتبنى عملية التغيير في المنظمات التعليمية، مسؤولية مراعاة العنصر البشري الذي سيتأثر بها، والذي يقوم بالدور الرئيس في إنجاح هذه العملية، أو فشلها⁽¹⁶⁾ وعلى الإدارة بتّ روح التعاون بين العاملين في المنظمة التعليمية، وتوحيد جهودهم، وأن تضطلع بدورها في تهيئة، ودعم، ومتابعة، عملية إدارة التغيير سواء قبل البدء بها، أو أثناء تطبيقها، أو بعد الانتهاء من اتخاذ القرار بشأنها، كما أكد مؤتمر التطوير التربوي المنعقد في عمان عام(1988).

وكما ورد في دراسة(الزهراني، 2009) فلقد أوصى المؤتمر التربوي الذي عقد بالقاهرة عام 1995م بعنوان: إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي بأن تتبنى البلاد العربية فلسفة التغيير في نظمها التربوية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، وأن تتحول أجهزة التعليم في البلاد العربية إلى أدوات لإحداث التغيير، على أن تتوافر له غدارة واعية تعمل على تهيئة المناخ التربوي لتقبل التغيير ودعمه.

لذا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة إدراك مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لإدارة التغيير من وجهة نظرهم ؟
- 2- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير ومستوى فاعلية تلك المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة إدراك مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لإدارة التغيير من وجهة نظرهم.
- 2- التعرف على مستوى فاعلية المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المدراء.
- 3- التعرف على العلاقة بين درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير ومستوى فاعلية تلك المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

أهمية الدراسة:

- 1- تتناول موضوعاً هاماً في الإدارة التربوية، وهو إدارة التغيير، والذي يعد السبيل الوحيد أمام تطور المؤسسات التربوية.
- 2- إن هذه الدراسة تسعى إلى دعم الجهود المبذولة من قبل متخذي القرار في وزارة التربية لتنمية وتطوير النظام التربوي، من خلال تسليط الضوء على أهمية إدارة التغيير في المدارس، ودورها في تعزيز فاعلية المدرسة من خلال تحقيق أهدافها المنشودة.
- 3- ويمكن أن يفيد العاملون في وزارة التربية والمديرون والمشرفون من خلال توظيف توصيات هذه الدراسة في تطوير المؤسسات التربوية وإحداث التغيير المنشود لتحقيق الأهداف التربوية.

التعريفات والاصطلاحات:

إدارة التغيير اصطلاحاً: " عملية تمثل تحول المدرسة في الواقع الحاضر إلى واقع تسعى إلى الوصول إليه عن طريق تطبيق منهج شمولي عملي، وتطوير الأعمال والسلوكيات الإدارية باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (بربخ، 2012: 65).

إدارة التغيير إجرائياً: هي درجة ادراك مديري المدارس الثانوية الحكومية لعملية تحول مدرستهم من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي تسعى إلى الوصول إليه من خلال تطبيق منهج شمولي، وتقاس بالدرجة التي يحققها أفراد الدراسة على فقرات مقياس ادراك إدارة التغيير.

فاعلية المدرسة: " قدرة المدرسة على تحقيق نتائج إيجابية وبدرجة عالية من الكفاءة، وتعكس قابلية المديرين في اختيار الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها، وتشمل الفاعلية كل من الإدارة المدرسية، والهيئة التدريسية، والمناخ التنظيمي، وطرائق التدريس، والأنشطة التربوية، والعلاقة مع المجتمع المحلي" (الموسى، 2000: 56).

فاعلية المدرسة إجرائياً: هي درجة التي يمتلكها مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة وفقاً للمجالات التي حددتها أداة الدراسة وهي: التخطيط، والقيادة، والتحصيل الدراسي، وتوظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي والاختبارات المدرسية.

وجهة النظر: " هي طرق مختلفة للتفكير، تعبر عن آراء مختلفة للأشخاص، في موضوع ما" (قرقش، 2002: 32)

إدراك: " هو عملية نفسية متعلقة بشيء مجرد أو باخر فيزيائي، وهو الفهم للعلاقة بين الشخص الذي يفهم وبين الشيء الذي يتم فهمه" (عابدين، 2001: 43)

2- الاطار النظري والدراسات السابقة

تسعى المؤسسات التربوية إلى البقاء والاستمرار والنمو، فهي لا تستطيع أن تقف ثابتة أمام التغيير المتسارع بشتى مجالات الحياة، فالمؤسسة التي تترك أمورها للصدفة والظروف غالباً ما تصبح خاضعة للتغيير، وليست صانعة له، وعندما فان التغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه أو تحافظ على وضعها الراهن.⁽¹⁸⁾

أشار (بربخ، 2012) إلى أن مفهوم إدارة التغيير يقوم على العناصر الأساسية الآتية:

- جهد شمولي مخطط: ذلك أن التغيير عملية شاملة، لا تقصر على العاملين أو الهيكل التنظيمي أو على وسائل وإجراءات العمل، بل تشتمل على ذلك كله، وكذلك فهي ليست جهوداً ارتجالية بل تستند إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية.
- قيادة فاعلة: فالتغيير يبدأ بتخطيط من القيادة والقدرة التأثيرية لهذه القيادة في استقطاب مهارات العاملين وأفكارهم وتوظيفها بالصورة الأمثل لتخفيف معارضتهم، وزيادة فرص تعاونهم مع الإدارة.
- اعتماد استراتيجيات تغيير سلوكية للتأثير في اتجاهات العاملين وتعزيز الأبعاد التطويرية في قناعتهم من خلال برامج تدريبية مثمرة.
- التركيز على دور الجماعة الأساسي في إحداث التغيير كي تعمل المؤسسة بروح الفريق المتكامل.
- المتابعة الواعية والإشراف على الخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات التي قد تطرأ بين الحين والآخر.

أهمية إدارة التغيير:

يعد التغيير سبيل المؤسسة للاستمرار والبقاء، والمنظمة التي تفشل حتماً، وأضاف بان هناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها من اجل إنجاح عملية التغيير⁽¹⁴⁾، إذ لا بد من أن يتم التغيير، وإذ لا بد من أن يتم التغيير بشكل تدريجي حتى لا يفاجأ به المديرون والعاملون ويسود جو من عدم الاستقرار والارتباك داخل المؤسسة⁽³⁾ ويعتبر التغيير احد العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرار والتوازن الديناميكي داخل المؤسسة فتحقيق درجة من الثبات والاستمرار والتوازن من اهم الضروريات للزمنة لضمان الحياة للمنظمة.

وبين كل من قرقش (2002) بان أهمية التغيير ترتبط بثبات المؤسسة في السوق، الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المؤسسة استيعاب طلب المستهلكين المتزايد، والذي يتطلب بالضرورة تغييراً مستمراً على معدلات التمويل في استراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

أهداف إدارة التغيير:

إن أي عملية تغيير إداري تنتجها المؤسسة غالباً ما يكون الهدف منها إما تطوير المؤسسة وإما تغييراً اضطرارياً تقوم به من اجل التكيف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق أو القوانين، إن الهدف النهائي من التغيير التنظيمي هو تحسين الفعالية التنظيمية، أي تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن هذه الأهداف:

1. التنافسية، حيث تزداد الرغبة في التغيير كلما زادت حدة المنافسة.
2. الرغبة في البقاء، فالمنظمة التي لا تتغير ولا تستجيب لقوى التغيير التي تفوق قدرتها على البقاء.
3. تحسين الأداء فالمنظمة التي تسعى إلى تحسين الأداء يتوجب عليها القيام ببعض التغييرات على طرائق العمل والأداء فيها.

أسباب التغيير:

قد يكون تغيير أسبابه داخلية أو خارجية. على النحو الآتي:

- 1- التطور الذي يحدث في الأساليب المستخدمة في العمل: تتطور أساليب العمل باستمرار مع مرور الزمن، لذلك تقوم المؤسسات دورياً بإجراءات إعادة تنظيم دورياً، حتى تستطيع مواكبة المستجدات.
- 2- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة: قد تحدث التغييرات بناء على قرارات حكومية أو تشريعات تحكم إدارة شؤون المؤسسات، ونمط تشكيل مجال الإدارة في المؤسسات الخاصة أو تعدي النظر في الإدارة الحكومية بهدف إحداث تطوير إداري مما يعني إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من بين أمور أخرى كثيرة يتم تغييرها.
- 3- تطوير المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية: طرأ تطوير كبير في نظريات التعلم السلوكي، بل وفي مجال التحكم في هندسة القوى البشرية، وادى ذلك إلى تزايد إمكانية التحكم في سلوك الإنسان تعديله بشكل كبير فاعلية المدرسة:⁽²⁰⁾

يعد الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم (البدرى، 2005). وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (الغريب-حورية، 2013).

والفاعلية المدرسية من وجهة نظر بروكفور 1979 تتحدد في ضوء نتائج التلاميذ على الاختبارات المدرسية بالإضافة إلى واقع المدرسة ووفقا لمتغيرات نوعية: كجو المدرسة ونوع القيادة التدريسية. ويبين رينولدز أن أبرز ما يميز المدارس الفعالة عن (Reynolds, 1989) المدارس غير الفعالة هو: التأكيد على الجوانب الأكاديمية في المدرسة؛ ووجود إدارة مدرسية قيادية متفهمة؛ وتوقعات أدائية عالية من الطلبة؛ وثقة الإدارة والمعلمين بقدرة الطلبة على تحقيق هذه التوقعات؛ وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي بين أطراف العملية التربوية (5).

وللقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، فضلا عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي (العسيلي، 2006) وقد أشار إلى أن أهم ما يميز المدارس الفعالة (دروزة، 2013) أن المدارس غير الفعالة هو اهتمامها بالجوانب الأكاديمية، ووجود الإدارة المدرسية الكفؤة والمتفهمة لدورها، والثقة المتبادلة بين العاملين إن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الإدارة المدرسية الفاعلة أن تكون إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها، وإيجابية في حل مشكلاتها.

ثانياً الدراسات السابقة:

دراسة إبراهيم ودون (Ibrahim & Don, 2014) فقد هدفت التعرف على أثر الإدارة الفعالة على تطبيق إدارة التغيير في ماليزيا، وقد استخدم المنهج القياسي، وتكونت عينة الدراسة من (342) معلما ومديراً في المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية من ماليزيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الفعالة ساهمت بشكل إيجابي في تطبيق إدارة التغيير في المدارس الثانوية بشكل جيد، وبينت الدراسة أن إدارة التغيير تساهم في تحسين الأداء المدرسي بشكل عام من حيث المعلمين والطلبة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس الثانوية في ماليزيا لا زالت تعاني من تحديات وصعوبات تواجه المدراء عن تطبيق إدارة التغيير.

أما ناونغا وأمتري (Nwangwa & Omotere, 2013) فقد أجريا دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة الأدوار الجديدة لمديري المدارس الثانوية ومعرفة أثر تطبيق إدارة التغيير في نيجيريا، وقد تم استخدام المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من أربعة مدارس تم اختيارها عشوائيا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أثر تطبيق إدارة التغيير في المدارس الثانوية كان إيجابيا على إحداث التطوير والنهوض في عملية التعليم والتعلم، من خلال تنفيذ الإدارة القائمة على الأداء، أظهرت نتائج الدراسة أنه في بداية الأمر كان هنالك صعوبات في تطبيق إدارة التغيير على المعلم والنائب والإداريين، وذلك تطلب فهم الأدوار الجديدة لمديري المدارس في إدارة التغيير.

أما دراسة ستبلن، وروبرت (Steplen & Robert, 2011) هدفت إلى "معرفة أسباب مقاومة العاملين لإدارة التغيير في ولاية ألاباما في أمريكا تكونت عينة الدراسة من (160) عاملاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أشارت نتائج الدراسة إلى أن توجيه القادة غير الإيجابي للمرؤوسين يزيد من تخوفهم، وتردّدهم، لعملية تنفيذ القرارات في المنظمة، وأن التوجيه الجيد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم، ويحقق الأهداف الموضوعية، وبما أن الأف ارد يعملون من أجل تحقيق احتياجاتهم، فإن دور القائد يتمثل في توجيههم نحو تحقيق الأهداف، بما يتماشى مع احتياجاتهم من خلال تحريك عواطفهم، وأشارت الدراسة إلى أهمية نموذج (CBAM) Concern Based Adoption Models الذي يعنى باهتمامات النفس، الفردية، التأثير، والنتيجة.

قام الزهراني (2017) بدراسة هدفت إلى تعرّف واقع ممارسة إدارة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة جميع مديري المراكز، وعددهم (22) مديراً، وعيّنت عشوائية طبقية من المشرفين التربويين

بلغ عدد أفرادها (314) ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود درجة متوسطة في واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف لتربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات كل من مديري مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير، ولصالح مديري مراكز الإشراف التربوي ولتقديرات مديري مراكز الإشراف التربوي.

وأجرت عماد الدين (2015) دراسة هدفت إلى تعزف مدى نجاح برنامج قيادة التغيير في إعداد مدير المدرسة في مدارس الأردن ليصبح قائداً فاعلاً للتغيير، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عددها (24) مديراً و(671) معلماً، وغطت ثمانية أبعاد في قيادة التغيير، وخلصت إلى أن الممارسات المتصلة بقيادة التغيير تنطبق بدرجة كبيرة على سلوكيات مديري المدارس المشاركة في البرنامج. كتابة الأرقام بنفس الطريقة

التعقيب على الدراسات:

يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت تهدف إلى تقييم درجة واقع ممارسة إدارة التغيير، لكنها اختلفت في تناول المتغيرات التابعة، فبعضها تناول أثر الإدارة الفاعلة، وبعضها مقاومة التغيير، وفي أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف تلك الدراسات وإجراءاتها. وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والإجراءات المنهجية، وصياغة أسئلة الدراسة، وتطوير أدواتها، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة، وتفسير النتائج، واختلفت هذه الدراسات عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعينتها، ونتائجها، وحسب علم الباحثة فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في محافظة إربد التي تناولت موضوع درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي إذ ستحاول الربط موضوع درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس.

3- منهجية وإجراءات الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد للعام الدراسي 2018/2019، (135) مديراً ومديرة، وقد بلغ عينة الدراسة (68) مديراً. ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ظهر أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها هي "الاستبانة"، تم تصميمها بعد مراجعة الأدبيات وأساليب البحث العلمي النظرية والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تكونت الأداة من (17) فقرة تهتم بمعرفة ادراك إدارة التغيير لمديري التربية والتعليم، وكانت الفقرات من (1-5) تقيس مجال الإدارة المدرسية، في حين كانت الفقرات من (6-11) تقيس مجال الهيئة التدريسية، ومن (12-17) تقيس مجال المناخ التنظيمي.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (9) محكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، في تخصص الإدارة؛ لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها وشموليتها، حيث شمل ذلك انتماء الفقرات للمقياس ككل وانتماء الفقرات للمحاور، وقد تم تعديل وصياغة الأسئلة بناءً على توصية المحكمين، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عدد منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، تم تقييم تماسك المقياس بحساب كرونباخ الفا، كما يبين ذلك الجدول (1).

جدول (1): معامل ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس. (كرونباخ الفا)

رقم المجال	المجالات	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	الإدارة المدرسية	0.92
2	الهيئة التدريسية	0.94
3	المناخ التنظيمي	0.94
5	الأداة ككل	0.93

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مناسب، على قدرته على تحقيق أغراض الدراسة، إذ يتضح من الجدول (1) أن معامل الثبات لاستبانة درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس. بلغ (0.93) وتعتبر درجة الثبات مقبولة لهذه الدراسة.

الوزن النسبي:

جدول (2) الوزن النسبي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الأداة.

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	من 1.00 - أقل من 1.80
منخفض	من 1.80 - أقل من 2.60
مقبول	من 2.60 - أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 - أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 4.20 - 5.00

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية في تحليل البيانات التي تتطلبها الإجابة عن أسئلة الدراسة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل بيرسون.

4- عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة إدراك مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد لإدارة التغيير من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس، والجدول (3) يبين ذلك. الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس على فقرات الأداة ككل؛ مرتبة تنازلياً.

المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
1	مرتفع	0.43	4.15	الإدارة المدرسية
2	مرتفع	0.44	3.96	الهيئة التدريسية
3	مرتفع	0.43	3.92	المناخ التنظيمي
	مرتفع	0.43	4.01	الأداة ككل

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة تراوحت بين (3.92-4.15) و تم ترتيبها تنازلياً بدءاً بتقييم مرتفع لمجال الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي (4.15) ومجال الهيئة التدريسية بمتوسط حسابي (3.96)، فيما جاء مجال المناخ التنظيمي بالتقدير بدرجة مرتفع بمتوسط (3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.01) بدرجة تقييم مرتفع. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس، أما على كل مجال من مجالات الدراسة على حدة، فالجدول (4) يوضح ذلك.

أولاً/ مجال الإدارة المدرسية.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لمجال الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً.

المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	أولاً: مجال الإدارة المدرسية.	المرتبة
1	4.28	0.45	مرتفع جداً	تلتزم إدارة المدرسة بأوقات الدوام المدرسي.	2
2	4.25	0.45	مرتفع جداً	تمتلك إدارة المدرسة المعرفة الكافية بطبيعة عملها.	6
3	4.17	0.44	مرتفع	تتميز سجلات إدارة المدرسة بالدقة.	1
4	4.11	0.43	مرتفع	تقوم إدارة المدرسة بإنجاز واجبتها، وتحمل مسؤولية ذلك.	3
5	4.08	0.42	مرتفع	تتميز إدارة المدرسة بالاستقلالية.	4
6	4.04	0.44	مرتفع	تحافظ إدارة المدرسة على نموها المهني.	5
	4.15	0.43	مرتفع	جميع فقرات للمجالات معاً	

يتبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف المعياري (0.43)، وتتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.28) و(4.04)، حيث كان أعلاها للفقرة "تلتزم إدارة المدرسة بأوقات الدوام المدرسي"، وبمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.45)، في حين أن الفقرة "تحافظ إدارة المدرسة على نموها المهني"، حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.44).

مناقشة النتيجة وتحليلها:

تتفق هذه النتيجة مع دراسة عماد الدين (2015)، من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة الزهراني (2017) حيث أتت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ممارسة إدارة التغيير، يعطي إشارة إلى أن عامة المديرين، لديهم قدرة قيادية على ممارسة إدارة التغيير، وتشجيع العمل الجماعي، ورؤية الأشياء من وجهة نظر عامة أكثر منها شخصية، إضافة إلى أنهم يمتلكون رؤية مستقبلية توضح الاتجاه لعملية التغيير، وإلى تبني أساليب الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى التركيز على البعد الإنساني من خلال مراعاة احتياجات، ورغبات، وتوقعات المعلمين.

ثانياً/ مجال الهيئة التدريسية.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لمجال الهيئة التدريسية مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	ثانياً: مجال الهيئة التدريسية.	الترتيب
9	4.07	0.44	مرتفع	تهتم الهيئة التدريسية بتحصيل الطلبة.	1
11	4.00	0.45	مرتفع	تحقق الهيئة التدريسية الأهداف المدرسية.	2
7	3.95	0.46	مرتفع	تلتزم الهيئة التدريسية بإنجاز أعمالها	3
10	3.91	0.43	مرتفع	تتميز الهيئة التدريسية بالإخلاص في العمل.	4
8	3.90	0.43	مرتفع	تسعى الهيئة التدريسية إلى تحقيق نموها المهني.	5
	3.96	0.44	مرتفع	جميع فقرات للمجالات معاً	

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف المعياري (0.44)، وتتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.07) و(3.90)، حيث كان أعلاها للفقرة "تهتم الهيئة التدريسية بتحصيل الطلبة"، وبمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.44)، في حين أن الفقرة "تسعى الهيئة التدريسية إلى تحقيق نموها المهني"، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.43).

مناقشة النتيجة وتحليلها:

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عماد الدين (2015)، من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة الزهراني (2017) حيث أتت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ويعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يشجع المعلمين في مشكلاتهم التي تواجههم في المدرسة في تعزيز أساليب حل المشكلات وفق منهجية

علمية جديدة تتوافق مع سياسة التغيير داخل المدرسة، لتوفير جو مدرسي مناسب يساهم في نشر الثقافة والإبداع بين المعلمين وداخل المدرسة.

ثالثاً/ مجال المناخ التنظيمي.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لمجال المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	ثالثاً: مجال المناخ التنظيمي.	الترتيب
13	4.00	0.42	مرتفع	يتسم المناخ التنظيمي بالمدرسة بالتعاون.	1
16	3.97	0.43	مرتفع	يسود جو العمل الثقة والمودة.	2
14	3.95	0.42	مرتفع	يعمل العاملون في المدرسة بروح الفريق.	3
12	3.90	0.45	مرتفع	تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين بالديمقراطية.	4
15	3.89	0.44	مرتفع	تتوافر حرية التعبير عن الرأي في المدرسة.	5
17	3.84	0.44	مرتفع	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المدرسية.	6
	3.92	0.43	مرتفع	جميع فقرات للمجالات معاً	

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفاعلية تلك المدارس، جاءت بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.43)، وتتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.00) و(3.84)، حيث كان أعلاها للفقرة " يتسم المناخ التنظيمي بالمدرسة بالتعاون."، وبمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.42)، في حين أن الفقرة "يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المدرسية."، حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.44).

مناقشة النتيجة وتحليلها:

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عماد الدين (2015)، من حيث درجة الممارسة، واختلفت النتيجة عن دراسة الزهراني (2017) حيث أتت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ويعود السبب في ذلك إلى أن ويعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يؤمنون بأهمية التغيير والتطوير التربوي لتحسين أداء المدرسة، وتطوير المناخ المدرسي للوصول إلى الأهداف التربوية الداعمة للتغيير والتطوير.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير ومستوى فاعلية تلك المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
لبيان العلاقة بين درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير ومستوى فاعلية تلك المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم، تم حساب معامل الارتباط بيرسون والجدول (7) يوضح ذلك.
جدول (7) معامل الارتباط بيرسون بين درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير ومستوى فاعلية تلك المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

فاعلية تلك المدارس (ن=68)		درجة إدراك مديري المدارس لإدارة التغيير.
0.87	معامل الارتباط	
0.00	مستوى الدلالة	

يظهر من الجدول (8) وجود علاقة ارتباطية بين درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير ومستوى فاعلية تلك المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0, 87) وهي درجة تشير لمعامل ارتباط قوي. وهذا يعني كلما زاد درجة إدراك مديري المدارس لإدارة التغيير زادت فاعلية تلك المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم ودون (Ibrahim& Don, 2014).

مناقشة النتائج وتحليلها:

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه يوجد مبدأ التشاركية بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج التغيير إلى وجود مشاركة فاعلة بين الناس، الذين يملكون السلطة، والقوة من خلال مواقعهم، وخبراتهم، وعلاقاتهم وبين الناس الذين ينفذون عملية التغيير ذاتها، ومتطلباتها، وذلك من أجل تحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال، وممارسات عملية، كما أن العبء الكبير الملقى على عاتق بعض مديري المدارس نتيجة توافر كادر إداري وفي متكامل في المدرسة مثل: المساعد والسكرتير والمرشد التربوي.

بناءً على ما سبق يمكن وضع التوصيات التالية:

التوصيات والمقترحات:

1. تعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق التغيير المطلوب بمرونة عالية.
2. عقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير وبخصوص صياغة الرؤية والرسالة والتركيز على مجال الأهداف المستقبلية.
3. حث مديري المدارس على تشجيع المعلمين على عمليات الإبداع والابتكار والتجديد والسلوك القدوة ليكونوا أسوة لمعلمهم وطلبتهم خصوصاً مديرية تربية إربد.
4. عقد دورات تأهيلية لمديري المدارس تفيدهم بمجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة.
5. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية تأخذ بُعد وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم.

المصادر والمراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

- البدري، طارق (2005) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2 ، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- بريخ، فرحان (2012) إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جدعون، كارول (2013) الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.
- الجوارنة، المعتصم بالله؛ صوص، ديمة (2012) التربية وإدارة التغيير، عمان: دار: الخليج للنشر والتوزيع.
- حورية، ع، (2013) فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد40 ، ملحق1 ص428- 410 ، عمان، الأردن.
- الداعور، سعيد خضر (2012) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير: الجامعة الإسلامية: غزة.

- دروزة، أفنان (2013) "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 41-40، ص.5
- الزهراني، عبد الخالق (2017) واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- سعيقان تغريد؛ والطيط أحمد (2009) للمؤتمر العلمي الدولي السابع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
- الشريدة، هيام (2014) الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم، وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 43، ص 227 - 257.
- عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، القدس.
- العسيلي، رجا. (2006) تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 8(4)، 180-208
- عماد الدين، منى (2015) تقييم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- قرقش، ع. (2002)، فعالية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشرد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الموسى، أ. (2000)، دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراها المعلمون في مدارس لواء الكورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم (1988) المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي، رسالة المعلم العددان الثالث والرابع، المجلد 28، عمان.
- وزارة التربية والتعليم، (2003)، نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، عمان، منتدى التعليم في أردن المستقبل، 9/2002/ 15 - 16
- الوسي، فيصل سعد (2011) درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ثانياً/ المراجع الإنجليزية:

- Chimonye, J(2010) A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Hmo State Nigeria, Erodham University 0072, DAI – A59102, 214
- Fullan, M. (2011) Leadership for the 21 Century, Educational Leadership, 55 (7): 6-10.
- Ibraim. I. &Don.Y.(2014) Servant Leadership and Effective Changes Management in schools, International Journal of Scientific and Research Publication.
- Nwanging, K&Omotere, T.(2013) The roles of school managers in managing educational changes in Nigerian schools. European Scientific Journal, 9(25): 1857-7881
- Steplen, T& Rober, E (2011) Transforming leadership: A process of collective Action, Human Relation, 38(11): 1023-1046