



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

**دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير  
المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في  
شرقي القدس.**

إعداد

**عريب عطا محمد الوعري**

باحثة دكتوراة الجامعة العربية الأمريكية

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد السابع - جزء ثاني - يوليو ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المخلص

هدفت الدراسة التعرف الى دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس حيث تم اختيار عينة الدراسة من (50) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية، وفي سبيل انجاز هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك من خلال استخدام استبانة معتمدة على مقياس قيادة التغيير للباحث (القرني، ٢٠١٦) ومقياس التطوير المهني للباحث (أبو زلط، ٢٠٢١)، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن درجة قيادة التغيير كانت متوسطة، وأن درجة التطوير المهني كانت متوسطة ايضاً، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وبناءً على هذه النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على توفير بيئة صافية داعمة لتشجيع المعلمين على تطبيق الأفكار الجديدة، العمل على تنمية الروح القيادية للمعلمين من قبل المدراء، ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية لكل من المدراء والمعلمين لتطويرهم قيادياً ومهنياً.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة التغيير، التطوير المهني شرقي القدس.

## Abstract

The study aimed to identify the role of secondary school principals in leading change and professional development from the point of view of the teachers of Al-Farr School in East Jerusalem. Total of (50) male and female teachers were randomly chosen from the study population. Data were collected using a questionnaire based on the researcher's (Al-Qarni, 2016) change leadership scale and the researcher's (Abu Zalat, 2021) professional development scale. The results shows : That the degree of change leadership was medium, and professional development was medium too. Secondly, there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the role of secondary school principals in leading change and professional development from the point of view of the teachers attributed to gender variables, academic qualifications and years of experience. The study came out with several recommendations, the most important of which are: working to provide a supportive classroom environment to encourage teachers to implement new ideas, working on developing the leadership spirit of teachers by managers, and the need to work on providing training programs for both managers and teachers.

**Key words:** Change leadership, professional development, East Jerusalem

## مقدمة الدراسة

تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية، فقيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال التوظيف العلمي السليم للكوادر البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه كل الطاقات والقدرات التي تساهم في دعم الإدارات ومسؤوليها والعاملين فيها وتحسينها، كما أن العملية التعليمية هي عبارة عن عملية تقوم من أجل التغيير والتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المرتبة الأولى بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان، ولذلك فإن نتاج هذه العملية متوقف إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها (الزهراني، ٢٠١٧).

حيث أن قادة المؤسسات التربوية مطالبون في جميع الأوقات بتبني إدارة التغيير، والابتكار في جميع مجالات أعمالهم، ومساعدة العاملين، وفتح المجال أمامهم؛ لمواكبة التطور والإبداع، والسعي نحو ازدهار المؤسسة وتقدمها، وعلى قادة المؤسسات تقبل الأفكار، والأساليب التي تنهض بالتغيير والسعي قدماً نحو تحقيقها، ومساعدة العاملين على تطبيقها، وضمان الاستفادة القصوى من جميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها الموارد البشرية (القطيفان، ٢٠٢٠).

ويعد المعلم أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر بشكل كبير في إعداد أفراد المجتمع وتشكيل عقولهم وتكوين شخصياتهم، ومن هنا تأتي أهمية إعداد المعلم وتأهيله وتوفير فرص التنمية المهنية المستمرة له، خصوصاً في عصر التطور والتغير السريع، ولأن المعلم هو العنصر الأساسي في بناء الحاضر والمستقبل، يستدعي تحمل المسؤولية من قبل القائمين على عملية إعداد برامج تأهيل المعلمين وتدريبهم للقيام بمهمتهم بشكل يؤدي إلى الارتقاء بمهنة التدريس، وتحسين أداء المعلمين، وتطويرهم مهنيًا وأكاديميًا، وتندرج عملية النمو المهني وتطوره تحت مظلة التنمية المهنية؛ لأن النمو المهني عملية تعلم مدى الحياة تبدأ من مرحلة قبل الخدمة وتستمر حتى نهاية الحياة المهنية (الفجام وآخرون، ٢٠١٧).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للتطورات التعليمية المستمرة يجب على المؤسسات التربوية مواكبة التغييرات والتطورات، من أجل تقديم أفضل الخدمات لمنتسبيها، وهذا الدور يزيد من اهتمامها بتبني عمليات التغيير داخل المؤسسة، ويحتاج ذلك إلى وجود قوة بشرية مؤهلة؛ للتعامل مع هذا التغيير داخل المؤسسة (القطيفان، ٢٠٢٠)، ويعتبر المعلم بمثابة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية - التعلمية، والقلب النابض في الموقف التعليمي، فإذا أعد المعلم الإعداد الصحيح صلح حال التعليم وصلح حال المجتمع، لذلك فمهنة التربية لم تعد محصورة في التفكير

بمتطلبات وحاجات الإنسان الحاضرة، بقدر ما هي موجهة للتفكير بتطوير قدرات ومهارات الإنسان، للتعامل مع متطلبات المستقبل، والعمل على تهيئة الإنسان لمواجهتها، ولذا كانت الحاجة إلى النمو المهني حاجة قائمة باستمرار كونه أكثر ضرورة من أجل توفير الخدمة التربوية اللازمة للمعلم وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تكمن في الاجابة على الاسئلة الاتية:

١. ما دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس؟

٢. ما دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغير والتطور المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس؟

٣. ما دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغير من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في دور مديري المدارس في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في دور مديري المدارس في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

٦. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في دور مديري المدارس في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

### أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية

تتمثل أهمية الدراسة النظرية في إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تخص قيادة التغيير والتطوير المهني، والتي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم.

## الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في أنها قد تفيد مديري المدارس ومديراتها في شرقي القدس بإظهار أهمية العلاقة بين قيادة التغيير والتطوير المهني، ويؤمل أن تدفع نتائج الدراسة الباحثين؛ لإجراء دراسات أخرى مماثلة، تتعلق بدور مديري المدارس في قيادة التغيير في محافظات أخرى وربطها ببعض المتغيرات.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس.
٢. التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس.
٣. التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس.
٤. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في دور مديري المدارس في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
٥. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في دور مديري المدارس في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٦. التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في دور مديري المدارس في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على:

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على معلمي ومعلمات من مدرسة الفير في شرقي القدس.

**الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدرسة الفرير في شرقي القدس .

**الحدود الزمانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٢١م - ٢٠٢٢م.

**الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة موضوع "دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفرير في شرقي القدس.

### مصطلحات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

**قيادة التغيير:** وهي "قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (القرني، ٢٠١٦، ص ٧٤٥).

**التطوير المهني:** وهو عملية مستمرة ومؤسسة محورها المعلم وتهدف إلى إحداث تغييرات فنية وعقلية وسلوكية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمعلم" (التوبجري وتروري، ٢٠١٨، ص ٢٥٦).

### الدراسات السابقة

دراسة البلوشية (٢٠٢١) حيث هدفت إلى استكشاف واقع التطور المهني وعلاقته بممارسة القيادة الموزعة بين القيادات النسائية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة منهجاً مختلطاً من خلال تقنيات كمية ونوعية . استخدمت الباحثة المقابلات للتحقق من واقع القيادة النسائية ولجمع بيانات متعمقة لتقييم طبيعة وفعالية البرامج . تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم (٣٨٥) مشاركاً منهم (٦) قيادات نسائية . وقد أشارت النتائج إلى أن فاعلية برنامج التطوير المهني للقيادات النسائية في سلطنة عمان متوسط حيث أن أعلى نسبة كانت للجانب البشري يليها الجانب التنظيمي ثم الجانب الفني الذي صنفه الأضعف من قبل المشاركين . كانت ممارسة المرأة للقيادة الموزعة متوسطة بشكل عام ولكن تم تصنيف الرؤية والرسالة والأهداف بدرجة عالية، جاء التطوير المهني في المرتبة الثانية من حيث ممارسته على مستوى متوسط تليها الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة على مستوى متوسط . في المستوى الرابع تم تقاسم المسؤولية والممارسات القيادية في المرتبة الخامسة والتي صنفها المشاركون كممارسات متوسطة .

دراسة الخليفة (٢٠٢١) والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية بدولة الكويت، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان التي تم تطبيقها على (٩٦) مبحوث من المدرء والمدرء المساعدون ورؤساء الأقسام بمدارس البنين والبنات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهمية المتطلبات البشرية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن قيادة التغيير التنظيمي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالمتطلبات البشرية، كما أثبتت الدراسة أنه يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مدارس التعليم المتوسط وكذلك المؤسسات التعليمية المختلفة، ويرجع ذلك إلى أن الاهتمام بدراسة المتطلبات البشرية تساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن أهمية المتطلبات المادية لقيادة التغيير التنظيمي في عينة الدراسة جاءت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

دراسة عطية وخليفة (٢٠٢١) والتي هدفت إلى استقصاء أثر توظيف التعلم الخبراتي عبر المنصة التعليمية الإلكترونية ادمودو في تدريس الاقتصاد المنزلي لتنمية التفكير المنفتح النشط ومهارات قيادة التغيير لدى تلميذات الصف الثاني الإعدادي، وتكونت عينة البحث من (٥٨) طالبة بالصف الثاني الإعدادي، تم تقسيمهن إلى مجموعتين أحدهما تجريبية قوامها (٢٨) تلميذة ، ومجموعة ضابطة قوامها (٣٠) تلميذة، تم إعداد أدوات البحث المتمثلة في مقياس التفكير المنفتح، واختبار التصرف في مواقف قيادة التغيير، وتطبيقهما على مجموعتي البحث (التجريبية والضابطة) قبل وبعد تطبيق تجربة البحث، وقد أسفرت نتائج البحث على فاعلية توظيف التعلم والخبرات عبر المنصة التعليمية وفي تنمية التفكير المنفتح النشط ومهارات قيادة التغيير لدي تلميذات المجموعة التجريبية مقارنة بأداء تلميذات المجموعة الضابطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه طرديه موجبة بين نمو التفكير المنفتح وتنمية مهارات قيادة التغيير لصالح تلميذات المجموعة التجريبية.



دراسة الشيباب (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على احتياجات معلمي الفيزياء للتطوير المهني في ضوء المعرفة التدريسية المرتبطة بالمحتوى. تألفت عينة البحث من (٤٠) معلماً و(٦٢) معلماً من معلمي الفيزياء في المدارس الحكومية في إدارة التعليم بينبع للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م، ولجمع المعلومات تم استخدام استبانة لاحتياجات التطوير المهني تكونت من (٦٧) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مجال معرفة المحتوى العلمي أكثر المجالات احتياجاً، يليه ثانياً مجال معرفة بيئة التعلم ثم مجال معرفة التعلم وخصائص المتعلمين ثالثاً، ورابعاً جاء مجال معرفة التدريس، وأخيراً مجال معرفة التقويم بالمرتبة الخامسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، فيما لم تظهر وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

دراسة الوداعي آل سفران (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تقويم البرامج التدريبية لمركز التطوير المهني التعليمي بخميس مشيط في ضوء معايير الرخصة المهنية من وجهة نظر المعلمين خلال الفصل الدراسي الأول من العام (٢٠٢٠-٢٠٢١)، وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مكتب التعليم بخميس مشيط والبالغ عددهم (٤٥٠٢) معلماً، والبرامج التدريبية التي نفذها مركز بمركز التطوير المهني التعليمي بخميس مشيط، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع المعلمين بلغت (٣٦٠) معلماً، كما طبقت الدراسة على جميع البرامج التدريبية للمركز، وقد جمعت البيانات بأداتين، هما: الاستبانة، وتحليل المحتوى، وقد توصلت نتائج الدراسة لوجود احتياجات تدريبية قائمة على معايير الرخصة المهنية من وجهة نظر المعلمين بمكتب التعليم بخميس مشيط بدرجة (متوسطة)، وأسفرت عن تنفيذ مركز خميس مشيط لـ (٢٢) برنامجاً تدريبياً قائماً على معايير الرخصة المهنية، كما أن المعلمين يحتاجون إلى (١٠) برامج تدريبية قائمة على معايير الرخصة المهنية لم ينفذها المركز.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت دور ومهارات مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير التكنولوجي والتطوير المهني، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة المشكلة وتحديدها وصياغة الفروض الملائمة وتوظيف أدوات الدراسة وتحديد أهدافها، والأسلوب الإحصائي في تحليل النتائج ومناقشتها.

دراسة (Ensminger&Gaubatz, 2015) والتي هدفت إلى التعرف على محاولات التغيير لرؤساء أقسام المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على كيفية تحويلهم عوائق التغيير إلى حالات لتعزيز عملية التغيير، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثان المقابلات الشخصية و مقياس أسلوب الحياة كأداتين للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٦) من رؤساء الأقسام منهم (٣) ذكور و(٣) إناث، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعظم عائق لعملية التغيير هو مقاومة المعلمين وشعورهم بالرضا في الوضع الراهن، أن رؤساء الأقسام الذين قاموا بنشر المعلومات الخارجية والداخلية وتقديم التنمية المهنية كانوا هم الأكثر قدرة على تغيير شعور المعلمين من حالة الرضا إلى عدم الرضا بالوضع الراهن، وزيادة معرفة ومهارات المعلمين.

دراسة جورجيا (Georgia,2012)هدفت الدراسة الى استقصاء مدى فاعلية الإدارة المدرسية ومدى توافر الثقافة التكنولوجية وفاعلية التدريس لدى المعلمين. استخدم الباحث الاستبانة كأداة قياس على عينة من المجتمع المكون من معلمين في مدارس تايبوان ومن أهم نتائج الدراسة أنّ القيادة التكنولوجية لدى مدير المدرسة تحسن من ثقافة المعلمين التكنولوجية وتشجعهم بشكل مباشر على دمج التكنولوجيا في تدريسهم. ومن أهم التوصيات أنّ على مدرّاء المدارس كونهم القادة في مدارسهم تطوير رؤية تكنولوجية شاملة في مدارسهم.

دراسة كلود(Cloud,2010) هدفت الدراسة للكشف عن عناصر قيادة التغيير وأثرها على المؤسسات التعليمية، حيث استخدم الباحث أداة تحليل المحتوى من خلال جمع للدراسات السابقة ومن ثم تحليلها. ومن اهم النتائج: أنّ عناصر قيادة التغيير تركز على توقع التغيير وتحليل البيئة الداخلية والخارجية واجراء التغييرات في الوقت المناسب والتأكيد على العمل حسب رؤيا المؤسسة. ومن أهم التوصيات، العمل على تطوير وتعزيز قدرات المديرين القيادية والسماح لهم بأجراء التغيير من اجل تطوير المؤسسة.

## تعليق على الدراسات

لقد ورد سابقاً مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع قيادة التغيير كدراسة (الخليفي، ٢٠٢١)، ودراسة (عطية وخليفة، ٢٠٢١)، ودراسة (Ensminger&Gaubtaz, 2015)، كذلك فقد تناولت بعض الدراسات التطوير المهني كدراسة (البلوشية، ٢٠٢١)، ودراسة (الشياب، ٢٠٢٠)، ودراسة (الوادعي آل سفران، ٢٠٢٠)، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كونها تناولت وتحدثت عن التطوير المهني للمعلمين، وايضا في منهجية البحث حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تشابهت في أداة الدراسة حيث استخدمت الاستبانة في معظم الدراسات السابقة، ولكن تميزت الدراسة الحالية واختلفت عن الدراسات السابقة في كونها بحثت في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني في احدى مدارس شرقي القدس والتي تعد على حد علم الباحثة بأنها الدراسة الأولى التي تتناول هذا العنوان في القدس، وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس.

## منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي ستتبع فيها الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على "دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير على التطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفير في شرقي القدس"، وذلك بجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) لأنها ستناسب طبيعة هذه الدراسة وستحقق الأغراض المرجوة منها.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات العاملين في مدرسة الفير في شرقي القدس والبالغ عددهم (٦٥) معلم ومعلمة للعام الدراسي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢) معلم ومعلمة حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة.

## جدول رقم (١). خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي		
ذكر	24	46.2
أنثى	28	53.8
المؤهل العلمي		
دبلوم	5	9.6
بكالوريوس	24	46.2
ماجستير فأعلى	23	44.2
سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	5	9.6
من ٥ - ١٠ سنوات	18	34.6
أكثر من ١٠ سنوات	29	55.8

## أداة الدراسة

أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة هنا هي الاستبانة، كونها الأداة الأنسب لمثل هذه الدراسة، حيث تكونت بصورتها النهائية من (٣٥) فقرة، موزعه على محورين كان المحور الاول لقيادة التغيير وتكون من (٢٠) فقرة والمحور الثاني لتطور المهني وتكون من (١٥) فقرة، و تم بناء اداة الدراسة وفق مقياس ليكرت خماسي الابعاد واعطت الاوزان التالية (موافق بشده: خمس درجات، موافق: اربع درجات، محايد: ثلاث درجات، معارض: درجتان، معارض بشده: درجة واحدة)، وتم استخدام المعيار التالي لتفسير النتائج:

اكبر من ٣.٥ كبيرة.

من ٢.٥-٣.٥ متوسطة.

اقل من ٢.٥ قليلة.

## صدق الاداة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين حيث كانت مكونه من (٣٠) فقرة وقاموا بإبداء بعض الملاحظات حولها منها اعادة صياغه ومنها استبدال ومنها حذف ومنها اضافه فأصبحت مكونه من (٣٥) فقره بصورتها النهائية، وعليه تم إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي، وكانت مناسبة للتعرف على دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفرير في شرقي القدس

## ثبات الاداة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الخاص بقيادة التغيير (٠.٩٥) والمحور الخاص بالتطور المهني (٠.٩٥) وبلغت الدرجة الكلية (٠.٩٧)، وهذه النتائج مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة وتعتبر درجات عالية جداً من الثبات.

## المعالجات الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات وتم استخدام مجموعه من المعالجات الاحصائية تمثلت في النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha).

## نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على: "ما دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفرير في شرقي القدس؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٢).

الجدول (٢) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دور  
مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفريز في  
شرقي القدس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
كبيرة	0.71	3.58	52	قيادة التغيير
كبيرة	0.79	3.43	52	التطوير المهني
كبيرة	0.70	3.51	52	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفريز في شرقي القدس كانت كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (٣.٥١)، مع انحراف معياري (٠.٧٠) وهذا ما يؤكد على ان دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفريز في شرقي القدس كانت كبيرة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على: "ما دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز الثانوية في شرقي القدس؟"

للإجابة على هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور مديري قيادة التغيير من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3).

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر قيادة التغيير مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دور	الرقم
كبيرة	0.93	3.94	يمتلك القدرة على صياغة أفكاره في التطوير المستقبلي للمدرسة.	q2
كبيرة	0.82	3.85	التأكيد باستمرار على أهمية التغيير.	q7
كبيرة	0.91	3.79	يحرص على التقويم المستمر لرسالة المدرسة بهدف السعي نحو تطويرها.	q5
كبيرة	0.95	3.71	يمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي ستواجه عملية التغيير قبل حدوثها.	q4
كبيرة	1.05	3.69	يزود الأعضاء بالمستجدات الحادثة في مجال العمل.	q1
كبيرة	0.94	3.69	توظيف قدرات المعلمين المتميزين في التغلب على الصعوبات والتحديات التي قد تواجه عملية التغيير.	q15
كبيرة	0.90	3.67	متابعة التغيير وتقييمه بشكل دوري.	q10
كبيرة	1.06	3.65	يساهم في تذليل أي صعوبات تعترض التغيير والتطوير.	q3
كبيرة	0.97	3.63	التعامل مع أنماط السلوك التي قد تعيق عملية التغيير بشكل أحسن.	q6
كبيرة	0.99	3.62	إقناع المعلمين ومن في حكمهم بأهمية التغيير المطلوب.	q9
كبيرة	0.99	3.54	تشجيع المعلمين على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الإيجابية،	q13
كبيرة	1.11	3.50	تحفيز المعلمين على تحقيق أهداف التغيير.	q20
كبيرة	0.89	3.50	تفعيل دور الأعضاء في نشر ثقافة التغيير في المدرسة.	q8
كبيرة	0.89	3.48	الاستجابة بصورة بناءة لمبادرات التغيير من قبل الأعضاء.	q18
كبيرة	0.95	3.46	إشراك المعلمين في تحديد آليات العمل المناسبة لعملية التغيير.	q16
كبيرة	0.99	3.44	توفير الآليات الداعمة للتغيير.	q11
كبيرة	1.03	3.42	تفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التغيير لإحساسهم بالمسؤولية تجاه عملية التغيير.	q14
كبيرة	1.01	3.42	مراعاة قدرات المعلمين عند الرغبة في إحداث التغيير.	q19
كبيرة	0.97	3.40	توفير البيئة التي تسجع على الإبداع لتحقيق التغييرات المنشودة.	q12
متوسطة	1.16	3.21	إشراك المعلمين في صنع القرارات اللازمة لعملية التغيير.	q17
كبيرة	0.71	3.58	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة دور مديري قيادة التغيير كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (٣.٥٨). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي يمتلك القدرة على صياغة أفكاره في التطوير المستقبلي للمدرسة بمتوسط (٣.٩٤)، تبعها التأكيد باستمرار على أهمية التغيير بمتوسط (٣.٨٥)، وكانت أقلها شيوعاً إشراك المعلمين في صنع القرارات اللازمة لعملية التغيير بمتوسط (٣.٢١).

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "ما أهم مظاهر التطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفيرير الثانوية في شرق القدس؟"**

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التطوير المهني مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4).

**الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر التطوير المهني مرتبة حسب الأهمية**

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
q8	ينسق للمعلمين حضور دورات وورش العمل التي تعمل على تطوير ممارساته المهنية.	3.65	1.04	متوسطة
q7	يتيح للمعلمين فرص المشاركة في الأنشطة اللامنهجية.	3.52	1.09	متوسطة
q9	يتعاون مع المشرفين على تنمية المعلمين بكافة الجوانب المهنية.	3.50	1.03	متوسطة
q5	يكلف المعلمين بمجموعة من المهام لإظهار قدراته المهنية.	3.50	0.93	متوسطة
q15	يحرص على حل المشكلات التي تعترض المعلمين وتحول دون تطورهم.	3.48	0.98	متوسطة
q6	يدعم المعلمين لتحسين القيم المهنية لديهم.	3.48	1.05	متوسطة
q1	يوضح للمعلم الجديد حقوقه المهنية كمعلم.	3.46	1.12	متوسطة
q11	يوضح للمعلمين أساليب الإدارة الصفية الملائمة.	3.46	0.89	متوسطة
q13	يسعى لإيجاد نظام مدرسي يشعر المعلمين بالاستقرار المهني.	3.44	1.01	متوسطة
q10	يقدم مساعدة للمعلم على مواجهة الصعوبات في الحقل المهني التعليمي.	3.42	1.01	متوسطة
q4	يشجع المعلم على تطبيق أفكاره الجديدة على أرض الواقع.	3.37	1.04	متوسطة
q3	يشعر المعلم بالأمان الوظيفي.	3.37	1.06	متوسطة
q2	يبين للمعلم الجديد تركيبة المجتمع المحلي والثقافات والعادات المحيطة بالمدرسة.	3.33	0.92	متوسطة
q14	ينمي الروح القيادية لدى المعلمين.	3.29	0.95	متوسطة
q12	يوفر بيئة صفية داعمة تشجع المعلمين على تطبيق الأفكار الجديدة.	3.25	1.02	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.43	0.79	متوسطة



تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة التطوير المهني كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.43). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً ينسق للمعلمين حضور دورات وورش العمل التي تعمل على تطوير ممارساته المهنية بمتوسط (3.65)، تبعها يتيح للمعلمين فرص المشاركة في الأنشطة اللامنهجية بمتوسط (3.52).

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5).

**الجدول (5): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي**

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	24	3.51	0.65	50	-0.030	0.976
أنثى	28	3.52	0.75			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (0.97) فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف النوع الاجتماعي، وذلك كما هو واضح من الجدول السابق.

**خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6).

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي ((One-way ANOVA)) للفروق في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.964	0.037	0.019	2	0.038	بين المجموعات
		0.511	49	25.042	داخل المجموعات
			51	25.080	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدارس شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة (0.96) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدارس شرقي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

سادساً: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس والذي ينص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفير في شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم تحليل التباين الأحادي ( One-way ANOVA) للفروق في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدرسة الفرير في شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.643	0.445	0.224	2	0.448	بين المجموعات
		0.503	49	24.632	داخل المجموعات
			51	25.080	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدارس شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة (0.643) وهذه القيمة اكبر من (0.05) وهذا يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطور المهني في مدارس شرقي القدس تعزى لمتغير سنوات الخبر، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف سنوات الخبرة.

### التوصيات

- العمل على توفير بيئة صافية داعمة لتشجيع المعلمين على تطبيق الأفكار الجديدة.
- العمل على تنمية الروح القيادية للمعلمين من قبل المدراء.
- يجب على المدراء والتربية توفير الأمان الوظيفي للمعلم.
- ضرورة تطبيق نظام مدرسي يُشعر المعلمين بالاستقرار المهني.
- ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية لكل من المدراء والمعلمين لتطويرهم قيادياً ومهنياً.

### دراسات مقترحة

- إجراء دراسة عن المعوقات التي تواجه المدراء في قيادة التغيير والتطوير المهني للمعلمين.
- دراسة تتناول دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني في جميع مدارس شرقي القدس باستخدام متغيرات أخرى، مثل: العمر، مكان المدرسة.
- دراسة تتناول العلاقة بين قيادة التغيير ومتغيرات أخرى، مثل: (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي).

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- البلوشية، فوزية. (٢٠٢١). واقع التطوير المهني بمشتاقه القيادة النسائية للقيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، كوالالمبور.
- التويجري، أنس وتراورى، يسوف. (٢٠١٨). ممارسة التطوير المهني بالمدارس العربية في بوركينافاسو. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد (٧)، عدد (١)، ص ٢٥٢ - ٢٧٥.
- الخليفي، أحمد. (٢٠٢١). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم المتوسط في محافظة الأحمدية. مجلة كلية التربية: جامعة المنصورة، ١(١١٣)، ٣ - ٢٦.
- الرشيد، مشاعل. (٢٠٢١). واقع تحقيق برنامج تهيئة أعضاء هيئة التدريس الجدد وإعدادهم في جامعة الملك سعود للتطوير المهني. المجلة العلمية، ٣٧، (٤)، ٩١ - ١٣٠.
- الزهراني، مستورة. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، (١٦)، ٣٠١ - ٣٩٨.
- السياب، معن. (٢٠٢٠). احتياجات معلمي الفيزياء للتطوير المهني في ضوء المعرفة التدريسية المرتبطة بالمحتوى. ١، (٢١).
- العصيمي، تركي. (٢٠٢١). فاعلية قيادة التغيير في المؤسسة العسكرية: دراسة استشرافية. مجلة بحوث: العلوم التربوية، الجزء (٢)، (٣)، ١٢٨ - ١٤٤.
- عطية، أرزاق وخليفة، رحاب. (٢٠٢١). توظيف التعلم الخبراتي عبر المنصة التعليمية الإلكترونية (ادمودو) في تدريس الاقتصاد المنزلي لتنمية التفكير المنفتح النشط ومهارات قيادة التغيير لدى تلميذات المرحلة الإعدادية. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ٧، (٣٤)، ٩٨٥ - ١٠٧٤.
- العنزي، عبير. (٢٠٢١). واقع التطوير المهني الذاتي ومعوقاته لدى معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظرهن. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٥ (١٨)، ٢٨ - ٥٠.
- الفجاء، حسن وآخرون. (٢٠١٧). واقع النمو المهني لمعلمي العلوم والرياضيات بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٧٦)، ٥٨٣ - ٦١٥.

- القاعد، مجدولين. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة. **مجلة المنارة**، ٢٦، (١)، ٣١١ - ٣٣٨.
- القرني، عبد الله. (٢٠١٦). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبول لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر**، (٣)، ٢٥ - ٧٧٦.
- القطيفان، رائد. (٢٠٢٠). 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، الأردن.
- بن مبرد، نورة. (٢٠٢١). واقع التطوير المهني لمعلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض في ضوء المستجدات التكنولوجية. **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**، ٥، (١٦)، ١٢٣ - ١٤١.
- المنتشري، أحمد. (٢٠١٩). تقويم التطوير المهني المستمر لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية في ضوء نموذج جوسكي. **مجلة البحث العلمي في التربية**، (٢٠)، ١٢٧ - ١٧٧.
- ناصر، ابتسام. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق. **مجلة جامعة دمشق**، ٣٦، (٢)، ٢٢٣ - ٢٥٦.
- الوادعي، محمد وآل سفران، محمد. (٢٠٢٠). تقويم البرامج التدريبية لمركز التطوير المهني التعليمي بخميس مشيط في ضوء معايير الرخصة المهنية من وجهة نظر المعلمين. **مجلة كلية التربية: أسبوط**، ٣٧، (٦)، ٤٥٧ - ٤٨٦.

المراجع الاجنبية

- Cloud, R. (2010). Change leadership and leadership development, New Directions for Community Colleges, No.49, pp (73-79).
- Gaubatz, J. A., &Ensminger, D. C. (2017). Department chairs as change agents: Leading change in resistant environments. **Educational Management Administration & Leadership**, 45(1), 141-16