



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)



## **دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم**

إعداد

**منار عبد الحكيم مقبل يونس**

باحثة دكتوراه الجامعة العربية الامريكية

«المجلد الأربعون- العدد الثالث - مارس ٢٠٢٤ م»

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

## المُلخَص

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم. وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي بأسلوبه الظاهراتي في جمع البيانات وتحليلها للوصول تفسر دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم. وقد طبقت الدراسة على عينة قصدية تكونت من (١٠) مديرا من مديري ومديرات المدارس الحكومية في النقب، حيث أمكن الوصول للنشبع النظري. وأظهرت الدراسة، وبعد الاجابة على الاسئلة الفرعية استطاعت الباحثة الاجابة على السؤال الرئيس حيث انه من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية في النقب، يلعبون دورًا حاسمًا في التغيير التربوي وانهم يلعبون الأدوار العديد من الأدوار وانهم هم الذين يوجهون التغيير وبالمختصر لهم دور كبير وفعال في عملية التغيير في المدارس وهذا الدور الكبير نتيجة قيامهم بمجموعه من المهام الادارية والتي تتمثل في( قيادة الرؤية والرسالة، تحفيز الفريق، توجيه السياسات التربوية، دعم المعلمين، تحليل البيانات والتقييم، تحقيق التواصل والشراكات، إدارة التغيير)، وبناء على نتائج الدراسة تم التوصل الى جملة من التوصيات كان اهمها يُفضل الاستمرار في تقديم برامج تدريب مستمرة لمديري المدارس بهدف تعزيز مهارات القيادة التربوية وفهمهم لكيفية التأثير الفعال في عمليات التغيير، والاستمرار في تحسين الاتصال الداخلي في المدارس من خلال تعزيز آليات التواصل بين مديري المدارس وفرق التدريس، مما يساهم في تسهيل عمليات التغيير وفهم التحديات التي قد يواجهونها.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير التربوي، مديري المدارس، المدارس الحكومية، النقب.

**Abstract:**

The primary aim of the study was to uncover the role of the school principal in educational change in government schools in the Negev from the perspective of the principals themselves. To achieve the study's objectives, the researcher employed a qualitative approach in data collection and analysis, rooted in theory to develop a theory explaining the role of the school principal in educational change in government schools in the Negev as perceived by the principals. The study was conducted on a purposive sample of 10 principals from government schools in the Negev, allowing for theoretical saturation. After answering the sub-questions, the study demonstrated, from the viewpoint of school principals in government schools in the Negev, that they play a crucial role in educational change. They fulfill various roles and direct the change process, effectively contributing to the transformation in schools. This significant role stems from their performance of administrative tasks, including visionary leadership, team motivation, educational policy guidance, teacher support, data analysis and assessment, communication and partnerships, and change management. Based on the study's results, several recommendations were made, emphasizing the continuous provision of training programs for school principals to enhance their educational leadership skills and understanding of effective influence in change processes. Additionally, improving internal communication in schools was recommended through enhancing communication channels between school principals and teaching teams, facilitating change processes and understanding the challenges they may encounter.

**Keywords:** Educational change, School principals, Government schools, Negev.

## المقدمة

مع تطور البيئة التعليمية وتزايد التحديات التربوية، يصبح دور مدير المدرسة أكثر أهمية من أي وقت مضى. يعتبر مدير المدرسة عمادًا أساسيًا لنجاح التغيير التربوي في المدارس الحكومية في النقب. يتطلب التحديث والتطوير في المناهج والطرق التعليمية رؤية وقيادة فعالة من المديرين، والذين يتفاعلون يوميًا مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم التربوية، حيث ان المدارس الحكومية في النقب جزءًا حيويًا من نظام التعليم، حيث تواجه هذه المؤسسات التعليمية تحديات مستمرة وتغييرات متسارعة في السياق التربوي، وفي هذا السياق، يلعب دور المدير المدرسي دورًا حاسمًا في تحقيق التغيير التربوي وتطوير البيئة التعليمية.

يواجه القادة التربويون أيضًا تغييرًا في عملهم. إن إدخال نظم المعلومات الإدارية المتطورة (MIS Management Information Systems) والشبكات الداخلية والشبكات القوية التي أصبحت أكثر شيوعًا، تعني أن الاستخدام الكفء لمجموعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يُنظر إليه الآن على أنه مطلب عمل عادي. لقد تغير إعداد العمل إلى درجة أنه لم يعد من المنطقي مقارنة الحاضر بالماضي (Demuyakor,2020)

التغيير أمر بالغ الأهمية للمؤسسات في بيئات العمل المتنامية عالية التنافسية. نظريات تصف التغيير كفعالية التي تستطيع المنظمات من خلالها، تعديل استراتيجياتها وعملياتها وهياكلها. يشير نموذج البحث الإجرائي والنموذج الإيجابي ونموذج تغيير "لوين" إلى مراحل التغيير التنظيمي. فحصت هذه الدراسة المراحل الثلاث لنموذج لوين: الحركة، وإعادة التجميد. على الرغم من أن هذا النموذج يحدد خطوات عامة، إلا أنه يجب تقديم معلومات إضافية، يتم النظر في تكييف هذه الخطوات مع مواقف محددة. تقدم هذه المقالة مراجعة نقدية للتغيير ونظريات لمراحل مختلفة من التغيير التنظيمي. في هذا الاستعراض النقدي، تقدم إدارة التغيير إطار عمل بناء لإدارة التغيير التنظيمي، خلال مراحل مختلفة من العملية. هذه المراجعة لها آثار نظرية وعملية، والتي تمت مناقشتها في هذه المقالة، مناعة ضد التغيير هو أيضا مناقشة (Hussain&Lei,2016).

وبناء على ما سبق استنتجت الباحثة ان هذه المقدمة تعكس تفاعل المديرين في المدارس الحكومية في النقب مع التغييرات التربوية المستمرة، وإن النظرة الداخلية التي يملكها المدراء بشأن دورهم في هذا السياق تلعب دورًا محوريًا في توجيه وتشكيل تجربة التعلم للطلاب وتعزيز فعالية النظام التعليمي، ولهذا جاءت هذه الدراسة الى استقصاء دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم

## مشكلة الدراسة

على الرغم من كل الصعوبة في قيادة التغيير مرات عديدة فإن التغيير ضرورة للواقع وليس هناك لا خيار سوى محاولة إحداث تغيير حتى مع العلم أنه قد لا ينجح. في الواقع، يواصل الباحثون وصناع السياسات المشاركة على نطاق واسع في القضايا ذات الصلة في التخطيط وقيادة التغييرات. تستمر أبحاث الفروع والمتنوعة من السنوات الأخيرة في الفحص ما هي المبادئ التي تزيد من فرص النجاح في تنفيذ الإصلاحات والتغييرات وما هي أسباب فشل هذه على خلفية التجربة السابقة، يحاول الباحثون في هذا المجال تقديم نهج متواضع ويشير إلى المبادئ العامة التي يجب تكييفها مع أي إصلاح ولأي تغيير حسب الخصائص والسياق الفريد لكل منهما. هذا هو الوصول "مقاس واحد يناسب الجميع" خطأ جوهرى في كيفية تصميم التغيير وتنفيذه لذلك، يرى العديد من الباحثين أن تنفيذ الإصلاح هو أكثر من عمل فني من العلم (Mckinsey، 2018)، ومن خلال عمل الباحثة في مجال التربية والتعليم واختلاطها في مديري المدارس والحديث عن موضوع التغيير استنتجت من خلال حديثها مع مديري المدارس ان التغيير قائم لأجل التغيير نفسه بحيث يضاهاى التغيير الحادث في حقل التغيير وخلق الشعور بالإلحاح بحسب نموذج كوتر، ان مجارة الحقل تحتم على المدير التغيير في الهدف والأشخاص وهنا يتم الالتقاء بين تحقيق المصالح والدوافع المهمة للإنجاز والاستمرار، وهذا ما دفع الباحثة الى اجراء دراسة تستكشف من خلالها دور مدير المدرسة مع التغيير التربوي وبناء على ذلك فان مشكلة الدراسة تكمن في الاجابة على السؤال الرئيس الاتي: ما دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الاتية:

١. ما الاتجاهات الحديثة فى التغيير التربوي فى الادارة التربوية؟
٢. ما المهام الادارية لمديري المدارس في التغيير التربوي؟
٣. ما واقع المهام الإدارية لمديري المدارس فى محافظة النقب باستخدام التصميم الظاهراتي؟
٤. ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس في عمليات التغيير التربوي؟

## اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

1. التعرف على الاتجاهات الحديثة في التغيير التربوي في الادارة التربوية؟
2. التعرف على المهام الادارية لمديري المدارس في التغيير التربوي؟
3. التعرف على واقع المهام الإدارية لمديري المدارس في محافظة النقب باستخدام التصميم الظاهراتي؟
4. ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس في عمليات التغيير التربوي؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة والتي ستسهم في الإضافة للأدب التربوي المتعلق باستخدام النظرية المجذرة، حيث سنتناول موضوعاً حيويًا يجسد دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهمولما لهذا الموضوع اهمية بالغة في تسليط الضوء على عملية التغيير التربوي من الناحية النظرية والناحية التطبيقية، حيث ان هذا الموضوع سيسفيد منه كل من مديري المدارس في اتباع الاساليب الصحيحة في عملية التغيير وكذلك معلمي المدارس في كيفية التماشي مع عمليات التغيير وكذلك الطلبة في كيفية الاستفادة من عمليات التغيير، وكذلك الباحثين في فتح الافاق امامهم لأجراء دراسات مماثلة والعمل ايضا الى التوصل الى مراجع حديثة، وانه من خلال نتائج الدراسة سيتم الخروج بتوصيات تساهم في تعزيز الرسوخ الوظيفي للمعلمين في المدارس.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** استخدام المنهج النوعي بأسلوبه الظاهرات للكشف دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤

**الحدود المكانية:** المدارس الحكومية في النقب

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مجموعه من مديري المدارس الحكومية في النقب.

## مصطلحات الدراسة

**التغيير:** التغيير هو عملية أو حالة تحول تؤدي إلى تحول في الحالة الحالية إلى حالة جديدة. يمكن أن يكون التغيير ناتجًا عن عوامل داخلية أو خارجية، ويمكن أن يكون تغييرًا إيجابيًا أو سلبيًا (الراغب، ٢٠٢٠).

**التغيير في الإدارة:** في سياق الإدارة والتنظيم، يشير مصطلح "التغيير" إلى التحول في هيكل أو طريقة عمل منظمة أو نظام. يمكن أن يكون هذا التغيير ناتجًا عن مجموعة من العوامل، مثل التقنية الجديدة، أو الظروف الاقتصادية، أو احتياجات المجتمع (ابو راتب، ٢٠٢١).

**التغيير التربوي:** هو عملية تحول تشمل مجال التعليم والتربية. يمكن أن يكون هذا التغيير ناتجًا عن مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك التقنيات التعليمية الجديدة، والتقدم البحثي، والتحديات في مناهج الدراسة، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية (ابو شعبان، ٢٠٠٨).

## الدراسات السابقة

### دراسة المولينيني (٢٠٢٣، Molyne)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة مع التغيير الإداري في مدارس منطقة دارفور، حيث أن هذه الدراسة تلقي الضوء على دور المديرين في مواجهة وتنفيذ التغييرات التربوية في سياق المدارس الحكومية. يشير العنوان إلى أن الاهتمام يتجه نحو فهم كيفية تأثير المدراء في تحفيز وتوجيه التحول التربوي في مؤسساتهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لفهم وتحليل الدور الفعال لمديري المدارس مع التغييرات التربوية، ومن أجل تحقيق ذلك تم اختيار عينة تتألف من (٢٠٠) من مدير المدارس للمشاركة في الدراسة، حيث أشارت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة مع التغيير الإداري في مدارس منطقة دارفور كبير جداً، وتبين أن هناك أدوار فعالية مثل دور المدير في وضع رؤية واضحة للتحول التربوي، وتحفيز المعلمين والطلاب لتحقيق الأهداف، وتوفير الدعم اللازم لتجاوز التحديات. يمكن أن تقدم الدراسة نظرة شاملة حول كيفية تأثير المديرين في بناء بيئة تربوية داعمة للتغيير والتحسين المستمر.

## دراسة البلشي(٢٠٢٢)

هدفت الدراسة الى التعرف دور قيادة التغيير بالمدرسة الثانوية العامة في القضاء على هدر العمليات بها ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة واستخدم الباحث المنهج النوعي بتصميم دراسة الحالة، كما وتم استخدام اداة الدراسة وهي المقابلة، حيث تمت (٧) مقابلات جماعية مع (٢١) من العاملين بالمدرسة، وممن عمل بها من المعلمين والإداريين، والموجهين الفنيين، ورؤساء أقسام بالإدارة التعليمية التي تتبعها المدرسة موضع دراسة الحالة، وتمكن الباحث بواسطة مقابلات جماعة المناقشة المركزة من الإحاطة بمسارات إنتاج القيمة في المدرسة الثانوية، وتمكن الباحث بطريقة استقرائية من بلورة القضايا والأفكار والاهتمامات الرئيسة المتعلقة بالهدر في العمليات بالمدرسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود صور الهدر في كافة العمليات بالمدرسة الثانوية وتم تصنيفها إلى خمسة أنواع من الهدر هي: هدر إمكانيات المعلمين، هدر العمليات، هدر المعلومات، هدر الأصول المادية، وهدر القيادة، وأشارت دراسة الحالة إمكانية تطبيق مدخل Lean على عمليات المدرسة الثانوية ونجاحه في القضاء على الهدر بها مما مكن قيادة المدرسة من تحسين تدفق العمليات وخفف العمل عن المعلمين.

## دراسة احمد(2022,Ahmad)

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى إمكانية دعم عمليات إدارة التغيير في الدورة الأولى للتعليم الأساسي في ضوء منهج جيما كايزن. تناولت الدراسة استعراضاً للأدبيات حول إدارة التغيير، ومفهومها، وأهدافها، وسماتها، وعملياتها، ومبادئها، وأهميتها، واستراتيجياتها. كما ألقت الدراسة الضوء على منهج جيما كايزن، ونشوءه، ومفهومه، وأهدافه، وأهميته، ومبادئه، واستراتيجياته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتوضيح طبيعة عملية إدارة التغيير ومنهج جيما كايزن. وكانت أهم النتائج للدراسة الميدانية كالتالي: معظم التعبيرات في المحور الأول، الذي تناول مرحلة التخطيط للتغيير وفقاً لمنهج جيما كايزن، حققت درجة عالية من التحقق، مما يشير عمومًا إلى رغبة واتفق أفراد العينة على أهمية مرحلة التخطيط للتغيير وفقاً لمنهج جيما كايزن الوارد في مفردات هذا المحور، الذي أشار ضمناً إلى عدد من المراحل التي يمر بها عملية تخطيط التغيير وما يتطلبه ذلك لتحقيق منهج جيما كايزن، وأظهرت العينة درجة عالية من قبول مصطلحات هذا المحور، وبالتالي ممارستهم لهذه الخطوة الإدارية للتغيير. أما المحور الثاني، المعنون "مرحلة التنظيم للتغيير وفقاً لمنهج جيما كايزن"، جاء في المركز الرابع من حيث درجة التحقق إلى درجة متوسطة تميل إلى العالية مقارنة بالمحاور الأخرى للدراسة، وتنوعت معظم البيانات في هذا المحور بالنسبة لدرجات التحقق التي أظهرت متوسطاً فيما يتعلق



بدرجة التحقق مع درجة تميل إلى الارتفاع لبعض البيانات، وبدرجة تميل إلى الانخفاض لبعض البيانات، وأظهرت نتائج المحور الثالث "مرحلة تنفيذ التغيير وفقاً لمنهج جيمبا كايزن" أن المتوسط العام لهذا المحور يشير إلى درجة متوسطة من التحقق تميل إلى العالية.

#### دراسة المشاقبة واخرون(٢٠٢٢)

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة التغيير وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الجامعة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وتكونت من (١٤٦) موظف إداري وأكاديمي، وقد تم تطوير استبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج بأن درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين لإدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة آل البيت جاءت مرتفعة، وأن مستوى التميز التنظيمي في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين جاء مرتفعاً أيضاً، وأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة التغيير في جامعة آل البيت والتميز التنظيمي، ولا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين لإدارة التغيير وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية).

#### دراسة مونيري(2022, Monery)

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي في الجامعة الإسلامية بمنيسوتا. حيث هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، ويحدد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الجامعة، حيث اعتمد البحث المنهج الوصفي لجمع وتفسير المعلومات، واستخدم الاستبانة كأداة بحثية تم توزيعها على عينة قوامها (٧٠) عضواً من هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية في كليات الجامعة، أظهرت نتائج البحث أن واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة الإسلامية حقق درجة تحقق متوسطة، حيث جاءت نمذجة السلوك في المركز الأول. كما كشفت النتائج عن أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي، بما في ذلك ارتفاع التكلفة الاقتصادية ومشكلات الاتصال عبر الإنترنت ونقص الموارد

المالية. أوصى البحث بضرورة تخصيص موازنة للتحويل الرقمي، وصيانة الأجهزة القديمة، وشراء الأجهزة الجديدة وطلب الدعم المالي من مصادر متنوعة.

### دراسة الذهلي واخرون (٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (٣٠) فقرة موزعة على محورين: إدارة التغيير وله (١٨) فقرة، والروح المعنوية للعاملين (١٢) فقرة، كما تم التأكد من صدقها وثباتها، حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (٣١٤) موظفًا وموظفة من العاملين. وبيّنت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومستوى الروح المعنوية للعاملين جاء متوسطًا، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي لمستوى إدارة التغيير، وكذلك الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة العاملين لمستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبين الروح المعنوية للعاملين فيها. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

### دراسة ال مسلط والمخلاف (٢٠٢٢)

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة دور المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في متوسط ممارسة إدارة التغيير وفي متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين تعزى للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس. وتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث. وتكونت عينة البحث من (٣٤١) معلماً ومعلمة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٤١-٤٤٢هـ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة (٢١%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (١٦١٩) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير كانت عالية وبمتوسط حسابي (٣.٣٨) درجة، وبنسبة (٦٧.٦٠%) من الدرجة الكلية للممارسة، وأن متوسط درجات الالتزام الوظيفي للمعلمين تحققت بدرجة عالية جداً وبمتوسط (٤.٢٢)

درجة، وبنسبة (٨٤.٣٣%) من الدرجة الكلية للالتزام الوظيفي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة المشرف لدوره في إدارة التغيير وفي متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين وفقاً للمتغيرات: المحافظة، التخصص، سنوات الخدمة، الجنس، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وبين متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين.

### دراسة فاميجوني (Famejono,2021)

هدفت الدراسة إلى فهم مدى إدراك مديري المدارس للتغيير التربوية من وجهة نظر المعلمين في تاملييس كذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس والخبرة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (١٤١) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، تم تطوير استبانة تضمنت (٣٤) فقرة، كشفت النتائج أن درجة إدراك مديري المدارس للتغيير التربوي كانت مرتفعة، حيث جاء مجال مهام التغيير التربوية في المرتبة الأولى، ثم مجال مفهوم التغيير التربوية في المرتبة الثانية، وأخيراً مجال معوقات التغيير التربوية في المرتبة الثالثة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حسب متغير الجنس. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات العينة بين مجالي مفهوم التغيير التربوية ومعوقاته. وفيما يتعلق بمجال مهام التغيير التربوية، كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة. أوصى الباحث بتحسين كفاءات مديري المدارس من خلال تطوير دورات القيادة التربوية، وتغيير أساليب العمل المدرسي بانتظام.

### منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية وطبيعتها الاستكشافية، فقد كان من المناسب استخدام المنهج النوعي Qualitative Method في جمع البيانات النوعية وتحليلها وفق النظرية المجذرة Ground Theory، وهو ما يتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها، وهذا المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، وهو نوع من أنواع الأبحاث العلمية التي تعتمد على دراسة السلوك والمواقف الإنسانية، وفي سبيل ذلك يتم جمع المعلومات والبيانات؛ من خلال مجموعة من الوسائل مثل المقابلات

والملاحظات وهو بشكل عام يعتمد على البيانات النوعية، حيث يُقدّم فيه الباحث التفسيرات الشاملة لموضوع أو مشكلة البحث العلمي، ولا يوجد مجال للنتائج الإحصائية أو الرقمية، بل إن النتائج تتمثل في الجُمْل التوضيحية أو اللغة المسموعة (Alawneh at al,2023).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في النقب لعام للفصل الأول من العام الدراسي: ٢٠٢٣/٢٠٢٤، والبالغ عددهم (٣٥٠) مديراً، فقد أجريت المقابلات مع (١٠) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية تم اختيارهم بالطريقة القصدية (٥) منهم إناث و(٥) ذكور.

### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد بروتوكول المقابلة، وتم استخدام المقابلات شبه المقتنة مع المديرين المشاركين، وهذا الأسلوب من المقابلات يسمح للباحث بأن يفهم الظاهرة كما يراها المشاركون، ويمكنه من التعرف على وجهة نظرهم (Glaser & Strauss, 1967) وتكونت المقابلة في هذه الدراسة من ستة أسئلة.

### صدق أداة الدراسة:

لضمان مصداقية نتائج الدراسة، أمكن التحقق من صدق أداة المقابلة من خلال إعادة قراءة ما تم تسجيله في مسودة البيانات، وتم تحليل كل مقابلة على حدة ومن ثم متابعة التحليل. وفي هذه الدراسة، تم التأكد من الوصول لدرجة التشبع التي تعني التوقف عن متابعة جمع البيانات عندما لم يجد الباحث أنه لا جديد فيما يطرحه المشاركون من المديرين، وتم عرض بروتوكول المقابلة على خمسة خبراء في مجال القيادة التربوية وأقروا بصلاحيّة أسئلتها.

### ثبات تحليل المقابلة:

الثبات عبر الزمن: عادت الباحثة إلى المقابلات وجداول التحليل بعد ٣ أسابيع، وأجري التحليل من جديد، ولكن تم تنفيذه هذه المرة بطريقة تشاركية، فوجدا تطابقاً بين التحليل الأول والثاني وأضافا بعض التعديلات الطفيفة على المجالات الفرعية، ما يمنح تحليل المقابلات درجة عالية من الثبات عبر الزمن.

## آلية التحليل:

استخدمت المنهج النوعي بأسلوبه الظاهراتي، في تحليل بيانات المقابلة، وهي من الاستراتيجيات المهمة في البحث النوعي، حيث تقدم منهجية وإجراءات متكاملة، ومحددة لجمع وتحليل البيانات النوعية، وهدفها التوصل الى نتائج موثوقة من خلال بيانات الدراسة.

## نتائج الدراسة:

في هذا القسم سيتم عرض نتائج أسئلة الدراسة وبناءً على نتائج الدراسة سوف يتم طرح توصيات ومقترحات تناسب موضوع الدراسة والذي هدف الى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم وكانت الاسئلة كما يلي:

### السؤال الاول: ما الاتجاهات الحديثة فى التغيير التربوي فى الادارة التربوية؟

جابت غالبية عينة الدراسة ان مديري المدارس يقومون في قياس مدى نجاعة وإمكانية استيعاب التغيير من خلال المحور الثالث في هرم عمق التغيير حيث يعتمد لمعرفة حصول التغيير في حدوثه الأسلوب والسلوك وهنا يعتمد على الجانب المرئي والاتجاه المكشوف والرؤيا الظاهرة لأحداث التغيير حيث يستطيع لمس ذلك بشكل مباشر امامه ومقارنه ذلك بمدى تحقيق الأهداف السير حسبها بخطى تمكنه منها وهنا يكون جانب الاتجاه المخفي الذي يوجه المدير نحو تحقيق الهدف، بناءً على نموذج كوتر فان المدير ينشر رؤية التغيير لعمل المؤسسة ويسهب في ادراكها وتعزيزها.

### السؤال الثاني: ما المهام الادارية لمديري المدارس فى التغيير التربوي؟

من خلال اجابات عينة الدراسة تبين ان مديري المدارس يعتمدون في توجيه اجابته نحو الهيئات المؤثرة بماهية التغيير وهنا نستدل على ان التغيير في أنواع التغيير بتأثير داخلي للمؤسسة يحدث بين الهيئات ينتج عنه تأثير متبادل ينعكس للخارج بعملية تبادليه (بين الداخل والخارج وبين الخارج والداخل للمؤسسة). ان هذا التغيير عبارة عن تغيير منظم ومدروس وفق اعتبارات وحاجة التنظيم كما انه يتم بالتدرج بوتيرة داخلية ملحة تتناسب مع اعتبارات المؤسسة ومن الحيز الخاص الضيق الى الحيز العام الشامل للبيئة والمؤثرات الخارجية فيها بتغيرات فعالة من الداخل تتوافق بجوانب متنوعة وهنا يتحقق مبدأ انشاء تحالف قيادي موجة بحسب نموذج كوتر.

السؤال الثالث: ما واقع المهام الإدارية لمديري المدارس في محافظة النقب باستخدام التصميم الظاهراتي؟

تتناسب إجابة مدير المدارس مع عمق التغيير والنظرة التي ينظر إليها في استيعاب واستثمار هذا التغيير حيث يعتمد الاتجاه المكشوف المرئي والمحدد في استحداث أساليب العمل وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين افراد الطاقم وتحديد الأولويات وطريقة العمل وهنا يكون التغيير في العمق بالدرجة الثالثة من الهرم ووفق نموذج كوتر في استيعاب الأساليب الجديدة في ثقافة الشركة، الامر الذي يتيح التوافق مع الأسلوب الأكثر مناسب لأحداث التغيير وفق اعتبار التطور المعرفي والانفتاح التكنولوجي وتأثيره في تحديد طرق وأساليب العمل المواتية لهذا التقدم والفئة العمرية المستهدفة والتي أصبحت وليدة هذا التطور التكنولوجي والمكشوفة عليا بشكل كبير.

ومن ثم كانت اجابات المديرين انهم يعتمدون في تحديد اجابته في عدة منحنيات. منحني متعلق في مجالات التغيير ومدى توافق وتوفر جهوزية افراد المنظمة لتقبل التغيير والعمل حسبة بحيث يكون التغيير جذري في تبنيهم لفكرة هيمنة التطور التكنولوجي والتطور المعرفي وضرورة مؤاتات هذا التقدم المتسارع. المنحنى الثاني يظهر في عمق التغيير بالذات في المرحلة الثانية من الترتيب الهرمي في الجزء المكشوف والمرئي للحيز العملي التطبيقي في تنوع وتعدد أساليب العمل ومحاولة ادخال البرامج التكنولوجيا المنوعة في أساليب التدريس وبناء هيكلية المؤسسة التنظيمية وتحديد الموارد المستثمرة في هذا الجانب وفق الايمان المتواجد لدى فاعلية عمل الافراد لإظهار انتاجيتهم لأحداث التغيير وعلية فان هذه النظرة تتوافق مع نموذج كوتر في ترسيخ الإنجازات وتوسيعها.

السؤال الرئيسي: ما دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم؟

وبعد الاجابة على الاسئلة الفرعية استطاعت الباحثة الاجابة على السؤال الرئيس حيث انه من وجهة نظر مديري المدارس في المدارس الحكومية في النقب، يلعبون دورًا حاسمًا في التغيير التربوي وانهم يلعبون الأدوار العديد من الأدوار وانهم هم الذين يوجهون التغيير وبالمختصر لهم دور كبير وفعال في عملية التغيير في المدارس حيث ان هذه النقاط توضح دورهم بكل دقة:

١. قيادة الرؤية والرسالة: يمارس مديري المدارس تحديد رؤية ورسالة واضحة للمدرسة وتوجيه الجهود نحو تحقيق التحسين التربوي.
  ٢. تحفيز الفريق: يعتبر دور المدير في تحفيز وتوجيه الفريق التعليمي نحو تحقيق أهداف التغيير التربوي ومتابعتها والاشراف عليها وتقييمها بين الحين والآخر.
  ٣. توجيه السياسات التربوية: مديري المدارس على دراية بالسياسات التربوية ويقودوا تنفيذها في سياق مدرستهم بشكل فعال وبصورة متزنة.
  ٤. دعم المعلمين: يعمل مديري المدارس على دعم المعلمين في تنفيذ ممارسات تعليمية جديدة وتطوير مهاراتهم من اجل التغيير واستمراريته ونجاح التغيير في الوصول الى المطلوب.
  ٥. تحليل البيانات والتقييم: يعمل مديري المدارس على متابعة التغيير بواسطة تحليل البيانات وتقييم تأثيره على الأداء التعليمي.
  ٦. تحقيق التواصل والشراكات: يلعب مديري المدارس دورًا في بناء تواصل فعال مع المعلمين والطلاب والأهالي، وتعزيز التفاعل الإيجابي.
  ٧. إدارة التغيير: يعمل مديري المدارس على توفير الدعم اللازم لتسهيل عملية التغيير التربوي وتجاوز التحديات المحتملة.
- السؤال الرابع: ما التوصيات المقترحة لتفعيل دور مديري المدارس في عمليات التغيير التربوي؟

وبناء على ما توصلت اليه الدراسة من خلال اجابات مديري المدارس كانت التوصيات على النحو الآتي:

- فضل الاستمرار في تقديم برامج تدريب مستمرة لمديري المدارس بهدف تعزيز مهارات القيادة التربوية وفهمهم لكيفية التأثير الفعال في عمليات التغيير.
- الاستمرار في تحسين الاتصال الداخلي في المدارس من خلال تعزيز آليات التواصل بين مديري المدارس وفرق التدريس، مما يساهم في تسهيل عمليات التغيير وفهم التحديات التي قد يواجهونها.

- يُشجع على تعزيز دور الجماعات التعاونية والمشاركة الفعّالة في عمليات اتخاذ القرار، حيث يشعر المدراء بأهمية تشجيع المشاركة والتفاعل مع فرقهم في سبيل تحقيق أهداف التغيير التربوي
- يجب على الهيئات التعليمية توفير الموارد اللازمة لدعم مديري المدارس في تنفيذ عمليات التغيير، سواء كان ذلك من خلال التكنولوجيا أو البرامج التدريبية.
- تشجيع الابتكار والتجديد: يمكن تعزيز روح الابتكار والتجديد من خلال تشجيع المدراء على تبني أفكار جديدة وتجارب التغيير التي قد تسهم في تحسين الأداء التربوي.
- تقديم دعم نفسي واجتماعي: يجب على الهيئات التعليمية تقديم دعم نفسي واجتماعي لمديري المدارس لمساعدتهم في التعامل مع التحديات النفسية والاجتماعية المرتبطة بعمليات التغيير.



## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

الراغب، عمر.(٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتغيير التربوي تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإسلامية (١٨)، ٢، ٥٩٧ – ٦٢٦.

أبو راتب، حسان.(٢٠٢١). مستوى ممارسة التغيير التربوي لدى مديري المدارس في مديرية لواء الجامعة من وجهة نظر المدراء والمعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، ١٣(٧)، ١٥٥-١٧٢.

أبو شعبان، قمر (٢٠٠٨). درجة ممارسة مجالات القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التربوي لدى مديري مدارس البادية الشمالية ، مجلة دراسات انسانية وعلميه، ١٠(٣)، ١٦٦-١٨٩.

أبو علوان، سعد.(٢٠٢٢). استراتيجيات لتفعيل التعليم الإلكتروني اثناء الجوائح العالمية.

جبر، عادل صالح (٢٠١٩). تفعيل التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي الافريقية، ندوة التعليم الاسلامي في افريقيا، كلية التربية بالتزامن مع اتحاد الجامعات الاسلامية في افريقيا، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم السودان.

سنوسي، علي (٢٠١٩). عصرنة مرفق التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق - التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد نموذجاً، الملتقى الدولي: النظام القانوني للمرفق، كلية الحقوق- المستودع الإلكتروني لجامعة المسيلة محمد بوضياف، الجزائر.

البشبي(٢٠٢٢) دور قيادة التغيير بالمدرسة الثانوية العامة في القضاء على هدر العمليات بها باستخدام مدخل (Lean management) دراسة نوعية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٥(٣)، ١٤٤-١٦٧.

المشاقبة، ريم (٢٠٢٢) درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لإدارة التغيير وعلاقتها بالتميز التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت.

الذهلي، ربيع وآخرون (٢٠٢٢) مستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية ٤(٥) ٣١٤ - ٣٢٧.

ال مسلط، محمد والمخلاف، سلطان (٢٠٢٢) دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الإلتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، ١٢(٧)، ١٤٩-١٧٢.

## المراجع الاجنبية

- Ahmed, M (2022), contributed to change management support for the first stage of basic education under the Japanese Kaizen Gemba methodology (KAIZEN GEMBA), published in the Contemporary Japanese Journal, Volume 12, Issue 8, pages 321-357.
- Alawneh,Y. Al-Momani,T., Salman,F,. Al-Ahmad,S,. Kaddumi,T., Al-Dlalah,M. (2023). The Extent of the Prevalence of Pronunciation Problems among Students of the First Primary Stage in the Point of View of their Teachers and Treatment Methods, *Educational Administration: Theory and Practice*,29(3),19-33.
- Demuyakor, J. (2020). Coronavirus (COVID-19) and Online Learning in Higher Institutions of Education: A Survey of the Perceptions of Ghanaian International Students in China. *Online Journal of Communication and MediaTechnologies*, 10:(3),231-251.
- Famejeno's.K(2021) aims to understand the extent of school principals' awareness of educational change from the teachers' perspective in Tamlbis. It was published in the Contemporary Change Management Journal, Volume 4, Issue 8, pages 155-178.

Hussain, S.T., Lei, S., Akram, .(2016).Toxicity assessment using different bioassays and microbial biosensors.

Mckinsey, J .(2018).”Delivering for Citizens: How to Triple the Success Rate of Government Transformations,” The Mckinsey Center for Government (MCG) Discussion Paper.

Molini's.K (2023) on the role of school principals in administrative change in the schools of Dar Four region was published in the Contemporary Education Journal, Volume 12, Issue 7, pages 123-167.

Monery's.S (2022) proposes enhancing change leadership to meet the requirements of digital transformation at the Islamic University of Minnesota, published in the International Journal of Educational Sciences, Volume 9, Issue 8, pages 155-161.

Payne, Charles M.(2008). So Much Reform, So Little Change: The Persistence of Failure in Urban Schools; Cambridge , MA: Harvard Education Press.