



**درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات
التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة
نظر المشرفين التربويين**

**The Degree of Practicing Change Leadership by Heads of
Supervision Departments in the Directorates of Education in
Hebron Governorate from the Educational Supervisors Point
of View**

إعداد

سعاد ابراهيم محمود غانم
Suad Ibrahim Mahmoud Ghanem

ريم محمد كامل عناتي
Reem Mohamed Kamel Anati
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة الخليل

Doi: 10.21608/jasep.2024.391146

استلام البحث: ٢٠٢٤/٧/٢٠

قبول النشر: ٢٠٢٤/٨/٢٠

غانم، سعاد ابراهيم محمود وعناتي، ريم محمد كامل (٢٠٢٤). درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٢)، ٢١٣ - ٢٤٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في أقسام الاشراف التربوي بمحافظة الخليل في العام الدراسي ٢٠٢٣، والبالغ عددهم (١٤٧) مشرفاً ومشرفة، وتمّ اختيار عينة عشوائية قوامها (١٠٦) مشرفاً ومشرفة، بنسبة (٧٢.١%) من مجتمع الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ توظيف استبانة لقيادة التغيير. وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وبانحراف معياري (٠.٥٨)، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي لقيادة التغيير وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في الاشراف). وأوصت الدراسة بتسمية الاستعداد لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي في تحفيز المشرفين والمشرفات نحو تحقيق أهداف التغيير، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من استخدام مهارات التحفيز، وبناء فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، المشرف التربوي، رئيس قسم الاشراف التربوي، الاشراف التربوي، محافظة الخليل.

Abstract:

This study aimed to investigate the degree of educational supervisors' commitment of change leadership in the Hebron Education Directorates. The study is directed to 147 of educational supervisors in Hebron Governorate in the year of 2023. A random sample of 106 supervisors has been chosen , approximately(72.1%) according to the study sample. A descriptive and analytical approach was used. Furthermore, a questionnaire of change leadership was functioned in this study. It found that the degree of educational supervisors' commitment of change leadership in Hebron Governorate has been high with

average of (3.89), also, with a standard deviation of (0.58). The results indicated that there were no statistically and significantly different in the degree of educational supervisors' change leadership commitment, according to variables of genders, educational qualifications, and years of supervisory experience). The study revealed a recommendation of focusing on developing the readiness of educational supervision heads departments in order to motivate educational supervisors to achieve the change aims and to achieve the benefits of applying motivational skills and of enhancing work teams.

Keywords: change leadership, educational supervisor, department head of educational supervision, educational supervision, Hebron Governorate

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ثورة تقنية ومعلوماتية، وتغير متسارع فرض على الدول والمجتمعات إعادة النظر في الممارسات المرتبطة بعملية التعلم باعتبارها روح العملية التعليمية، مما حتم بناء جيل ينتج المعرفة ويستثمرها لتحقيق مستقبل واعد كما تطمح رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وعندما نتحدث عن القيادة التربوية نجد بوصلة التغيير تشير إلى المشرف التربوي قائد التغيير والتطوير في الميدان التربوي، وهو بلا شك من أهم عناصر تطوير العملية التربوية والتعليمية، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، وهو أفضل عنصر مؤهل وتمكن في الميدان.

ومع عجلة التغيير المتسارع، أصبح لزاماً استحداث نظم وأساليب أكثر فاعلية وجودة لدعم عملية التعليم للارتقاء بالكفاءات العامة للمعلمين والمربين، ورفع ممارساتهم إلى التعلم النوعي، ومن هنا يشكل الاشراف التربوي العملية الديمقراطية التعاونية المنظمة، التي تقوم على التخطيط، والدراسة، والتحليل، ويستعين المشرف التربوي بوسائل وأنشطة وأساليب فردية وجماعية متنوعة؛ حيث يتميز الاشراف التربوي بالإيجابية والعمق الذاتي اللذان يقومان على أسس التعامل الإنساني والحوار، وهو صلة الوصل والتواصل مع الميدان التربوي (الشهراني، ٢٠٢١، ٣٧٧).

ويُعدّ الاشراف التربوي المسؤول عن أبعاد العملية التعليمية التعلمية، وهو منهج تطبيقي يجمع بين وظائف الإدارة نحو التخطيط والقيادة والرقابة والتنمية المستمرة للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، وهو عملية تشاركية؛ يشترك مع من له

علاقة بالعملية التعليمية والتعلمية، وذلك بأسلوب مرن فيه من الديناميكية ما يصل لأفاق الابداع والابتكار، ولكن في ذات الوقت عملية خاضعة لقواعد وضوابط وإجراءات ومهام مخطط لها بدقة لتحقيق أهدافها بفاعلية (حسين والفرشوطي، ٢٠١٨، ٦٦٢).

الإشراف التربوي قيادة تربوية، لا يقتصر فيها دور المشرف التربوي على تسيير أمور العمل، بل يتعداه ليصل إلى استشراف المستقبل، من خلال التصور المستقبلي لما يرغب أن تكون عليه العملية التربوية؛ وحول هذه النظرة يبني فريق عمل يؤمن بها ويلتزم بتحقيقها، ومن هذه النظرة المستقبلية يشتق أهدافاً واقعية يخطط مع فريقه للوصول لها، حافزاً لهم، ساعياً للتعامل مع أي صراع ينشأ داخل الفريق لتوجيهه وجهة بناءة لإحداث التغيير المطلوب (بليل، ٢٠١٩، ١٠).

ففي المفهوم الحديث للإشراف التربوي يغلب الطابع الجماعي التعاوني على العمل الإشرافي، فيصبح الرفع من مستوى المدرسة عملاً جماعياً، لا يعتمد على جهد فرد واحد أو أنشطة فردية، ويأخذ طابع العمل المؤسسي، حيث لم يعد مفهوم المدرسة تلك المجموعة من المعلمين الذين يعملون بشكل منفصل في معزل عن بعضهم، بل صار عملهم جماعياً تعاونياً يحتاجون فيه إلى قيادة تربوية بمدرسة متعلمة ومجتمع مهني (خلف الله وصافي، ٢٠٢٢، ٣٣٩).

ومن أبرز التحديات التي يواجهها المشرف التربوي ظاهرة مقاومة التغيير؛ فالإشراف التربوي معني بإحداث التغيير في أداء الميدان التربوي، ولتحقيق ذلك لا بد أن يُلمَّ المشرف التربوي بأسس القيادة ونظرياتها وأنماطها، وأسس التخطيط، ووضع الأهداف، وإدارة الوقت، وتحديد الأولويات، وآلية التغيير، وطرق التعامل مع مقاومة التغيير، من خلال حفز المعلمين، والمستفيدين وإثارة دافعيتهم لتحقيق أهدافهم المهنية، وأهداف المدرسة أو الإدارة التي يشرف من خلالها، وإدارة الاختلاف وأسس إدارة الصراع وتفادي الآثار السلبية له، وتوجيهه وجهة إيجابية (الشعبي، ٢٠١٩).

إضافة لذلك، لا بدّ له أن يدير عملية التغيير بطريقة بناءة، بحيث يسعى لتحجيم أثر مقاومة التغيير، ومن المهم جداً إتقان المهارات الأساسية للاتصال الفاعل وأسس التعامل الإنساني، وإدارة الحوار- ونبذ العزلة، وبت روح التعاون، وتقديم برامج تنمية مهنية نوعية، وبحوث إجرائية تتوافق وحاجة المعلم أو الفئة المشرف عليها، وتحقق تطوراً في كفاءته مما سينعكس إيجابياً على مخرجات التعليم، وهو الهدف الرئيس الذي نسعي جميعاً لتحقيقه (الزامل، ٢٠١٨، ١٨٥).

ومن يتبنى قيادة عملية التغيير عليه أن يتمتع بصفات قيادية وممارسة أنماط قيادية مبتكرة، وأن يكون مؤمناً برسالة التغيير التي يحملها، ولديه القدرة

على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام وإخلاص، وأن يمتلك النضج والحكمة، ويتمتع ببصيرة وبراعة وذوق، متحمساً ومبادراً أثناء أدائه لعمله، وحازماً في اتخاذ القرارات المستعجلة، وماهراً في الاتصال الفعال ولديه القدرات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة والتقويم)، وقيادة التغيير باعتبارها عملية انتقال من حالة معينة (وضع قائم يعتبر مشكلة) إلى وضع جديد مرغوب فيه (حل للمشكلة)، إذ تتطلب قيادة عملية التغيير تشخيص المشكلة وتحليلها، وتحديد الأهداف المنشودة، ووضع الخطة اللازمة، بحيث تتضمن رؤيا واضحة لعملية إحداث التغيير المطلوب من خلال حشد الدعم والمساندة للمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة ومراقبة سير العمل ومتابعة تحقيق النتائج (عوض الله، ٢٠٢١، ٣)، وفي أقسام الإشراف التربوي لا بد لرئيس القسم أن يتمتع بجميع المزايا السابقة الذكر حتى يمكنه أن يقود جنوده من المشرفين التربويين قيادة ابداعية مبتكرة، تسعى للتغيير والتطوير.

ولرئيس قسم الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم وفي وزارة التربية والتعليم عدد من المهام التي يطلع بها لإنجاح العملية الإشرافية، منها؛ إعداد خطة قسم الإشراف التربوي في المديرية، ووضع برنامج الزيارات الإشرافية ومتابعته، ورفع التوصيات لمدير التربية بخصوص إجازات المشرفين التربويين، وعقد اجتماعات شهرية (مرة واحدة على الأقل) وتوثيقها في محاضر رسمية وتعميمها على المشرفين التربويين (زمرية أو جماعية)، ومرافقة المشرفين التربويين ميدانياً، وحضور بعضاً من الاجتماعات التي يعقدونها، والقيام بزيارات ميدانية للمدارس ومتابعة توصيات المشرفين التربويين الواردة من الميدان، ومتابعة تقارير الزيارات الإشرافية، وعمل مشرف التدريب والمشرفين التربويين فنياً وإدارياً وتقييم عملهم، والتنسيق مع الأقسام الأخرى في تنفيذ دورات التدريب، والإشراف على برامج الدورات اللوائية والأيام الدراسية واقتراح الدورات وورش العمل اللازمة في مديريته، ورفعها إلى الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، ومتابعة تعليمات الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي، والمشاركة في ترشيح المعلمين والإداريين للدورات التربوية (المحلية والخارجية)، والإشراف على تنفيذ المشاريع الريادية ذات الطابع التدريبي (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٩).

وبناءً على ما سبق وانطلاقاً من خبرة الباحثين، وعملهم في الميدان التربوي، فإن دور المشرف التربوي في قيادة عملية التغيير يعتبر أساسياً ومهماً، فهو يمتلك القدرة على رؤية سير وتطور العملية التعليمية من موقعه بطريقة أوضح من المعلم، الذي يكون منغمساً في روتين العملية التعليمية اليومية، فالمشرف

التربوي بحاجة لقيادة عملية التغيير لإحداث الأثر المطلوب، وذلك بقيامه بمراقبة مجريات الأمور ومعرفة مواطن الضعف من أجل معالجتها، كذلك توجيه المعلم لإدخال الاستراتيجيات والوسائل المختلفة التي تضمن إحداث تغيير هادف، يسهم في الرقي بنتائج العملية التربوية، وتحقيق أهدافها، وهو أمر بحاجة إلى تطبيق في الواقع، وفي هذا السياق يتجلى الدور البارز الذي يقوم به رؤساء أقسام الإشراف التربوي وما يقع على عاتقهم من مهام جوهرية في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين من خلال تطبيق رؤساء الأقسام أنفسهم لهذا النوع من القيادة، في محاولة جادة للنهوض بالعملية التربوية على كافة الأصعدة.

من هنا، جاءت هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يتم التركيز على قيادة التغيير غالباً وبشكل مكثف في مجال الاقتصاد أكثر من المجالات التربوية، على الرغم من أن تنمية أداء المؤسسات التربوية لا يتم إلا من خلال توفر قادة التغيير، ومن ثم مناخ وهيكلية تنظيمية تضمن تحقيق درجة مناسبة من التغيير، وتكثر في مجال التربية والتعليم التغييرات التي لا تستطيع مواكبة التغييرات المتلاحقة وتحدياتها المتعددة، وذلك لكونها عشوائية، وتفنقر إلى الخطط المدروسة، إلى جانب غياب القيادة المؤثرة القادرة على توجيه جهود التغيير نحو تحقيق أهدافها.

وتكمن مشكلة هذه الدراسة في أن عملية التغيير أمر حتمي في المؤسسات التربوية، حتى تكون قادرة على تأدية رسالتها في خدمة المجتمع، وتتضمن قيادة تغيير مهياً للقيام بدورها الريادي في إحداث التغييرات التربوية التي تواكب التغييرات الحديثة والمتسارعة في كافة مجالات الحياة، إضافة للتركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى القادة الأكاديميين، ودمجهم في عملية التغيير، ولما كانت الإدارات التربوية تمتاز بالجمود والروتين، ورفض التغيير، أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود قادة تربويين يطورون ويبدعون ويغيرون في المؤسسات التربوية.

وتعدّ عملية قيادة التغيير المحرك الرئيس في إحداث التجديد والتطوير في الميدان التربوي بشكل عام وفي أقسام الإشراف التربوي بشكل خاص، وذلك من خلال التأثير في أهم عناصر العملية التعليمية (المعلمين والطلبة)، إذ لاحظ الباحثون من خلال عملهم في قسم الإشراف التربوي، بأنّ عمل رئيس قسم الإشراف التربوي، والمشرف التربوي على حدّ سواء، يتصف بالتكرار والروتين

والنمطية في معظم الأحيان، ما استدعى طرح هذا الموضوع؛ من أجل تسليط الضوء على ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين الذين يقعون تحت مسؤوليته، في أقسام الإشراف التربوي بمحافظة الخليل. ولا يعفى رئيس القسم الاشراف التربوي مسؤولية التغيير، إذ نجد بعضهم لا يحاول تطوير مستوى أدائه لينعكس بدوره على أداء المشرفين التربويين، ويفتقد بعضهم إلى روح التطوير وتنمية الذات معرفياً من خلال الاطلاع على خبرات حديثة، واكتساب مهارات جديدة، واستحداث أساليب متنوعة.

لقد أظهرت بعض الدراسات المحلية مثل دراسة (عوض الله، ٢٠٢١) أنّ هناك حاجة ملحة لوجود مشرف مبدع قادر على مواكبة التغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر، والذي من خلاله يكون قادر يتم إعداد المعلم المبدع والذي ينعكس في دوره الفعال في إيجاد طالب مبدع، ويرى المعمري والكيومية وحماد (٢٠٢٠) أنّه لا بدّ يقوم المشرفون التربويون بالتجديد والتغيير في أساليبهم الإشرافية، للنهوض بالعملية التعليمية، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لأبعاد قيادة التغيير (العلاقات الإنسانية الجيدة، وبناء فرق العمل، وتحقيق الاتصال الفعال، وتحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة وقت التغيير بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

- السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الاشراف؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف أيضاً عن ممارسات قيادة التغيير من قبل رؤساء أقسام لإشراف التربوي من خلال أبعاد التغيير (العلاقات الإنسانية الجيدة، وبناء فرق العمل، وتحقيق الاتصال الفعال، وتحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة وقت التغيير

بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)، كما وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات لوزارة التربية والتعليم حول ممارسات قيادة التغيير في مؤسساتها التربوية، إضافة للكشف عن أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة، في تناولها لمكون أساسي من النظام التربوي والعملية التعليمية وهم المشرفون التربويون ورؤسائهم، إضافة لتناولها موضوع قيادة التغيير والذي يُعدّ ضرورة ملحة في العصر الحالي الذي يتسم بالتغيرات المتسارعة؛ ليتمكن المشرفون التربويون من مساعدة المعلمين في مواكبة التغيرات السريعة لتحسين جودة أدائهم في العملية التعليمية، وتوفير بيانات مهمة للجهات المعنية حول درجة ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، إضافة لقلّة الدراسات العربية -في حدود علم الباحثين- التي تناولت قيادة التغيير في أقسام الإشراف التربوي، وهذه الوحيدة التي تناولت قيادة التغيير لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي على مستوى فلسطين.

الأهمية التطبيقية

تنبثق الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة الحالية من خلال نتائجها في الكشف عن درجة ممارسات رؤساء أقسام الإشراف التربوي لقيادة التغيير، وتقيد نتائج الدراسة صناعات القرار وواضعي السياسات التربوية من خلال مراجعة وتعديل معايير اختيار رؤساء أقسام الإشراف التربوي، والمشرفين التربويين وفق المعايير المطلوبة، إضافة إلى أنها تخدم الباحثين والدارسين في هذا المجال، لما لها من أثر في تحسين ممارسات القيادات لقيادة التغيير.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحد الموضوعي: تناولت الدراسة الحالية موضوع قيادة التغيير بأبعاده الآتية: (العلاقات الإنسانية الجيدة، وبناء فرق العمل، وتحقيق الاتصال الفعال، وتحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة وقت التغيير بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)، لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظر المشرفين التربويين.



- الحدود البشرية: تتمثل في رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- الحدود المكانية: أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة

قيادة التغيير (Change Leadership): هي " قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (عوض الله، ٢٠٢١، ١٣)، ويعرّفها القطيفان (٢٠٢٠) بأنها الاستراتيجيات المدروسة التي يتبناها القائد بالمؤسسة من خلال استغلاله الإمكانيات المتاحة بشكل فعال ومبتكر، لإحداث التغييرات اللازمة والوصول بالمؤسسة التعليمية للأهداف المنشودة، للتحوّل من واقع معين إلى واقع أفضل.

ويعرّف الباحثون قيادة التغيير إجرائياً بأنها: الجهود الإشرافية التربوية القيادية المنشودة لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل للمؤسسة التربوية، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات التغيير وتحدياته وتقنياته، وما يتطلبه ذلك من مهارات إدارية وقيادية للتأثير بالآخرين عن طريق تمكينهم وتحفيزهم واستثمار إمكانياتهم الفردية والجماعية بفاعلية من أجل تحقيق أهداف التغيير المنشودة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة وفق مقياس قيادة التغيير.

المشرف التربوي (Educational Supervisor): هو الفرد الذي تسند له مهمة الإشراف على المدارس ومتابعة أداء المعلمين لتحقيق النمو المهني والتربوي والتعلم الذاتي، بالتعاون مع جميع الأطراف في العملية التعليمية ذات الصلة بغرض النهوض بالعملية التعليمية وتجويد مخرجاتها (بليل، ٢٠١٩، ١٣)، ويعرّف أيضاً بأنه خبير تربوي يقدم الدعم الفني والمشورة والخبرة للمعلمين، وإدارة المدرسة؛ بهدف الارتقاء بكفاياتهم ومهاراتهم وخبراتهم واستثمار قدراتهم من أجل تحقيق تعليم نوعي يلبي حاجات الطلبة وأهداف التعليم (وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠١٨).

إجرائياً: المشرفون التربويون الذين يعملون في مكاتب الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وهم المبحوثون في هذه الدراسة.

أمّا رئيس قسم الإشراف التربوي: فهو من يرأس ويدير قسم الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم، وهو حلقة الوصل بين المشرفين التربويين ومديرية التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم.



الإشراف التربوي (Educational Supervision): هو تلك العملية المخططة والمنظمة والهادفة إلى مساعدة المديرين والمعلمين على امتلاك مهارات تنظيم تعلم التلاميذ بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وتكون على هيئة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو العمليات، ولكل عنصر أو عملية وظيفة وعلاقات تبادلية مع بقية العناصر والعمليات ، ولها مدخلات وعمليات ومخرجات (أبو حطب، ٢٠٢١، ١٠).

ويعرّف الباحثون الإشراف التربوي إجرائياً بأنه عملية فنية مخططة منظمة تهدف لتحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين وتهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة للتدريس الجيد الذي يؤدي إلى نمو الطالب فكرياً وعلمياً واجتماعياً من خلال توظيف الأساليب الإشرافية الحديثة والمناسبة.

محافظة الخليل: محافظة فلسطينية تقع في جنوب الضفة الغربية، وتعتبر من أكبر محافظات الضفة من حيث المساحة وعدد السكان، إذ تبلغ مساحتها (٩٩٧) كم^٢، وبلغ عدد سكانها في منتصف العام ٢٠٢٢م حوالي (802172) نسمة، تضم محافظة الخليل أربع مديريات تربية وتعليم هي: الخليل، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، ويطا، حيث بلغ عدد المدارس في العام الدراسي (٢٠٢٢ - ٢٠٢٣) بمحافظة الخليل (٦٢٣) مدرسة؛ منها (531) مدرسة حكومية، و(١٩) مدرسة تابعة لوكالة الغوث وجمها أساسية، و(٧٣) مدرسة خاصة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٣).

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم قيادة التغيير: عرّف بيسوغلو وكندكشي (Beycioglu & Kondakci, 2020) قيادة التغيير بأنها عملية إدارة وتنظيم التغييرات في مؤسسة ما بطريقة فعّالة ومنظمة، يتم فيها تطبيق مبادرات جديدة لتحقيق التميز في الأداء، ويتم فيها تعديلات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمة، وتطبيق أساليب جديدة في مجالات السلوكيات، والقيم، والاستراتيجيات، والتقنيات، وبدعم ومشاركة كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية.

وتعرّف قيادة التغيير أيضاً على أنها عملية منظمة لتخطيط، وتنظيم، وتوجيه التغيير في المؤسسات التربوية، وإيجاد علاقات متوازنة بين المؤسسة والبيئة المحلية، وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير (ربابعة، ٢٠١٨، ١٩).

وتعدّ قيادة التغيير جوهر العملية الإدارية، فالتحوّل من الإدارة التعليمية إلى قيادة التغيير يتطلب تمكين القائد التربوي من الممارسات القيادية الحديثة التي تؤكد على أهمية العمل الجماعي، وصنع القرارات التشاركية، وتحقيق مشاركة كافة

الجهات المتصلة بالعملية التعليمية، واستثمار إمكاناتهم بشكل أفضل، والتعرّف على الاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة التعليمية، مما يجعلها أكثر قوة لمواجهة التحديات وتلبية المتطلبات للوصول إلى الغايات المنشودة (المعمري وحماد والكيومية، ٢٠٢٠).

ومن أهم المبررات التي تلزم حدوث عمليات التغيير؛ التحديات والتغييرات التي فرضتها العولمة، بالإضافة إلى التقدم العلمي والأساليب الإدارية الحديثة والثورة التكنولوجية؛ التي أحدثت تغييراً في حياة الإنسان، وهذا يحتم نظام معلومات أساسي في جميع المؤسسات وخاصة نظام التعليم، وهذا يتطلب تغييراً في قسم الاشراف التربوي، حيث أنه يحتاج إلى تحديث برامجه وخطه حتى تتماشى مع التغييرات الحاصلة في النظام التعليمي (الزامل، ٢٠١٨).

فيما يتعلق بمجالات التغيير فإنّ القائد يركز في جهوده لقيادة التغيير داخل المؤسسات التربوية على جانبيها: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك من خلال جهوده الرامية إلى إعادة بناء وهيكله التنظيم المؤسسي والمتضمنة إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، والأدوار الوظيفية التي تضمن تأثيراً غير مباشر على تحسين وتطوير العملية التعليمية، إن مجالات قيادة التغيير متعددة، فلا بدّ من وجود رؤية ورسالة وهيكلية تعمل من خلالها المؤسسات التربوية (ربابعة، ٢٠٢٠، ٧٢٣).

وللتغيير عدة خطوات، منها؛ تهيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك لعمل المؤسسة، وإيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف، ومراجعة الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير، والاستفادة من الخبرات العالمية الناجحة التي تبنت إدارة التغيير، والتركيز على تحسين أداء المشرفين بصورة مستمرة، وعمل دورات تدريبية للمشرفين على آليات تطبيق استراتيجيات التغيير، وعمل لقاءات دورية بين العاملين للاطلاع على مستجدات التغيير، ووضع معايير اختيار المشرفين بناء على كفايات ترتبط بمفاهيم التغيير، وحث المشرفين على المشاركة في مؤتمرات قيادة التغيير، والحرص على استخدام أساليب حديثة في الاتصال والتواصل، والنقويم المستمر لخطوات تطبيق التغيير (الزامل، ٢٠١٨).

إنّ إحداث التغيير في المؤسسة التربوية يفضي إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم، وهذا لا يتم إلا بوجود متطلبات ضرورية، أهمها؛ اقتناع القائد التربوي بأهمية التغيير الهادف الايجابي، وقدرته على الابداع والابتكار، وإقناع العاملين بأهمية مواكبة التحديات والانفجار العلمي والتكنولوجي، كما لا بد من

استخدام أفضل الطرق والوسائل الأكثر فاعلية لإحداث التغيير، وتبني النمط القيادي المناسب للنهوض بالمؤسسة التربوية، وتحقيق رسالتها، ولا بدّ من اعتماد التغيير المدروس المخطط له، الذي يهدف إلى تطوير وتحسين عمل قيادة المؤسسة التربوية (الزهراني، ٢٠١٧).

فيما يتعلق بأبعاد قيادة التغيير التربوي، فقد اقترح كل من الزهراني (٢٠١٧) والزمّل (٢٠١٨) تصنيف جميع المهارات الإدارية اللازمة لقيادة التغيير الفعّال إلى ستة أبعاد رئيسية، وهي الأبعاد التي تبناها الباحثون في هذه الدراسة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أولاً: تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة: توجد أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية في تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق النجاح في إحداث التغيير المطلوب في المجال التربوي، حيث يوجد دور كبير لقيادة المدارس في خلق جو عملي؛ لتحفيز العاملين على الأداء الإيجابي، في بيئة تعاونية تشاركية ضمن حدود سياسة التغيير، حيث يشعر العاملون بأنهم يعملون لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ومن الممارسات لتحقيق أهداف التغيير بفعالية، اعتماد القادة لمبدأ العدل في توزيع المسؤوليات والواجبات، وإتاحة حرية التعبير للعاملين عن آرائهم وتقبلها، وتشجيع القادة على إقامة الأنشطة الاجتماعية واللقاءات الدورية بين الأفراد، وتشجيعهم على عرض مشكلاتهم.

ثانياً: بناء فرق العمل لإحداث التغيير: ويتضمن هذا البعد جانبين؛ الأول يتمثل في بناء فريق عمل قادر على إحداث التغيير المطلوب، والبعد الثاني يتعلق برعاية وتنمية قدرات الأفراد اللازمة لإحداث التغيير. وترى الزهراني (٢٠١٧) أنّ فريق العمل يجب أن يتشكل من الأفراد الذين تتوفر لديهم المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب، حيث إنّ تنفيذ التغيير يتم من قبل فرق التغيير، وأنه يجب عليهم أن يتعاونوا بشكل إيجابي، وبناء علاقات جيدة مع كل من سيتأثرون بالتغييرات الجديدة.

ومن الممارسات الناجحة لقيادة المؤسسات التربوية -ومنهم رؤساء أقسام الاشراف التربوي- في بناء فريق التغيير ورعاية قدرات المشرفين التربويين، أن يتم من خلال مختصين تربويين ذوي مستوى عالٍ المهارات، وتحديد مهارات وقدرات كل عضو من أعضاء فريق التغيير؛ لتحديد دوره بالشكل الصحيح، وعدم احتكار السلطة، والعمل بروح الفريق.

ثالثاً: تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين: يعتمد دور الاتصال الفعّال على القادة تبعاً لمدى قدراتهم في التأثير على أفراد الفريق، حيث يجب أن تكون لديهم رؤية ورسالة واضحة لكي تُقدّم إلى الأفراد، حيث إنّ القادة بحاجة لتوضيح وإقناع الأفراد بطبيعة

التغيير ومدى الحاجة له، وتتمثل الأهداف التي يجب أن يحققها القادة من خلال الاتصال بالأفراد المستهدفين في التغيير التعرف على آراء الأفراد، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات اللازمة لإجراء التغيير، والإعلان عن إحداث التغيير، وتقديم كل ما له علاقة بعملية التغيير للأفراد؛ لكي يتمكنوا من إدراك ما يجب القيام به، ومتابعة الأفراد حول كيفية سير عملية التغيير من خلال الاجتماعات، والكشف والتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

رابعاً: تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير: تعتبر مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، من أهم الخطوات والأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير، حيث سيكون الأفراد أكثر استعداداً لتقبل التغيير والمشاركة في إجراءاته في كل فرصة تتاح لهم، وهذا يعتبر من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير، من خلال تشجيع العاملين الذين يتزعمون المقاومة للتغيير وإشراكهم في تصميم وتنفيذ برامج التغيير، إذ يخلق هذا الإجراء نوعاً من الالتزام تجاه عملية التغيير، كما أن مشاركة العاملين تساعد المديرين بتشخيص المشاكل لعمليات التغيير، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في زيادة انماج العاملين وقبولهم.

خامساً: إدارة الوقت في عملية التغيير بفاعلية: الوقت مورد يجب أن تتم إدارته بطريقة صحيحة وسليمة؛ إذ لا يمكن تعويضه، وعلى قائد التغيير استثماره الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف التغيير المرجوة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل، كما يجب تحديد وقت مناسب للبدء بعملية التغيير وفق جداول زمنية موضوعة مسبقاً، مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات المفاجئة التي تطرأ على الإدارة، ومتابعة الالتزام بتنفيذ هذه الخطط مع مراعاة تطوير الأفراد القائمين بعملية التغيير.

سادساً: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير: تحفيز العاملين يعد إحدى مهام القائد، وتتمثل في التأكد من أن أفراد المؤسسة يستوعبون ويشاركون في الرؤية، وتحويلها إلى واقع، ويعتمد نجاح عملية التغيير على فريق العمل، الذين يقومون بعملية التغيير، وعلى القادة الذين يتابعون هذه العملية، ولضمان متابعة فريق العمل لإجراء التغيير، يجب أن يتم تحفيزهم من خلال مكافآت مختلفة، تعود عليهم نتيجة لتفانيهم في أداء المهام المطلوبة، وإشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم باستخدام الأساليب المعنوية والمادية لتحفيزهم على التغيير المطلوب.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

وُعُيُنِت عديد من الدراسات بقيادة التغيير في المؤسسات التربوية، منها دراسة الرنتيسي (٢٠٢٢) التي هدفت إلى دراسة واقع الإشراف التربوي في مدارس

محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، إذ طبقت مقاييس: الإشراف التربوي، والأداء المتميز، وضمت عينة الدراسة (١٦٣) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أنّ مستوى واقع الإشراف التربوي لدى المعلمين كان متوسطاً، ومستوى الأداء المتميز لدى المعلمين كان مرتفعاً.

بينما هدفت دراسة الوعري (٢٠٢٢) التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفرير في شرقي القدس، وتكوّنت عينة الدراسة من (٥٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة اختيروا بطريقة عشوائية، وأتبع المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ درجة قيادة التغيير ودرجة التطوير المهني كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير برامج تدريبية لكل من المدراء والمعلمين لتطويرهم قيادياً ومهنيّاً.

أمّا دراسة إبراهيم والنافعي (٢٠٢٢) فهدفت لدراسة كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفي، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان، أمّا عينة الدراسة فتكوّنت من (٧٢) مدير ومديرة، وأظهرت النتائج أنّ كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة الشرقية في ضوء النموذج السلوفي جاءت مرتفعة.

وسعت دراسة أبو حطب (٢٠٢١) إلى بناء تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ظل الأزمات، وقد اتبعت الدراسة المنهج المسحي الشامل لتشخيص واقع الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، فطبقت استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ تعدادهم (١٩٢) مشرفاً تربوياً، ومدير مدرسة حكومية بمحافظات (رفح/خانيونس)، كما اتبعت الدراسة المنهج البنائي لبناء التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ظل الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بمحافظات جنوب غزة في ظل الأزمات، وأوصت الدراسة بتوسيع صلاحيات مديري المدارس والمشرفين؛ بما يمكنهم من نسج علاقات تعاون

مع الجهات المختصة ذات العلاقة لتسيير العمليات الإشرافية والتعليمية في ظل الأزمات.

وقام سولانما ورفاقه (Sullanmaa et.al., 2021) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقات بين إدارة التغيير وتبادل المعرفة واتساق المناهج الدراسية وتأثير المدرسة على إصلاح المناهج المدرسية الوطنية في مدارس التعليم الأساسي بفنلندا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٤٤٧) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى اعتماد قيادة التغيير في المناهج الدراسية الفنلندية على استراتيجيات الترابط والتماكك وتبادل المعارف، بالإضافة إلى التعاون الفعال بين الإدارة المدرسية والمعلمين.

وأجرى باروز (Powers, 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع قيادة التغيير في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٦١) مديراً ومديرة، وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يعتمدون في إدارة التغيير على ثلاثة أبعاد هي: سلوكيات العاملين، والبعد العاطفي من خلال إخبار العاملين بالتغيير وطمأنتهم وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقييم لجميع عملياته وإجرائه، والبعد الإدراكي الذي يركز على تقبل التغيير وعدم التراجع فيه.

وهدف دراسة القطيفان (٢٠٢٠) التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الخاصة في عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة كان مرتفعاً، وأوصت الدراسة بالاستمرار في عملية الاهتمام بالتطوير والتشجيع على التغيير والتخطيط المستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

بينما هدفت دراسة الشلاقي (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحدد مجتمع الدراسة في العاملين في إدارة التعليم بمدينة حائل من مساعدين، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، ذكوراً وإناثاً،

والبالغ عددهم (١٢٦)، وتم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع بطريقة المسح الشامل، وقد بينت النتائج أن واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل جاء بدرجة متوسطة وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري باعتباره من أهم عوامل تحقيق التواصل بين القيادات للقيام بالتغيير الإداري.

وحاولت المعمري وآخرون (٢٠٢٠) دراسة واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين الأوائل بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، واتبع المنهج الوصفي لتحقيق أغراضها واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٠) من المعلمين من كلا الجنسين في محافظات مسقط شمال الباطنة جنوب الباطنة، الداخلية، وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهارات قيادة التغيير جاءت متوسطة، وأوصت الدراسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في ضوء أبعاد ومجالات قيادة التغيير.

وأجرى ألومود وأولور (Alumod & Awulor, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي المتمركز على المدرسة في تحسين وتطوير أداء المعلمين في المدارس الثانوية بولاية إيدو بنيجريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤٤٤) معلماً ومعلمة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دور الإشراف التربوي المتمركز على المدرسة في تحسين وتطوير أداء المعلمين في المدارس الثانوية بولاية إيدو بنيجريا جاء بدرجة عالية بشكل عام.

كما أجرى كاباندجان (Capadngan, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين كفاءات الإشراف التعليمي لدى مديري المدارس الحكومية وكفاءة المعلمين بمدينة أوزامير بالفلبين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٨) مديراً ومديرة، و(١٨٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر كفاءات الإشراف التعليمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة أوزامير بالفلبين جاءت متوسطة بشكل عام من وجهة نظر المعلمين، وجاءت عالية في أبعاد عمليات التدريس والتعلم.

وقام نجونيا (Ngwenya, 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور الإشراف التربوي المتمركز على المدرسة في تدعيم التنمية المهنية للمعلمين في مدارس مدينة بولاوايو بزمبابوي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع

البيانات والمعلومات، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٢) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور المشرف التربوي المتمركز على المدرسة في تدعيم التنمية المهنية للمعلمين في مدارس مدينة بولوايو بزيبابوي جاءت بدرجة متوسطة. وأجرت داماس (Dammas, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسات عناصر الإشراف التربوي في تحقيق فاعلية المعلمين مع الكشف عن خصائص المعلم الفعّال من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات تم تطبيقها على عينة من (٣٢١) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس مديرة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ عناصر الإشراف التربوي تؤدي الممارسات المطلوبة بنسبة (٩٧%) وهي نسبة جيدة.

كما قام كل من هي وهوردوفا (Heyi & Hordofa, 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات الإشراف التعليمي المتمركز على المدارس الثانوية بمنطقة أروميا بأثيوبيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٤١٦) من المديرين والمشرفين التعليميين والمشرفين المدرسيين، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات الإشراف التعليمي المتمركز على المدارس الثانوية بمنطقة أروميا بأثيوبيا جاء بدرجة منخفضة وممارسات الإشراف ومهارات التواصل لدى المشرفين جاءت منخفضة.

وهدف دراسة الزامل (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض من وجهة نظر مديرات ومشرفات مراكز الإشراف التربوي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (١٠) من مديريات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض و(٣٦٤) من المشرفات التربويات اللاتي يعملن بمراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، وتمثلت أهم النتائج في أنّ ممارسة قيادة التغيير من قبل مديريات مراكز الإشراف بمنطقة الرياض كان عالياً، وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية في القيادة والإشراف في ضوء أبعاد التغيير والارتقاء بمهارتهن اللازمة لقيادة التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي، مثل دراسة القطيفان (٢٠٢٠) والرننيسي (٢٠٢٢) والزامل (٢٠١٨) والشلاقي (٢٠٢٠) والوعري (٢٠٢٢) وإبراهيم والنافعي (٢٠٢٢) والمعمري

وآخرون (٢٠٢٠)، واتفقت دراسة الزامل (٢٠١٨) مع الدراسة الحالية في أنّ كل منهما هدفت التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي، مع اختلاف المكان والزمان.

كما واتفقت هذه الدراسة مع دراسة القطيفان (٢٠٢٠)، والشلاقي (٢٠٢٠)، والوعري (٢٠٢٢)، وإبراهيم والنافعي (٢٠٢٢)، والمعمرى وآخرون (٢٠٢٠) في إلقاء الضوء على واقع إدارة التغيير في المدارس والتطرق إلى مفهوم التغيير في المنظمات والتطرق إلى أنماط ومتطلبات التغيير.

أمّا بالنسبة لدراسة الوعري (٢٠٢٢) التي هدفت التعرف الى دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفريز في شرقي القدس، ودراسة إبراهيم والنافعي (٢٠٢٢) إلى سعت للتعرف إلى كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسالطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفي، فقد اختلفنا عن الدراسة الحالية بأنهما ركزتا على وظائف مدير المدرسة وأدواره من حيث إدارة التغيير.

وما تميزت به الدراسة الحالية أنّها الوحيدة - على حد معرفة الباحثين- التي تناولت موضوع قيادة التغيير لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، وركّزت على الممارسات القيادية، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على أدوار المشرفين ومديرين المدارس في التغيير، وتؤكد الدراسة الحالية على أبعاد قيادة التغيير، ولا تعتبر مستقلة عن بعضها، وإنما تتضافر معاً لتشكل الكفايات اللازمة لقيادة التغيير لرؤساء أقسام الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة الخليل.

طريقة وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل والبالغ عددهم (١٤٧) مشرفاً ومشرفة، خلال العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣م) موزعين كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١): وصف مجتمع الدراسة من حيث المديرية وعدد المشرفين والمشرفات فيها

المديرية	عدد المشرفين التربويين	عدد المشرفات التربويات	العدد الكلي
جنوب الخليل	٢٥	٢١	٤٦
الخليل	١٧	٢٦	٤٣
شمال الخليل	١٤	١٦	٣٠
يطا	١٥	١٣	٢٨
المجموع	٧١	٧٦	١٤٧

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قوامها (١٠٦) مشرف ومشرفة، بنسبة (٧٢.١%) من مجتمع الدراسة، والجدول الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الاشراف)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٥٢	٤٩.١%
	انثى	٥٤	٥٠.٩%
	المجموع	106	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٢	٣٩.٦%
	ماجستير فأعلى	٦٤	٦٠.٤%
	المجموع	106	100.0
عدد سنوات الخبرة في الاشراف	٥ سنوات فأقل	١٨	١٧.٠%
	٥-١٠ سنوات	١٤	١٣.٢%
	أكثر من ١٠ سنة	٧٤	٦٩.٠%
	المجموع	106	100.0

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة أعدّ الباحثون استبانة، تم بناؤها وتطويرها بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت من (٣٩) فقرة موزعة على الأبعاد الآتية (العلاقات الانسانية الجيدة، بناء فرق العمل لإحداث التغيير، تحقيق الاتصال الفعال، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة وقت التغيير بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير).

صدق المحكمين:

تم عرض أدوات الدراسة على خمسة من المحكمين، وتمّ التعديل والإضافة والحذف بناءً على الملاحظات التي أبدتها المحكمون. كما تمّ التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في كل فقرة من فقرات قيادة التغيير مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (٣): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
العلاقات الانسانية الجيدة	1	0.860**	0.00	تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	1	0.761**	0.00
	2	0.842**	0.00		2	0.781**	0.00
	3	0.838**	0.00		3	0.719**	0.00
	4	0.601**	0.00		4	0.721**	0.00
	5	0.850**	0.00		5	0.845**	0.00
بناء فرق العمل لإحداث التغيير	1	0.846**	0.00	إدارة وقت التغيير بفاعلية	6	0.740**	0.00
	2	0.846**	0.00		7	0.808**	0.00
	4	0.879**	0.00		1	0.828**	0.00
	5	0.840**	0.00		2	0.714**	0.00
	6	0.890**	0.00		3	0.840**	0.00
	1	0.738**	0.01		4	0.800**	0.00
تحقيق الاتصال	٢	0.819**	0.00	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	5	0.914**	0.00
	٣	0.764**	0.00		6	0.856**	0.00
	4	0.834**	0.00		٧	0.867**	0.00
	5	0.846**	0.00		٨	0.902**	0.00
	6	0.842**	0.00		٩	0.813**	0.00
	٧	0.787**	0.00		1	0.840**	0.00
					2	0.821**	0.00

درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم ... سعاد غانم - ريم عناتي

			0.00	0.774**	3	الفعال
			0.00	0.327**	4	
			0.00	0.721**	5	

** دالة إحصائياً عند $(\alpha \leq 0.01)$

يشير الجدول (٣) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

ثبات أداة الدراسة

الجدول (٤): معاملات الثبات

كرونباخ ألفا معامل الثبات	عدد الفقرات	المقياس
٠.٩٣٦	٧	العلاقات الانسانية الجيدة
٠.٩٥٩	٩	بناء فرق العمل لإحداث التغيير
٠.٨٥٦	٥	تحقيق الاتصال الفعال
٠.٩١٠	٥	تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير
٠.٩٥٨	٦	إدارة وقت التغيير بفاعلية
٠.٩٤٠	٧	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير
٠.٩٨٤	٣٩	الدرجة الكلية للمقياس

تشير المعطيات الواردة في الجدول (٤) أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات المقياس وللدرجة الكلية للمقياس كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات المقياس بين (٠.٨٥٦ - ٠.٩٥٩)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (٠.٩٨٤)، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وهذا يشير إلى أن المقياس صالح للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

تصحيح المقياس

تصحح الإجابات على فقرات المقياس من خلال إعطاء الإجابة (موافق بشدة ٥ درجات)، والإجابة (موفق ٤ درجات)، والإجابة (محايد ٣ درجات)، والإجابة (معارض درجتين)، والإجابة (معارض بشدة درجة واحدة).

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة (المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل)، وتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (٥ - ١) = ٤$$



عدد الفئات = ٣

طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (١.٣٣) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية، تم تحديد درجة الموافقة على مقياسي الدراسة حيث كانت الفئة (٢.٣٣) فأقل) درجة منخفضة، والفئة (٢.٣٤-٣.٦٧) درجة متوسطة، والفئة (٣.٦٨ فأكثر) درجة مرتفعة.

الأسلوب الإحصائي

حللت بيانات الدراسة بعد تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه.

نتائج الدراسة

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك كما يتضح في الجدول (٥).



الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين، مرتبة تنازلياً: (ن=١٠٦)

البيد	رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة	
العلاقات الانسانية الجيدة	١	4.03	0.76	١	مرتفعة	
	٧	3.98	0.73	٢	مرتفعة	
	٦	3.95	0.76	٣	مرتفعة	
	٤	3.94	0.74	٤	مرتفعة	
	٣	3.88	0.74	٥	مرتفعة	
	٢	3.88	0.73	٦	مرتفعة	
	٥	3.78	0.94	٧	مرتفعة	
الدرجة الكلية للمجال						
بناء فرق العمل لإحداث التغيير	٢	4.04	0.66	١	مرتفعة	
	٣	3.98	0.66	٢	مرتفعة	
	٤	3.96	0.65	٣	مرتفعة	
	٩	3.91	0.70	٤	مرتفعة	
	١	3.89	0.76	٥	مرتفعة	
	٦	3.81	0.77	٦	مرتفعة	
	٧	3.80	0.79	٧	مرتفعة	
	٥	3.79	0.88	٨	مرتفعة	
تحقيق الاتصال الفعال	٨	3.75	0.81	٩	مرتفعة	
	الدرجة الكلية للمجال					
	٤	4.26	0.57	١	مرتفعة	
	٢	3.99	0.71	٢	مرتفعة	
	٥	3.98	0.57	٣	مرتفعة	
الدرجة الكلية للمجال	٣	3.97	0.77	٤	مرتفعة	
	١	3.85	0.77	٥	مرتفعة	
	4.01	3.84	3.84	1	مرتفعة	
	٢	3.94	0.60	١	مرتفعة	
	٤	3.91	0.63	٢	مرتفعة	
	٣	3.91	0.63	٣	مرتفعة	
التغيير الشراكة في تحقيق مبدأ	٥	3.86	0.59	٤	مرتفعة	
	١	3.66	0.80	٥	متوسطة	
	الدرجة الكلية للمجال					
		3.85	0.58	٥	مرتفعة	

الدرجة الموافقة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	البعد
مرتفعة	١	0.61	4.05	٥	إدارة وقت التغيير بفاعلية
مرتفعة	٢	0.62	3.97	١	
مرتفعة	٣	0.75	3.94	٦	
مرتفعة	٤	0.68	3.91	٢	
مرتفعة	٥	0.75	3.89	٣	
مرتفعة	٦	0.73	3.85	٤	
مرتفعة	٣	0.60	3.91	الدرجة الكلية للمجال	
مرتفعة	١	0.79	4.02	٧	أهداف التحفيز نحو تحقيق التغيير
مرتفعة	٢	0.75	3.94	١	
مرتفعة	٣	0.73	3.92	٢	
مرتفعة	٤	0.76	3.87	٥	
مرتفعة	٥	0.88	3.80	٤	
مرتفعة	٦	0.91	3.70	٦	
متوسطة	٧	1.21	3.35	٣	
مرتفعة	6	0.74	3.80	الدرجة الكلية للمجال	
مرتفعة		٠.٥٨	٣.٨٩	قيادة التغيير	

تشير البيانات الموضحة في الجدول (٥)، أن درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٩) بانحراف معياري (٠.٥٨)، وهذا يدل على أنّ رؤساء مراكز الاشراف التربوي لديهم استعداد واضح لممارسة قيادة التغيير، وقد يعود هذا لزيادة وعيهم بثقافة الشراكة والعمل الجماعي ضمن فريق يجمع المشرفين التربويين، و إدراكهم لأهمية الأخذ بسياسة التحفيز نحو تحقيق الأهداف التربوية، إضافة للاتصال الفعال وبناء العلاقات الإنسانية، وأهمية إدارة وقت التغيير بفاعلية.

ويتضح من الجدول (٥) أن تحقيق الاتصال الفعال احتل المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٥٤)، وتجلي ذلك من خلال استخدام رؤساء أقسام الاشراف التربوي للمراسلات الألكترونية للتواصل مع المشرفين التربويين، والذي جاء في المرتبة الأولى في مجال الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وانحراف معياري (٠.٥٦)، ويُعزى ذلك إلى أنّ معظم المراسلات في وزارة التربية والتعليم أصبحت الكترونية من أجل توفير الوقت والجهد، والسرعة في الإنجاز، وهي متاحة لدى الجميع، وهذا يدل على توطین التقنية في قسم الاشراف، كما أنّ النتائج أظهرت أنّ رؤساء قسم الاشراف التربوي يتبحون الفرصة

للمشرفين التربويين لإبداء مقترحات ويشجعونهم على تبادل المعرفة والخبرة، إذ جاءت هذه الفقرة في المرتبة الثالثة، كما أنهم يحرصون على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بينهم وبين المشرفين التربويين للتعرف على آرائهم، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات اللازمة لإجراء التغيير، وجاءت فقرة (يُطلع المشرفين التربويين على دواعي وأهداف التغيير) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، إذ لا بدّ من الإعلان عن إحداث التغيير، وتقديم كل ما له علاقة بعملية التغيير للمشرفين؛ لكي يتمكنوا من إدراك ما يجب القيام به، ومتابعتهم حول كيفية سير عملية التغيير من خلال الاجتماعات، والكشف والتعرّف على أسباب مقاومة التغيير.

أمّا بالنسبة لبُعد العلاقات الانسانية الجيدة فقد جاء في المركز الثاني وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٦٥)، حيث أظهرت النتائج أنّ رئيس قسم الاشراف التربوي يحرص على توطيد العلاقات الإنسانية مع المشرفين التربويين، فالقدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف وطريقة سليمة تعتبر من السمات الرئيسة المميزة للشخصية القيادية الناجحة، إذ أنّ إنجاز أهداف المؤسسة التربوية يتطلب بناء علاقات إنسانية سليمة بين جميع العاملين فيها على حدٍ سواء، إضافة لتعزيز الثقة في قدراتهم، ويظهر ذلك من خلال إبراز انجازات المشرفين التربويين أمام القيادات العليا، كما أنّه يحاول الوقوف على احتياجاتهم وتلبيتها من أجل تسهيل أدائهم للمهام الملقاة على عاتقهم، وفي المقابل جاءت فقرة (يسعى لتحقيق العدالة بين المشرفين التربويين) في الرتبة الأخيرة في مجال العلاقات الإنسانية الجيدة من وجهة نظر المشرفين التربويين بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، ويعزى ذلك إلى أنّ تحقيق العدالة قد يعتمد على طريقة تقييم الأداء الموظفة من قبل رئيس قسم الاشراف التربوي ومدى فاعليتها.

وجاء في المركز الثالث إدارة وقت التغيير بفاعلية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١) وبانحراف معياري (٠.٦٠)، حيث أظهرت النتائج أنّ رئيس قسم الاشراف التربوي يضع برنامجاً زمنياً لتنفيذ إجراءات التغيير، ويحدد وقتاً مناسباً للبدء في إحداث التغيير، كما ويتابع مدى الالتزام بتنفيذ خطط العمل، ويعزى ذلك إلى أنّ إعداد استراتيجية التغيير تتطلب من القائد أن يراعي التسلسل الزمني لكل مرحلة من مراحل التغيير (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم)، وعلى المشرفين الالتزام بالخطة الزمنية مع مراعاة الأولويات، كما أنّ إدارة الوقت ترتبط أيضاً بقدرة رئيس القسم على تحديد المهام، مع مراعاة تخصص المشرف التربوي، وقدرته ومهارته في أداء المهام الموكلة إليه.

وجاء في المركز الرابع بناء فرق العمل لإحداث التغيير بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨) بانحراف معياري (٠.٦٤)، وفرق العمل هي وحدات تتألف من المشرفين التربويين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، وهذا يتطلب منحهم الصلاحيات للقيام بأداء المهام المحددة لهم مع تحمّل المسؤولية الكاملة عن ذلك، حيث جاءت فقرة (يمنح الصلاحيات لأعضاء الفريق) في المرتبة الأولى في مجال بناء الفرق العمل بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، كما يعمل رؤساء أقسام الاشراف التربوي على تسهيل الصعوبات أمام التزامات فريق العمل.

أما تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير فجاء في المركز الخامس بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٥٨)، وظهر ذلك من خلال إتاحة الفرصة للمشرفين التربويين للمشاركة في وضع أهداف التغيير، ومنحهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمستجدات الخاصة بتطور العمل، وتعتبر مشاركة المشرفين التربويين من الأمور المهمة لإدارة التغيير، إذ أنها تمكّن رئيس القسم من خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز المشرفين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للأهداف، كما أنّ مشاركة المشرفين في التغيير تسهم في تقليل مقاومتهم للتغيير، ويخلق لديهم نوعاً من الالتزام تجاه التغيير.

وأخيراً التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير جاء في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٧٤)، مع أنّ النتائج أظهرت أنّ رؤساء قسم الاشراف التربوي يقدرّون إنجازات المشرفين التربويين ويشيدون بها، ويشجعونهم لتقديم أفكار متميزة جديدة، ويحرصون على تأهيلهم مهنيّاً، إلا أنّ التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير احتلّ المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) بانحراف معياري (٠.٧٤)، هي أقلّ نتيجة في هذا المجال، ويعزى ذلك إلى عدم قدرة رؤساء الأقسام على التحفيز المالي، إذ أنّ وزارة التربية والتعليم التعليم هي الجهة المخولة لمنح الحوافز المالية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزامل (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الاشراف التربوي بمنطقة الرياض جاءت بدرجة عالية، اختلفت مع دراسة المعمري (٢٠٢٠) والرننيسي (٢٠٢٢) في أنّ واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير جاءت متوسطة.

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الاشراف؟

أولاً: الفروق في درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير الجنس.

الجدول (٦) نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير الجنس

المتغيرات التابعة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العلاقات الانسانية الجيدة	ذكر	52	3.92	0.69	-0.002	0.998
	انثى	54	3.92	0.63		
بناء فرق العمل لإحداث التغيير	ذكر	52	3.94	0.67	0.898	0.371
	انثى	54	3.83	0.62		
تحقيق الاتصال الفعال	ذكر	52	4.03	0.59	0.359	0.720
	انثى	54	3.99	0.50		
تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	ذكر	52	3.88	0.63	0.583	0.561
	انثى	54	3.82	0.53		
إدارة وقت التغيير بفاعلية	ذكر	52	4.01	0.60	1.507	0.135
	انثى	54	3.83	0.60		
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	ذكر	52	3.88	0.79	1.060-	0.292
	انثى	54	3.72	0.71		
الدرجة الكلية لقيادة التغيير	ذكر	52	3.94	0.61	0.804	0.423
	انثى	54	3.85	0.55		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يلي:
أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير الجنس، عند الدرجة الكلية وجميع أبعاد قيادة التغيير، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، ويعود السبب في إلى أن الذكور والاناث يعيشون في نفس البيئة، ويخضعون إلى ظروف متشابهة، من

حيث الفرص المتاحة لهم في إحداث التغيير المطلوب، وخاصة فيما يتعلق بأقسام الاشراف التربوي ووزارة التربية والتعليم.

أولاً: الفروق في درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار (ت) (t-test) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (٧) نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في متوسطات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات التابعة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العلاقات الانسانية الجيدة	بكارلوريوس	٤٢	4.02	0.72	1.270	0.207
	ماجستير فأعلى	٦٤	3.85	0.61		
بناء فرق العمل لإحداث التغيير	بكارلوريوس	٤٢	3.94	0.65	0.721	0.473
	ماجستير فأعلى	٦٤	3.84	0.65		
تحقيق الاتصال الفعال	بكارلوريوس	٤٢	4.08	0.46	1.066	0.289
	ماجستير فأعلى	٦٤	3.97	0.59		
تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	بكارلوريوس	٤٢	3.90	0.45	0.633	0.528
	ماجستير فأعلى	٦٤	3.82	0.66		
إدارة وقت التغيير بفاعلية	بكارلوريوس	٤٢	3.94	0.53	0.283	0.777
	ماجستير فأعلى	٦٤	3.91	0.66		
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	بكارلوريوس	٤٢	3.80	0.62	-0.014	0.989
	ماجستير فأعلى	٦٤	3.80	0.83		
الدرجة الكلية لقيادة التغيير	بكارلوريوس	٤٢	3.95	0.51	0.688	0.493
	ماجستير فأعلى	٦٤	3.87	0.63		

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٧) ما يلي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، عند الدرجة الكلية

درجة ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم ... سعاد غانم - ريم عناتي

وجميع أبعاد قيادة التغيير، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، ويعود السبب في ذلك إلى الظروف المشابهة التي يخضع لها جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم وخاصة مديريات التربية محافظة الخليل. ثالثاً: الفروق في درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الاشراف.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لغايات فحص الفروق في متوسطات درجات ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الاشراف.

الجدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في ممارسة رؤساء أقسام الاشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الاشراف

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
العلاقات الانسانية الجيدة	بين المجموعات	.403	2	.202	.461	0.632
	داخل المجموعات	45.069	103	.438		
	المجموع	45.473	105			
بناء فرق العمل لإحداث التغيير	بين المجموعات	.350	2	.175	.414	0.662
	داخل المجموعات	43.519	103	.423		
	المجموع	43.869	105			
تحقيق الاتصال الفعال	بين المجموعات	.352	2	.176	.589	0.557
	داخل المجموعات	30.834	103	.299		
	المجموع	31.186	105			
تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	بين المجموعات	.676	2	.338	1.000	0.372
	داخل المجموعات	34.849	103	.338		
	المجموع	35.525	105			
إدارة وقت التغيير بفاعلية	بين المجموعات	.295	2	.147	.397	0.673
	داخل المجموعات	38.218	103	.371		
	المجموع	38.513	105			
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	بين المجموعات	1.381	2	.691	1.235	0.295
	داخل المجموعات	57.626	103	.559		
	المجموع	59.007	105			

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط الربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات التابعة
0.492	.714	.244	2	.489	بين المجموعات	الدرجة الكلية لقيادة التغيير
		.342	103	35.233	داخل المجموعات	
			105	35.722	المجموع	

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) / * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٨) ما يلي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات ممارسة رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين التربويين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإشراف، عند الدرجة الكلية وعند الأبعاد جميع الأبعاد، وذلك لكون مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، ويعود السبب في ذلك إلى أن المشرفين التربويين يؤمنوا بالتغيير والتجديد وسياساته التي تؤدي إلى تطور العملية التربوية في مديريات التربية والتعليم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة العزام (٢٠١٦)، التي أظهرت أن الموظفين ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) كانت لديهم الرغبة في التغيير أكبر من الموظفين الأكثر خبرة، والذين تعودوا على نمط روتيني في العمل ولا يرغبون في إحداث تغيير في بيئة العمل.

التوصيات

- تنمية الاستعداد لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي لتحفيز المشرفين والمشرفات نحو تحقيق أهداف التغيير، من أجل تحقيق الفائدة المرجوة من استخدام مهارات التحفيز، وبناء فرق العمل.
- التوسع في منح الصلاحيات لرؤساء الأقسام لتمكينهم من تحفيز المشرفين والمشرفات المتميزين.
- التنسيق بين وزارة التربية والتعليم وبين كليات التربية في الجامعات لتنظيم برامج التدريبية تلبي احتياجات رؤساء أقسام الإشراف التربوي.
- زيادة المخصصات المالية لمراكز الإشراف التربوي لتنفيذ البرامج التطويرية.
- تطوير المنظومة الإشرافية وتحسين أساليبها وأدواتها، وكل ذلك سينعكس على أدوار المشرف التربوي الذي بدوره سيؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، حسام الدين والنافعي، تركي. (٢٠٢٢). كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفي، مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث، ٢ (٨).
- أبو حطب، وسام. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ظل الأزمات، كلية التربية، جامعة الأقصى بغزة.
- بليل، عفاف. (٢٠١٩). تطوير كفايات المشرفين التربويين في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمرحلة الابتدائية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حمد دباغين.
- الثبتي، هلال. (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ٤ (١٨).
- حسين، بانقا والفرشوطي، أحمد. (٢٠٢٠). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين بمكاتب التربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨ (١)، ٦٦١-٦٨١.
- خلف الله، محمود وصافي، فانتن. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحسين مستوى الكفاءة الداخلية لنظام الإشراف التربوي في المحافظات الجنوبية لفلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣٠ (٥).
- الدغشي، أحمد. (٢٠٢٢). التغيير التربوي، مركز الكتاب الأكاديمي.
- دوجلاس، سميث. (٢٠٠١). ترجمة أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء المبادئ والاستراتيجيات، اترك للطباعة النشر والتوزيع.
- مرام محمود محمد ربايعه. (٢٠١٨). أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم. (Doctoral dissertation, AL-Quds University).
- رنتيسي، نانسي. (٢٠٢٢). واقع الإشراف التربوي في مدارس محافظة رام الله والبيرة وعلاقته بالأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس، جامعة القدس المفتوحة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.

- الزامل، مها. (٢٠١٨). واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض: دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي. *شؤون اجتماعية*، ٣٥ (١٣٨)، ١٨٣ - ٢٢٠.
- الزامل، مها. (٢٠١٨). واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، *مجلة الشؤون الاجتماعية*، (١٣٨) الشعبي، زهراء. (٢٠١٩). دور الإشراف التربوي في تجويد الأداء المدرسي، *مجلة الوطن، مؤسسة عسير للصحافة والنشر*.
- الشلاقي، حامد. (٢٠٢٠). واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤ (٣١).
- الشهراني، وفاء. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير الممارسات السلوكية للمشرفين التربويين على ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية. جامعة طنطا*، ١٤ (٤).
- العزام، ميسم. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. *Dirasat: Educational Sciences*، ٤٣.
- عوض الله، هيام. (٢٠٢١). واقع ممارسات المشرفين التربويين لقيادة التغيير وعلاقته في جودة الأداء التدريسي في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين (دراسة ميدانية). [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- القطيفان، رائد. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، *كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط*.
- المعمري، بثينة وآخرون. (٢٠٢٠). واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين الأوائل بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، *العلوم التربوية جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية*، ٢٨ (٤). DOI: 189238.2020.ssj/21608.
- المعمري، بثينة وحمام، وحيد والكيومية، أمل. (٢٠٢٠). واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين الأوائل بالمدارس الحكومية في سلطنة عُمان. *العلوم التربوية: مجلة علمية محكمة ربع سنوية*، ٢٨ (٤)، ٤٦٧ - ٥١٠.

الوعري، عريب. (٢٠٢٢). دور مديري المدارس الثانوية في قيادة التغيير والتطوير المهني من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدرسة الفرير في شرقي القدس، البحوث والنشر العلمي المجلة العلمية، ٣٨ (٧).

وزارة التربية والتعليم العالي. (٢٠١٩). معايير المشرف التربوي في فلسطين. وزارة التربية والتعليم.

<https://www.mohe.pna.ps/general-education/general-education/Brochures-and-Studies>

المراجع الأجنبية

- Alumode, B. Awulor, N. (2020). Influence of Internal Supervision of Instruction on Improving Teacher Performance in Secondary School in Edo State, *British Journal of Education*, 8(3), 97-121.
- Beycioglu ,K., Kondakci ,Y. (2020). Organizational Change in Schools, *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807.
- Capadngan, A. D. (2020). Instructional supervision competence of public school heads as it correlates to teachers' proficiency *International Journal of current Research*, 12 (10), 14484-14488.
- Dammas, A.H. (2020). Educational supervision and role on the teachers efficiency in the high elementarey schools of Jrddah City, Saudi Arabia, *International Journal of multidisciplinary Sciences and Advanced Technology*, 1(3) 85-114. <http://www.ijmsat.com>
- Heya, F, Hordofa, A. (2020). Practices of Instructional Supervision in Secondary Schools of Bale Zone of Oromia Region, *Journal of Education and Practice*, 11 (7) 1-14
- Powers, G, L. (2021). *Leading Teacher and Managing Change, Guidance For School Administrators, Un Published dissertation* Doctoral, Johns Hopkins University, USA.
- Sullanmaa ,J., Pyhltoc ,K., Pitarinenf ,J., Soini, T. (2021). Relationships between change management,

Knowledge sharing, curriculum coherence and school impact in national curriculum reform a longitudinal approach, *International Journal of Leadership in Education*, (10), 1-26.