



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات

إعداد

غرسة علي محمد القرني

إشراف

د/ خديجة مقبول الزهراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد في جامعة الباحة- كلية التربية

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد السادس - جزء ثاني - يونيه ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير ومن وجهة نظر المعلمات. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن البالغ عددهم (١٢٩٣) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣١٠) معلمة، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة اشتملت على (٤٦) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول درجة توفر الكفايات المهنية اشتمل على (٢٦) عبارة موزعة على أربعة مجالات (الكفايات الشخصية، كفايات التخطيط، الكفايات الإنسانية، كفايات التقويم)، والمحور الثاني درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير اشتمل على (٢٠) عبارة وموزعة على ثلاثة مجالات (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية). وأظهرت النتائج أن درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٦) في جميع المجالات، وجاء ترتيبها كالتالي (كفايات التخطيط، الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية، كفايات التقويم)، وجاءت درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٧) في جميع المجالات، وجاء ترتيبها كالتالي (المتطلبات المالية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأعلى، المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، سنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير. وأوصت الدراسة إلى وضع معايير واضحة لقياس الكفايات المهنية لقيادة التغيير عند اختيار قائدات المدارس، ومنح قائدات المدارس الصلاحيات اللازمة لإحداث التغيير.

الكلمات المفتاحية: الكفايات المهنية، قيادة التغيير، متطلبات قيادة التغيير، قائدات المدارس.

Abstract

The study aimed at revealing the professional competencies of the female leaders of schools in Balqarn Province and their relation to achieving the requirements of leadership of change from the point of view of female teachers. . In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the correlative descriptive approach . The study community consisted of all General Education female teachers in Balqarn Province with (1293) female teachers. The study was applied to a random sample of (310) female teachers. The data collection tool consisted of (46) paragraphs divided into two pivots. First Pivot: the degree of the availability of professional competencies including (26) phrases divided into four areas (personal competencies, planning competencies, human competencies, assessment competencies). Second Pivot: the degree of achieving the requirements of leadership of change including (20) phrases divided into three areas (organizational requirements, human requirements, financial requirements) . The study offered the following findings: The degree of availability of professional competencies of the females leaders of the schools in Balqarn Province from the point of view of teachers is medium in all areas, and ranked as follows (planning competencies, personal competencies, human competencies, assessment competencies). The degree of achieving the requirements of leadership of change of the female leaders of the schools in Balqarn Province is medium in all areas, and ranked as follows (financial requirements, organizational requirements, human requirements). There were statistically significant differences between the average of the sample members' responses to the degree of availability of professional competencies and the degree of achieving the requirements of leadership of change of the female leaders of the schools in Balqarn

Province. They were attributed to the variable (Bachelor's degree which is for the highest, educational stage which is for the primary stage, experience years which is for 10 year–experience and more). There is a positive correlation between the degree of availability of professional competencies and the degree of achieving the requirements of leadership of change.

The study recommended to set clear criteria for measuring the professional competencies of leadership of change on choosing school female leaders, to give the school female leaders the necessary powers to carry out change.

Keywords: professional competencies, leadership of change, requirements of leadership of change, school female leaders.

مدخل إلى الدراسة

مقدمة

ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات والتحديات التي أثرت بشكل مباشر على المؤسسات التعليمية المنوط بها إعداد الفرد للحياة، ودعت هذه المتغيرات إلى ضرورة الإصلاح والتطوير للأداء المدرسي بما يضمن للمؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها.

وقد أكد أبو العز (٢٠١٠، ٥٩) على دور المؤسسات التعليمية وأهميتها في مواجهة المتغيرات والتحديات بكفاءة وفعالية. ولكي يتم مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية؛ فلا بد من وجود قيادة تقود المؤسسات التعليمية تكون على درجات عالية من الكفاءة والفعالية.

وفي ضوء هذه التحديات تتأكد الحاجة إلى وجود قيادة قوية تنتقل بالمؤسسات بقوة إلى التعايش والاستجابة مع المتطلبات، وتحتاج المؤسسات التعليمية إلى نوعية من القادة يستطيعون قيادة التغيير التنظيمي المرغوب، حيث إنه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو ضرورة توافر قيادة تغيير جيدة تكون قادرة على القيادة والإبداع والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة (الثبتي، ٢٠١٧، ١٧٦).

إن تحقيق المدارس لأهدافها مرهون بوجود قيادة تغيير تمتلك الكفايات المهنية التي تمكنها من إدراك الحاجة للتغيير، وتصور احتمالات المستقبل، ووسائل مواجهتها، حيث أصبح التغيير جزءاً من حياة المدارس وضرورة حتمية في ظل التطورات والمتغيرات العالمية (الشهري، ٢٠٠٦، ١٨).

وتعد الكفايات الأساسية أحد عوامل نجاح قائد المدرسة في أداء أدواره، وتتمثل في كفايات التخطيط، والعلاقات الإنسانية، وتنمية العاملين وتدريبهم، والتوجيه والإرشاد، واتخاذ القرار، والإشراف، والتقييم، والكفاية الإدارية والشخصية (عابدين، ٢٠٠٥، ٩٧).

ومن الكفايات التي تساعد قائد المدرسة على أداء مهامه المكلف بها بدقة وإتقان الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسته لدوره القيادي التربوي، والكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، والكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (عودة، ٢٠١٠، ٢).

والقادة المنوط بهم التغيير لا بد من امتلاكهم درجات عالية من الكفايات المهنية التي تتميز بالمرونة والتكيف، فهم الذين تقع علي عاتقهم مسؤوليات كبيرة متعددة الجوانب لها ارتباط وثيق بالتخطيط والتنفيذ والتقييم، إذ تجعلهم قادرين على حل المشكلات التربوية، كما تمكنهم من المقدرة على اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية (أبو عليان، ٢٠١٦، ٦).

وتسعى المملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر إلى تحقيق نقلة نوعية شاملة للعملية التعليمية من خلال تطوير المدخلات والفعاليات المتعددة، وتحظى القيادة المدرسية باهتمام الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية لدورها في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، وتوفر لهم برامج التدريب التي تؤهلهم للقيادة، وتكسبهم الكفايات المهنية التي تساعدهم على التكيف مع المتغيرات والتطورات والتحديات التي تواجه العملية التعليمية (المالكي، ٢٠٠٧، ٢).

وفي ظل تبني المملكة العربية السعودية لرؤية ٢٠٣٠م ، والتي تسعى إلى النهوض بالمجتمع في المجالات المختلفة ولاسيما المجال التعليمي؛ فإن ذلك يجعل الحاجة ملحة إلى ضرورة إعداد القادة، ووضع خطة شاملة لإيجاد قادة تغيير يمتلكون الكفايات المهنية اللازمة لمواجهة التحديات والقيام بمسؤولياتهم بكل كفاءة وإتقان.

ولأهمية امتلاك القيادة المدرسية للكفايات المهنية التي تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة وإتقان؛ فقد أكدت بعض الدراسات كدراسة المالكي (٢٠٠٧) على ضرورة تأهيل مديري المدارس وتدريبهم على زيادة الكفايات الإدارية والفنية والتي تزيد من فاعلية المدرسة ورفع مستوى أداء طلابها، ودراسة عودة (٢٠١٠) .

ولأهمية توافر متطلبات قيادة التغيير في المدارس فقد أكدت بعض الدراسات كدراسة العطيات (٢٠٠٦) على أهمية وجود قيادة فعالة واعية ومؤثرة وقادرة على إحداث التغيير ومتطلباته، والتعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة وجميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة وفاعلية، ودراسة السبيعي (٢٠٠٩) على ضرورة إنشاء مراكز متخصصة في إدارات التربية والتعليم تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملية التغيير، وتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات قيادة التغيير، ودراسة الثبيتي (٢٠١٧) على توفير متطلبات التغيير والمتمثلة في المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية بالمدرسة لتهيئة قيادة التغيير.

ومما سبق يتبين حاجة قائدات المدارس إلى امتلاك الكفايات المهنية لممارسة قيادة التغيير، ولكي يصبحن قادرات على مواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجه مدارسهن. لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمتاز طبيعة العمل في المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين بالتغيير والتطوير المستمر، ويصعب تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها؛ إذا لم يوجد قيادة تغيير تمتلك الكفايات المهنية اللازمة لتحسين الأداء الإداري فيها (عماد الدين، ٢٠٠٦، ٦٩-٧٠).

ويعد القائد المدرسي ركيزة أساسية من ركائز تحسين العملية التعليمية وعاملاً هاماً في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين مخرجاتها، وفي ضوء التحديات والتغيرات في المجتمعات، وكذلك أساليب القيادة المدرسية ومتطلباتها زادت المسؤوليات الوظيفية لقائد المدرسة، وأصبح التوجه التربوي العالمي نحو أهمية وجود القائد التربوي الذي يستطيع قيادة المدرسة وإدارة مرافقها بفعالية أمراً ملحاً (إدارة الاختبارات المهنية، ٢٠١٧، ٥).

وعلى الرغم من التوجه نحو قيادة التغيير والكفايات المهنية إلا أن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية مازال يعتره بعض القصور، وتعاني الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية عدداً من أوجه القصور والمشكلات التي تأتي في مقدمتها مشكلة عدم مسابرة القيادة للمبادئ والأساليب القيادية الحديثة، وسيادة الجوانب التقليدية عليها، وإن من أهم أسباب هذه المشكلة ضعف الإعداد المهني لقيادة المدارس مما يعوقهم عن القيام بمسؤوليات وظائفهم القيادية بالمستوى المطلوب (السهلاوي، ٢٠٠١، ٢٤٢).

وأكدت بعض الدراسات كدراسة الشهري (٢٠٠٨، ٣) على أنه بالرغم من الاهتمام بالإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية إلا أن الواقع يشير إلى أن بعض الإدارات المدرسية تعاني من ضعف في بعض الجوانب الإدارية أو الفنية كضعف في القدرات الشخصية أو في القدرة العلمية والتربوية، أو أن تسند هذه الإدارات إلى قياديين جدد غير مؤهلين تربوياً أو مهنيّاً؛ وهذا يؤثر سلبيّاً على عناصر العملية التعليمية والتربوية، كما أكدت دراسة الزهراني (٢٠١٢، ٥) على أن المدارس السعودية لم تستطع التكيف مع مستجدات العصر ومتطلباته وتحدياته، وتعجز عن حلّ كثير من مشكلاتها، ويعتبرها أكثر الطلاب مكاناً غير مرغوب.

وأشارت دراسة الثبيتي (٢٠١٧) إلى أن قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لم تبلغ الحد المأمول ومازالت تواجهها بعض الصعوبات والتحديات، وتؤكد الحاجة إليها أكثر من أي وقت مضى عفا على المشاريع التطويرية التي تنفذها وزارة التعليم مما يعني الحاجة إلى ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات لتهيئة البيئة التنظيمية بالمدارس لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

ومن خلال عمل الباحثة كقائدة مدرسية؛ فقد تبين لها أن اختيار القائدة المدرسية لا يتم وفق معايير موضوعية، وقد يتم اختيارها دون الاهتمام بامتلاكها للكفايات المهنية للقيادة مما يؤثر على عملها في قيادة المدرسة، كذلك ما زالت بعض القائدات تجهل التعامل مع التغيرات والمستجدات التي طرأت على القيادة المدرسية، ويتضح هذا من خلال الانفراد بالقرار المدرسي، وعدم مشاركة المعلمات في اتخاذها، واتباع أساليب قيادية لا تصلح لقيادة المدرسة في الوقت الراهن، وعدم إعطاء المعلمات بعض الصلاحيات، وضعف العمل بروح الفريق، وضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وقلة تعزيز القدرات الإبداعية لدى الطالبات. ولذا تأتي هذه الدراسة لتتناول اثنين من مستجدات الفكر الإداري الحديث اللذين يعدان طوقاً نجاةً من التحديات والتغيرات التي تواجه مدارس التعليم العام.

وعلى ضوء ما سبق، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات؛ ولذا تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات؟
 - ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟
 - ٣- ما درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات؟
 - ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات تقدير أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة)؟
 - ٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة للكشف عن درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، وتحديد درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، إضافة إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات حول درجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- المرحلة التعليمية- سنوات الخبرة في العملية التعليمية)، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية: تتبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته حيث تتناول متغيرين على درجة من الأهمية وهما الكفايات المهنية، ومتطلبات قيادة التغيير، وهما من المتغيرات التي تسهم في إحداث التغيير المطلوب في المؤسسات التعليمية، والتعامل مع المستجدات المتغيرة بكفاءة وفاعلية، ومواكبة هذه المتغيرات للاتجاهات العالمية للتدريب القائم على الكفايات التي أصبحت محط اهتمام المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية العلمية: تكمن في كون الدراسة الحالية تسعى للكشف عن العلاقة بين درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وتحقيق متطلبات قيادة التغيير، ومن المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في إدارات التعليم بمحافظة بلقرن عن الواقع الفعلي للكفايات المهنية في ضوء متطلبات قيادة التغيير مما يسهم في وضع الخطط المستقبلية لتطوير الأداء، وقد تسهم في أن يتعرف المختصون في وزارة التعليم على متطلبات قيادة التغيير بالمدارس والمساهمة في توفرها، وقد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على مراكز التدريب إلى الاهتمام بإكساب قائدات المدارس الكفايات المهنية في ضوء متطلبات قيادة التغيير التي تمكنهم من ممارسة أدوارهم القيادية بكفاءة وفاعلية، كما تقدم قائمة بالكفايات المهنية اللازمة لقادة المدارس في ضوء متطلبات قيادة التغيير يمكن الاستفادة منها في معايير اختيار قادة المدارس.

مصطلحات الدراسة:

سيتم التطرق لتعريفات بعض المصطلحات الواردة في الدراسة كالآتي:

الكفايات المهنية: Professional Competencies

عرف عبد المنعم ومصطفى (٢٠٠٨، ١٣٩) الكفايات المهنية بأنها: "قدرة القيادة المدرسية وتمكُّنها من أداء سلوك فعلي محدد يرتبط بالجوانب الإدارية والتربوية لتحسين العملية التعليمية؛ بحيث تشمل المعارف والمهارات المرتبطة بتنظيم العملية التعليمية والتربوية على المستوى المدرسي". وعرفها البطي (٢٠١٥، ١١٣) بأنها: "مجموعة القدرات الأساسية من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكّن القيادة المدرسية من أداء عملها بشكل فاعل".

وتعرف الباحثة الكفايات المهنية إجرائياً بأنها: مجموعة القدرات والمعارف والمهارات المكتسبة التي تمتلكها قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن والتي تساعدهن في أداء مهامهن القيادية بفاعلية وكفاءة، وتقاس بالدرجة الكلية التي ستسجلها المستجيبات على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك من قِبل الباحثة.

التغيير: Change

عرف العطيّات (٢٠٠٦، ٩٤) التغيير بأنه: "الانتقال من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه من خلال فترة زمنية محددة، بأساليب معروفة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً".

قيادة التغيير: Leadership of Change

عرفت منى عماد الدين (٢٠٠٤، ٣-٤) قيادة التغيير بأنها: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

متطلبات قيادة التغيير: Requirements of Leadership of Change

تعرف الباحثة متطلبات قيادة التغيير إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات التي تخص الناحية التنظيمية والبشرية والمادية اللازم توافرها في مدارس التعليم العام، وتسهم في إحداث قيادة التغيير بالمدارس، ونقاس بالدرجة الكلية التي ستسجلها المستجيبات على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك من إعداد الباحثة.

حدود الدراسة:

ستتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن، وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات.
- 2- الحدود المكانية: تم التطبيق على المدارس الحكومية للبنات (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في محافظة بلقرن.
- 3- الحدود البشرية: تم التطبيق على بعض معلمات المراحل التعليمية الثلاث بمحافظة بلقرن.
- 4- الحدود الزمانية: تم التطبيق في الفصل الدراسي الأول من العام ١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م

الأدب النظري

المحور الأول: الكفايات المهنية للقائدات المدرسية

Professional Competencies of School Leaders

مفهوم الكفايات المهنية:

عرّفها ويلسون (Wilson,2003,18) الوارد في فلاح (٢٠١٢، ٢١) بأنها عبارة عن: " مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك العاملين الفاعلين، وتساعدهم على أداء عملهم بمستوى معين من التمكين".

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الكفايات المهنية قدرات تشمل المعارف والمهارات والاتجاهات، ويمكن قياسها عن طريق ملاحظة الأداء، وتهدف إلى تحقيق أهداف يراد تحقيقها، وتعرف على أنها امتلاك قائدات المدارس للقدرات والمعارف والمهارات التي تتصل بالعمل القيادي وتؤهلهن لممارسة أعمالهن على الوجه الأكمل.

أهمية الكفايات:

تتال الكفايات اهتمام المسؤولين التربويين لما لها من أثر كبير في عناصر العملية التعليمية، وتعد الكفايات المهنية من أبرز الاتجاهات السائدة -حاليًا- في إعداد وتدريب القادة؛ لأنه مهما توفرت المباني الحديثة، والمناهج المتطورة، وأساليب الإشراف، والتوجيه، فإنها لن تتمكن من إحداث التطور المطلوب، من غير قائد كفء قادر على قيادة وترجمة المواقف التعليمية إلى أنماط سلوكية فعالة ومؤثرة (الحاج، ٢٠١٤، ٢٣-٢٤).

الكفايات المهنية الواجب توافرها لدى القيادة المدرسية:

لكي ينجح تطبيق قيادة التغيير في التعليم فإنها تحتاج إلى قادة يمتلكون الكفايات المهنية التي تمكنهم من الابتكار والتجديد وقيادة مدارسهم بكفاءة ونجاح، وعلى القيادات المدرسية أن يطوروا من أدائهم، ويصقلوا مهاراتهم القيادية، وينمؤ أنفسهم، ليكونوا مقتدرين على القيام بمهامهم الإدارية (فلاح، ٢٠١٢، ٢٢).

وأشار ماكجوين (McGeown,1979,153) إلى وجود عددٍ من الكفايات المهنية اللازمة للقيادة المدرسية منها: كفايات الإنجاز Achievement Competencies: وتشمل القدرة على إحداث التغييرات في سلوك المعلمين والمتعلمين بأساليب متنوعة مدعومة بالحماس والثقة بالنفس والدافعية العالية، وكفايات المحافظة على الجماعية Competencies of Keeping Collective وتشمل: تعزيز التطور المهني الجماعي، المشاركة والدافعية الجماعية.

وكفايات العمل الجماعي، وقيادة الآخرين، وبناء الفريق، وتنظيم وإدارة الوقت، والاتصال الفعال، والتدريب والإشراف، والتفكير الابتكاري (أحمد، ٢٠٠٢، ٣١٣-٣١٤).

والكفايات الإنسانية، والتي تعني تكوين علاقات حسنة مع المرؤوسين وتشمل القدرة على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه ومع من حوله، والاحترام المتبادل بين أفراد الجماعة المدرسية وبناء الثقة بينهم وبين القائد، وقدرته على تلبية متطلبات مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، وقدرته على تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم مادياً ومعنوياً (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ١١١).

ورصد عبد المنعم ومصطفى (٢٠٠٨، ١٤٣-١٤٧) عددًا من الكفايات المهنية الواجب توافرها لدى القيادة المدرسية منها: إدارة الصراع: حيث تمكنها هذه الكفاية من فض النزاع بين فريق العمل من خلال قيامه بتحديد الاحتياجات الحقيقية، وعمل المفاوضات الناجحة، وتحديد مصادر النزاع، وجعل الأعضاء ينتقون من بين البدائل، والتعامل مع الآخرين: فالقائد اليوم أصبح ذلك الشخص الذي يتحمل المسؤولية مع الآخرين، لذلك تمكنه هذه الكفاية من حسن التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة والمتنوعة التي ستواجهه، والتفويض: حيث تساعد هذه الكفاية على إتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.

والكفايات المعرفية : وهي كل جوانب المعرفة ذات الارتباط بالعمل الإشرافي، وما يتصل به من معلومات وحقائق ومفاهيم ذات صلة بالمواد الدراسية، وكفايات الأداء: وتشمل قدرة القيادة المدرسية على إظهار سلوك واضح في المواقف التدريبية، وقدرتها على التكيف مع المواقف الإشرافية المختلفة، والكفايات الوجدانية: وهي الكفايات المتصلة بالاستعدادات والميول والاتجاهات والقيم، والمثل العليا (عايش، ٢٠٠٩، ١٠٥-١٠٦).

والكفايات الشخصية Personal وتشمل كفاءة التعامل مع الآخرين فرادى وجماعات، كفاءة سلوكية تشمل: الثبات، الانفعال، البشاشة، الصداقة، الثقة مع الآخرين، المثابرة في العمل، الشجاعة، الصدق، الابتكار والإبداع، حب الآخرين، الموضوعية (جبريل، ٢٠١١، ٣٩-٤٠).

وكفايات قيادة التغيير Leadership Change Competencies ، حيث تتطلب هذه الكفاية توفر صفات قيادية لدى قائدي المدارس تمكنه من الابتكار والتغيير من أجل الحصول على مخرجات تعليمية مناسبة، وبالتالي فهو قائد تربوي وموجه ومنشط للعملية التعليمية، ويدير الوقت بشكل سليم دون إهدار تربوي، والاتصال والتواصل والتقويم المستمر والرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل موضوعي وعلمي، والقناعة بالعمل والتصميم على النجاح، وأنه لا يوجد حد أقصى للأداء والعمل؛ بالإضافة إلى امتلاك مهارات التغيير التي ترتبط بالقدرة على تحديد المشكلة والأهداف والتحليل والتفسير والتقويم المستمر (الزهراني، ٢٠١٢، ١٩-٢٠)، وأن تمتلك أسلوب علمي في التفكير، ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور، ودقة كاملة في وزن الأشخاص، وتغليب المصلحة العامة، والإيمان بالنزعة الإنسانية (الدهمشي، ٢٠١٢، ١٩١).

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد الكفايات المهنية اللازمة للقيادة المدرسية، والتي يجب أن تمتلكها قائدات المدارس لأنهن الأساس في إحداث عملية التغيير المنشود داخل المدارس، فإذا كان هناك ضرورة لتحسين وتطوير المدارس، فإن البدء يكون بقائدات المدارس، ولن تكن قادرات على إحداث التغيير في المدارس ما لم يتوافر لديهن القدرات والكفايات المهنية الملائمة لهذا التغيير.

المحور الثاني: تحقيق متطلبات قيادة التغيير:

مفهوم قيادة التغيير:

تناولت أدبيات الدراسة قيادة التغيير بتعريفات متعددة لحداثة المفهوم وكونه من المفاهيم المركبة، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

- " القيادة التي تواكب التغيير والتطوير لقيادة المدرسة نحو الأفضل من خلال تطوير أداء العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وتكلفة" (بربخ، ٢٠١٢، ٩٧).

- " القيادة التي تستخدم أفضل الطرق والسبل للرفي بالمدرسة، من خلال وظائف الإدارة المدرسية، لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي" (الفضلي، ٢٠١٤، ٦).

ومما سبق يتضح تعدد تعريفات قيادة التغيير وانفاقها على أن قيادة التغيير تسعى لتحقيق أهداف التغيير، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويمكن أن تعرف قيادة التغيير على أنها العمل المخطط والمنظم التي تقوم به قائدات مدارس التعليم العام من أجل تحقيق أهداف عملية التغيير والارتقاء بالعملية التعليمية.

متطلبات قيادة التغيير:

لكي تحقق قيادة التغيير أداء عملها في قيادة المنظمة بنجاح وتحقيق أهدافها؛ فإنه يجب توافر عدد من المتطلبات منها: دعم وتأييد القادة الإداريين في المؤسسة التربوية؛ إذ إن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن لهم الاستمرارية وتحقيق الأهداف، ووجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية، ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده، والقدرة على تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير، وكيفية التعامل معها، وتوافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه (شقورة، ٢٠١٢، ٣٤)، وإيجاد نظام تواصل فعال يحقق الترابط والتنسيق المتكامل بين أجزاء المؤسسة التعليمية، مما يخلق وحدة الفكر والهدف، ويشكل لغة مشتركة بين القادة والعاملين معهم، وتوفير الحد الأقصى من البيانات لأفراد المجتمع المدرسي فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه ومسوغاته، وكيفية تنفيذه (بربخ، ٢٠١٢، ١٠٠).

ومن خلال ما سبق، ترى الباحثة حتى توتي قيادة التغيير نتائجها المرجوة فإن هذا يستلزم توافر عددٍ من المتطلبات، يمكن تصنيفها إلى متطلبات تنظيمية، ومتطلبات بشرية، وتمثل المتطلبات التنظيمية في بناء ثقافة تنظيمية تساهم في تسهيل عملية التغيير، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تهيئة مناخ مدرسي يساعد على إحداث التغيير، نشر ثقافة الإبداع في المدرسة، تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود، وضع خطة للتغيير تتناسب مع إمكانيات المدرسة، توافر الموارد المادية اللازمة لإحداث التغيير، وجود عدد كافٍ من الكفاءات اللازمة لإحداث التغيير، مرونة الأنظمة واللوائح المعمول بها، وتمثل المتطلبات البشرية في تعامل المعلمات بموضوعية بعيداً عن التحيز، تمتلك قائدة المدرسة مهارات قيادة التغيير، تمنح المعلمات تغذية راجعة بصورة بناءة، تشارك المعلمات في صياغة رؤية المدرسة لإحداث التغيير، تشارك المعلمات في صياغة أهداف المدرسة، تشجع المعلمات على الابتكار، توضح للمعلمات

الثقافة المشتركة للمدرسة، تساهم في رفع كفاءة المعلمات، توفر فرص تدريبية للمعلمات وفق حاجاتهن، تساعد المعلمات في ابتكار أساليب تساعدن في تدريس المناهج، تقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمات.

الكفايات المهنية اللازمة للقيادة المدرسية في ضوء متطلبات قيادة التغيير:

أولاً: تطوير رؤية مشتركة: Development of a Common Vision

تتضمن هذه الكفاية السلوكيات القيادية الهادفة للبحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة، وأن يقوم القائد التربوي ببث هذه الرؤية لدى العاملين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير، ويقصد بهذه الكفاية إلى أي درجة يستطيع القائد التربوي إيجاد الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمؤسسة التعليمية والذي تشتق منه الرؤية المشتركة بخصوصها، وأن ينشر في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها، ويحث العاملين معه على الإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير، ويغرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز بالمدرسة واحترام القواعد السائدة فيها (عماد الدين، ٢٠٠٣، ٢٧-٢٩).

ثانياً: التخطيط: Planning

يعرف التخطيط بأنه: "تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة، موضعاً الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ، حتى يمكن تحقيق الأغراض والأهداف، ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقويم" (صالح، ٢٠١٥، ١٢).

وتتبع أهمية التخطيط في أنه يساهم في بناء صورة المستقبل وإيجاد تفسير، واستجابة لما ينطوي عليه، وهو تحديد مسبق لما يُراد فعله، والكيفية التي يتم بها الإنجاز المستهدف، إذ إن التخطيط بهذا المفهوم يعد أداة فاعلة في تمكين المؤسسات المختلفة، وقد أصبح الإيمان بأهمية التخطيط يرقى إلى مصاف الإيمان بإمكانية البقاء والاستمرار، لا سيما في ظل ظروف العولمة، والمنافسة المحتدمة بين المؤسسات (اللوزي، ٢٠٠٩، ١١٩).

ثالثاً: الرقابة والمتابعة: Control and Follow-up

تعرف الرقابة والمتابعة بأنها: "قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضوع التنفيذ بالشكل الصحيح" (القريوتي، ٢٠٠٤، ٣٥٧). وتقوم بدور أساسي مهم، باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء، وتصحيحه بما يجنب المؤسسة الكثير من المخاطر والخسائر (العلاق، ٢٠٠٨، ٣٤٤). ويتأكد القادة من خلالها من مدى تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف، باستخدام طرق فعالة، وذات كفاءة عالية (صالح، ٢٠١٥، ١٣).

رابعًا: مبدأ الشراكة في التغيير: Principle of Partnership in Change

تعتبر مشاركة الأفراد في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل أحد أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير التربوي، حيث سيكون الأفراد القائمون بإحداث التغيير أكثر التزامًا وبذلاً للجهد في سبيل تحقيق أهدافه، وسيكون الأفراد المستهدفون به أكثر استعدادًا لتقبل التغيير والوفاء بمتطلباته متى أتيحت لهم الفرصة للمشاركة في كل خطوة من خطوات عملية التغيير (الزهراني، ٢٠٠٨، ٥٨).

وتتم الشراكة الفاعلة في إحداث التغيير من خلال عددٍ من الخطوات من أهمها: إيجاد الرغبة في المشاركة، حيث يجب أن تتبع الرغبة في المشاركة من الأفراد أنفسهم، إذ لا يمكن أن يقوموا بأعمال لا يرغبون فيها، وتتحقق الرغبة عندما يتضمن التغيير للفرد فوائد نفسية أو اجتماعية أو مادية، وإعداد الأفراد للمشاركة.

خامسًا: التطوير والإبداع: Development and Creativity

اعتماد الإبداع والتطوير من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورًا إيجابيًا على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها؛ خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان هو جوهر العملية الإبداعية، وتبني هذا المفهوم يتطلب توافر مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى إلى تحقيق الإبداع والتطوير (السحيمي، ٢٠١٢، ٢٥).

ويعبر التطوير والإبداع عن قدرة القائد على إضافة الجديد والمبتكر وتقديم الأفكار الجديدة واكتشاف المبدعين وإلهام العاملين بالحلول الإبداعية، وتحديد البرامج التدريبية الملائمة لتطوير العاملين (الساقى، ٢٠١٥، ٢٨).

سادسًا: تحسين الاتصال: Improving Communication

يعتبر الاتصال الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم في أي مؤسسة مهما كان نوعه، فنقل المعلومات من فرد لآخر تعتبر من الضروريات الجوهرية، فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك، وإحداث التغيرات، وتحقيق الأهداف، كما أنه يعتبر من الوسائل المساعدة على إنجاز المهام التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية (البوسعيدي، ٢٠١١، ٤٨).

وتتنوع المواقف التي يواجهها القائد في مؤسسته التربوية، بحيث يعتبر كل موقف فرصة يجب على القائد أن يستفيد منها لإعطاء معلومة أو للحصول على معلومة، وتشكيل قناعة ورأي لدى الأفراد تعتمد بشكل أساسي على قدرات القائد في استخدام الحوار الفعال من خلال استخدام أسئلة محفزة للأفراد تشجع على التحدث والبلوغ بكل ما يودون قوله، وأن يستمع القائد إلى مختلف وجهات النظر، واحترامها والتي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات (السرطان، ٢٠١٦، ١٨-١٩).

سابعًا: التحفيز : Stimulation

يعني قدرة القائد على حفز الأفراد على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في وضع الأهداف (قدومي، ٢٠١١، ٢٣).

وتكمن أهمية التحفيز في قدرته على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها، وهذه النسب في مقدار العطاء الشخصي وحجمه تؤدي دورًا مهمًا في الفرد، لأنها سوف تتحكم في تصرفاته ومعاملاته فيلزم من ارتفاعها وتحسنها زيادة الإنتاج، وتحسن نوعيته وحسن التكيف النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه، ويلزم من انخفاضها انخفاض نسبة إنتاج الشخص، وسوء تكيفه النفسي واضطراب سلوكه وتصرفاته.

ثامنًا: التغذية الراجعة: Feedback

تعني قدرة القائد المدرسي على مساعدة العاملين في إدراك قدراتهم وتطوير أدائهم وتصحيحه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وتحديد نوع التدريب المطلوب منهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعملهم (الساقي، ٢٠١٥، ٢٨).

والقائد المدرسي الذي لا يأخذ التغذية الراجعة بشكل كامل فهو لا يعرف الحقيقة كاملة ولن يكون على إطلاع بوجهات نظر الموظفين، فتقديم التغذية الراجعة للأفراد العاملين تعمل على تحديد نقاط القوة والتحسن في الأداء، وتعمل الإدارة على تعزيزها وتطويرها وتحديد جوانب الضعف والقصور وتحاول الإدارة تقديم الحلول لتجنب ذلك، وهذا يحدث من خلال النقاش مع الأفراد العاملين (صالحة، ٢٠١٥، ٤٠).

تاسعًا: اكتشاف الحقائق: Discovering Facts

يشير إلى قدرة القائد من خلال تعامله مع الأفراد على تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التربوية، والحكم على نوعية التنفيذ، ومعرفة ظروف الأفراد، والحصول على معلومات شاملة عن ما يحصل على أرض الواقع (الساقي، ٢٠١٥، ٢٧).

وتكمن أهمية اكتشاف الحقائق في قدرة القادة على استخراج كامل طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعها، فالقادة من خلال تعاونهم مع الأفراد يسعون إلى تنمية المؤسسة التربوية، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم واستعدادهم للقيام بمهام أكبر في المستقبل، والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في العمل (السحيمي، ٢٠١٢، ١٨).

منهج الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وفيه يتم تحديد المنهج المناسب، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وكل ما يتعلق بخطوات إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها؛ وإجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة؛ إضافة إلى تحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، ومعيار الحكم.

منهج الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعرف بأنه: " ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة" (العساف، ٢٠٠٠، ١٧١).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمات في مدارس التعليم العام في محافظة بلقنن والبالغ عددهن (١٢٩٣) معلمة على رأس العمل بمدارس التعليم العام بناءً على إحصائية إدارة تعليم ببشة للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، والجدول (١) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية.

جدول رقم (١)

توزع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمرحلة التعليمية

المرحلة	العدد	النسبة المئوية
الابتدائية	٧٠٦	%٥٤.٦
المتوسطة	٢٩٧	%٢٣.٠
الثانوية	٢٩٠	%٢٢.٤
المجموع	١٢٩٣	%١٠٠

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المعلمات حسب متغير المرحلة التعليمية، حيث تكونت العينة من (٣١٠) معلمة، بنسبة ٢٤% من أفراد مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات:

جدول رقم (٢)

توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها.

م	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
١	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	١٣٠	%٤٢
		بكالوريوس فأعلى	١٨٠	%٥٨
		المجموع	٣١٠	%١٠٠
٢	المرحلة التعليمية	المرحلة الابتدائية	١٥٦	%٥٠.٣
		المرحلة المتوسطة	٩٦	%٣١.٠
		المرحلة الثانوية	٥٨	%١٨.٧
		المجموع	٣١٠	%١٠٠
٣	سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١١٦	٣٧.٤
		١٠ سنوات فأكثر	١٩٤	٦٢.٦
		المجموع	٣١٠	%١٠٠

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بتوزيع الأداة على مجتمع الدراسة من معلمات محافظة بلقرن خلال الفصل الدراسي الثاني (١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ)، وقد تتطلب تطبيق الأداة عددًا من الخطوات والإجراءات للموافقة على تطبيقها، وقد جاءت على النحو التالي: الحصول على خطاب تسهيل مهمة الباحثة من إدارة جامعة الباحة موجهاً إلى إدارة التعليم بمحافظة بلقرن، والحصول على خطاب من إدارة التعليم بمحافظة بلقرن موجه لمديرات المدارس لتيسير مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.

وتمّ تطبيق الدراسة الاستطلاعية للأداة على (٣٠) معلمة، وبعد حساب صدق وثبات الأداة واستبعاد بعض الفقرات أصبحت الأداة في صورتها النهائية للتطبيق (٤٦) فقرة، وتمّ تطبيق أداة الدراسة على العينة المستهدفة، وجمع المعلومات ومعالجتها إحصائياً وفقاً لبرنامج (SPSS)، وتمّ تحليل البيانات واستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها، واستخلاص النتائج النهائية وتقديم التوصيات والمقترحات.

متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغيرات الآتية:

(١) المتغيرات المستقلة: وتتمثل في الآتي:

- المؤهل العلمي: وله مستويان (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى).
 - سنوات الخبرة: وله مستويان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
 - المرحلة التعليمية: ولها ثلاثة مستويات (المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الثانوية).
 - كما تمثل درجة توفر الكفايات المهنية لقيادة التغيير متغير مستقل.
- (٢) المتغيرات التابعة: تتمثل المتغيرات التابعة في درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

بعد أن عرضت الباحثة في الفصل السابق نتائج البحث الميدانية؛ وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، ويتناول هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة الميدانية، وينتهي بالتوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

يتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

(١) ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

استهدف السؤال الأول التعرف على درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- درجة توفر كفايات التخطيط لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن كانت بدرجة متوسطة.
- درجة توفر الكفايات الشخصية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن كانت بدرجة متوسطة.
- درجة توفر الكفايات الإنسانية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن كانت بدرجة متوسطة.
- درجة توفر كفايات التقويم لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن كانت بدرجة متوسطة.
- درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة.

٢) ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

استهدف السؤال الثاني معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، وكانت أبرز النتائج كالتالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توفر الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر، والمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية).

٣) ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

استهدف السؤال الثالث التعرف على درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- درجة تحقيق المتطلبات التنظيمية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن كانت بدرجة متوسطة.
- درجة تحقيق المتطلبات البشرية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن كانت بدرجة متوسطة.
- درجة تحقيق المتطلبات المالية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن كانت بدرجة متوسطة.
- درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة متوسطة.

٤) ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

استهدف السؤال الرابع معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى، وسنوات الخبرة لصالح ١٠ سنوات فأكثر، والمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية).

٥) ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:

استهدف السؤال الخامس معرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة توفر الكفايات المهنية، ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر الكفايات الشخصية ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر كفايات التخطيط ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر الكفايات الإنسانية ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة توفر كفايات التقويم ودرجة تحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء النتائج التي انتهت إليها الدراسة حول الكفايات المهنية وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- إقامة برامج تدريبية وورش عمل لقائدات المدارس والمعلمات لتوعيتهن بأهمية التغيير وتحقيق متطلباته، وكيفية تطبيقه في المدارس.
- وضع معايير واضحة لقياس الكفايات المهنية لقيادة التغيير عند اختيار قائدات المدارس.
- منح قائدات المدارس الصلاحيات اللازمة لإحداث التغيير.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لقائدات المدارس في مجال الكفايات المهنية لقيادة التغيير.
- وضع خطة لقيادة التغيير تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية للمدارس.
- إلغاء القواعد المدرسية التي تتعارض مع عملية التغيير، وإدخال قواعد جديدة تتماشى مع متطلبات قيادة التغيير.
- ضرورة توافر الدعم المالي للمدارس لدعم عملية التغيير.
- ضرورة توافر بيئة مدرسية تساهم في إحداث عملية التغيير.
- ضرورة تكاتف إدارات التعليم مع القيادات المدرسية على نشر ثقافة التغيير بين منسوبات المدارس.
- ضرورة أن تقوض قائدات المدارس الكثير من الصلاحيات للمعلمات لتحقيق التغيير المنشود.
- ضرورة توفر عدد كاف من الكوادر البشرية ذات المهارة العالية بالمدرسة للوفاء باحتياجات التغيير.
- العمل على توفير بنية تحتية تساهم في نشر ثقافة التغيير داخل المجتمع المدرسي.

ثالثاً: المقترحات:

تتمثل البحوث المقترحة في إجراء دراسات تتناول:

- الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات.
- الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمات.
- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تنمية الكفايات المهنية لدى قائدات المدارس .
- معوقات قيادة التغيير لدى قائدات المدارس .
- القيادة التحويلية وعلاقتها بمتطلبات قيادة التغيير لدى قائدات المدارس .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو اسنينة، عونية طالب (٢٠١١م). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس المتميزين من وجهة نظر معلمها في الأردن، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، ٣ (٨)، ١٧-٦٧.
- أبو العز، عواطف عبد الفتاح محمود صالح (٢٠١٠). متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، ١ (٧٤)، ٥٨-٨٩.
- أبو سمرة، أسماء نعيم جميل (٢٠١٤). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو عليان، فاطمة سميح محمد (٢٠١٦). برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن، ٩ (٢٦)، ٣-٣١.
- أبو لطيفة، رائد فخري (٢٠١٢). درجة اكتساب طلبة معلم الصف للكفايات التعليمية الخاصة بفروع التربية الإسلامية، المجلة التربوية، الرياض، ٢٦ (١٠٤)، ١٦٧-٢٠٣.
- إدارة الاختبارات المهنية (١٤٣٧هـ). المعايير المهنية لمديري ومديرات المدارس. الرياض: المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي.
- إدارة تعليم بيشة (١٤٣٨هـ-١٤٣٩هـ). إحصائية بعدد المعلمات. إدارة شؤون المعلمات.
- بريخ، فرحان حسن (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- البطي، عبد الله محمد عبد الله (٢٠١٥). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية. جامعة حائل: مركز النشر العلمي والترجمة.
- البوسعيدي، حمد عبد الله محمد (٢٠١١). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الثبيتي، ياسر عوض الله هلال (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ١٨٤، ١٧٣-٢٠٨.

- جبريل، نادية آدم إدريس (٢٠١١). تطوير الكفايات الإدارية والفنية المطلوبة لإدارات التعليم العام في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الدعليج، إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٤). الإدارة حقائق تتجدد. مكة المكرمة.
- الدعليج، إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٥). الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الدهمشي، سعود عامر (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الرواشدة، أسم طه (٢٠١٣). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الزهراني، سهام حاتم مبارك (٢٠١٢). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة" دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السحيمي، ياسر سعود (٢٠١٢). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري: دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- السرحان، تغريد فرحان (٢٠١٦). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على تطبيق معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- سعادة، رشيد (٢٠١١). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، مجلة دراسات نفسية وتربوية، الجزائر، (٦)، ٣٢٦-٣٣٩.
- شقورة، منير حسن أحمد (٢٠١٢). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- صالح، ميسون يوسف (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- صالحه، مؤمن عبد العزيز (٢٠١٥). درجة ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث للإدارة بالتجوال وأثر تطبيقه على الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطلحي، مقبول مساعد (٢٠١٢). الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠١٥). الإدارة المدرسية الواقع والمأمول. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمري، محمد بلقاسم حسن (٢٠١٠). الكفايات اللازمة لتدريس مقرر الرياضيات المطور ودرجة توافرها لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- العتيبي، عبير سعيد العصيمي (٢٠١٥). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٢٦(١٠٢)، ٢٥١-٢٧٩.
- العساف، صالح حمد (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العطوي، سلامة محمد عواد (٢٠١١). درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- عودة، هديل محمد (٢٠١٠). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العوضي، عائشة عبد المجيد (٢٠١٢). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفار، شهناز إبراهيم خليل (٢٠١٣). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين، ٢٧ (٧)، ١٣٧٧-١٤١٤.
- الفضلي، طلال عجيل (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- فلاح، عبد الرحمن عيد فرحان (٢٠١٢). مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Martincic, R. (2010). *Change management in adult educational organizations: A Slovenian case study, Managing Global Transitions*, 8(1), 79-96.
- McHatton, P. A., Boyer, N. R., Shaunessy, E., Terry, P. M., & Farmer, J. L. (2010). "Principals, perceptions of Preparation and Practice in Gifted and Special Education Content: Are We Doing Enough?" *Journal of Research on leadership Education*, 5 (1), 1-22.
- Oluremi, Olaleye Florence (2013). " Management Competencies: Need for Effective Professionalization of Nigeria Secondary School principals". *Kuwait Charter of Arabian Journal of Business and Management Review* 2(10),49-54.
- Thomson, P. & Hall, C. (2011). Sense Making as a Lens on Everyday Change Leadership Practice: The Case of Holly Tree Primary, *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 385-403.
- Yamina, B., Marc, B., and Caroline, M. (2014). School Management Competencies: Perceptions and self-Efficacy Beliefs of School Principals, *Creative Education*, , 5, 580-589.
- Yilmaz, Derya & Kilicoglu, Gokhan. (2013). Resistance to Change and Ways of Reducing Resistance in Educational Organizations, *European Journal of Research on Education*, 1 (1), 14-21.