



مجلة كلية التربية

تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي

بالإدارات التعليمية بدمياط

(بحث مستقل من رسالة دكتوراه)

إعداد

محمد عبد الرؤوف محمد عطا الله

كبير معلمين - مدير إدارة مدرسة عثمان بن عفان ع. م

أ.د. رانيا وصفي عثمان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د. السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية

والتخطيط التربوي المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٤م

تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط

المستخلص:

هدف البحث إلي التعرف على قيادة التغيير وأهدافه وأهميته والسمات الواجب توافرها في قادة التغيير وخصائص قيادة التغيير، ودور القادة في تحقيق التغيير داخل المؤسسات التعليمية، وأهم معوقات قيادة التغيير، والتعرف علي ماهية التجديد وأهدافه ومبرراته، وأهم معوقاته التي تواجه التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية، وتقديم تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير؛ للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط، ولتحقيق تلك الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الموضوع اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً، كما استعانت الدراسة بأداة المقابلة للتعرف علي دور قائد التغيير؛ لتفعيل التجديد التربوي وأهم المعوقات التي تواجه قادة التغيير وأهم متطلبات تحقيق التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية وقدمت الدراسة عدد من التوصيات الخاصة بقيادة التغيير بالإدارات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التغيير- القيادة- قيادة التغيير - التجديد التربوي.

A Proposed Vision For Activating Change Leadership to Meet the Requirements of Educational Renewal in the Educational Departments in Damietta .

Abstract:

The research aimed to identify change leadership, its goals, its importance, the characteristics that change leaders must possess, the characteristics of change leadership, the role of leaders in achieving change within educational institutions, the most important obstacles to change leadership, to identify the nature of innovation, its goals and justifications, the most important obstacles facing educational renewal within educational institutions, and to present a proposed vision for activating change leadership. To meet the requirements of educational renewal in educational administrations in Damietta, and to achieve those goals, the study used the descriptive approach to describe the subject based on data collection, classification, processing, and careful analysis. The study also used the interview tool to identify the role of the change leader to activate educational renewal, the most important obstacles facing change leaders, and the most important requirements for achieving educational renewal. In educational institutions, the study presented a number of recommendations regarding leading change in educational departments.

Keywords:Change, Leadership , Leading Change, Educational renewal.

مقدمة

يتمتع هذا العصر بسمّة أساسية ،وهي التغيير نتيجة للتغيرات التي يشاهدها العالم في كافة الجوانب سواء على الصعيد السياسي والاقتصادي وحتى الثقافي؛ وذلك بسبب التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والثورة المعرفية وغيرها والتي يجب التكيف معها ومواكبتها ،ولذلك نحتاج أن نسلط الضوء والإهتمام على العنصر البشري وكيفية تطويره وتأهيله؛ لكي نستطيع بناء قادة قادرين على التأثير في العاملين وترسيخ عملية التغيير داخل بيئة العمل بكفاءة وفاعلية.

ومن هنا أصبحت قضية التغيير والتطوير والتجديد من القضايا الملحة في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، ولما كانت أي مؤسسة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري هذه المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار (دودين، ٢٠٢٠، ص ١٧).

لذا تسعى تلك المؤسسات التعليمية بشكل دائم ومستمر لمواكبة التغيير بأقل الخسائر البشرية والمادية ، وذلك ما يميز أسلوب القيادة فيها في إدارتها وقيادتها لرحلة التغيير حيث الهدف الرئيس من رحلة التغيير هو الانتقال الإيجابي من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل ، تكون الأخطاء الإدارية به أقل ، وتحقيق الأهداف الواقعية بشكل متقدم فينشابه مصطلح التغيير مع مصطلحات عدة منها التحسين، التطوير، الإنماء، الهدرة ، والتجديد ولكن مع اختلاف الهدف والطريقة، حيث التغيير يتميز بأنه يهدف إلى الانتقال من المرحلة الحالية إلى المرحلة المستقبلية بخطة عمل بنيت على واقعية الوضع الراهن ، وبأهداف وعناصر ومعطيات جديدة . (العرفان، ٢٠١٩، ص. ١٦٦).

وتعد قيادة التغيير إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعديل وتغيير أهداف المؤسسات التعليمية، وإعادة توزيع المهام للوحدات التنظيمية والأفراد، والعلاقات الهيكلية بين القادة والعاملين، وكذلك أساليب الاتصال بينها وبين المعلمين، وكذلك بينهم وبين بعضهم حتى يأتي التغيير بثماره المنشودة (محمد؛ محمد؛ عبد العزيز، ٢٠١٧، ص ١٧٣-١٧٤).

مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة البحث في استمرار التغييرات التي تطرأ على المجتمع والحاجة المستمرة إلى التجديدات التربوية والتي بدورها تحتاج في تطبيقها إلى قادة تربويين قادرين على ترسيخ عملية التغيير داخل المؤسسات التعليمية.

ومن هنا تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطوير التعليم؛ لأنه لم يعد أمام النظام التعليمي خيار للاستمرار في النهج التعليمي القديم؛ لأن استمرارية النظم التقليدية ستؤدي إلى تكريس معارف لم تعد صالحة لمسايرة متطلبات هذا العصر، وهذا يتطلب وجود قيادات تربوية مؤثرة تدفع الآخرين بصورة احترافية إلى العمل بكفاءة وفاعلية؛ حيث إن للقيادة دوراً كبيراً في تطوير المؤسسات التعليمية، فهي التي تدفع العمل وتؤثر في الآخرين، الأمر الذي جعل مواكبة القيادة للتغييرات المعاصرة أمراً ضرورياً، وأن نمط القيادة التقليدية لم يكن ملائماً لما تحتاجه المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين من إصلاحات وتجديدات وإعادة هيكلة في مجتمع سريع التغيير (العمرى، ٢٠١٨، ص ٦٥٠).

حيث أشارت دراسة الفضلي (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير، وعلاقتها بفاعلية المدرسة تناولت موضوع قيادة التغيير وأثرها في فاعلية المدرسة، ومدى مساعدة هذه الدراسة لمديري المدارس على اكتساب المهارات اللازمة لقيادة التغيير كما توجه انتباه

الإدارات العليا في وزارة التربية في دولة الكويت إلى تدريب مديري المدارس والقادة التربويين على قيادة التغيير، وتوجه عناية الباحثين والمختصين لرصد العوامل المؤثرة في فاعلية المدرسة، كما سعت دراسة (أشتيه، ٢٠٢٣) الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية، و مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط ، وذلك من خلال بناء نموذج نظري للعلاقة السببية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ومن ثم التحقق من صحة النموذج المقترح من خلال فحص التأثير المباشر وغير المباشر للولاء التنظيمي على كل من مهارة اتخاذ القرار وقيادة التغيير كل على حدة، ومعرفة ما إذا كانت مهارة اتخاذ القرار تمثل متغيراً وسيطاً بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة رام الله والبيرة، وهدفت دراسة (أبو سمرة، ٢٠١٤) التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدورهم في اتخاذ القرار ، وهدفت دراسة (العباسي، ٢٠١٩) إلى الكشف عن أهم المعوقات ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات وإدارات التربية والتعليم بمصر (محافظة بورسعيد نموذجاً) ، ومعرفة آراء القادة حول أربعة معايير رئيسة وهي: مناخ تنظيمي للتغيير الإداري الابداعي، دور الإدارة الوسطي في القيام بعملية التغيير، الصعوبات التي تواجه القادة الإداريين عند ممارسة إدارة التغيير.

ويري الباحث أن فشل بعض التجديدات التربوية والجهود المبذولة في التغيير والتطوير نتيجة حتمية للتطبيق الخاطئ لأساليب الإدارة الحديثة وعدم توافر كوادرات قيادية قادرة على التخطيط السليم وأداء دورها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات هذا العصر وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي :

كيف يمكن تفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط؟

ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية تمثلت في:

- ١- ما الإطار النظري والمفاهيمي لقيادة التغيير؟
- ٢- ما متطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية؟
- ٣- ما أهم المعوقات التي تواجه قيادة التغيير بالإدارات التعليمية؟
- ٤- ما التصور المقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط؟

أهداف البحث :

- ١- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لقيادة التغيير (ماهيته وأهميته وخصائصه).
- ٢- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه قيادة التغيير بالإدارات التعليمية.
- ٣- التعرف على متطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية.
- ٤- وضع تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في التعرف على ماهية قيادة التغيير وواقع ممارسة التغيير من قبل مديري المؤسسات التعليمية ومتطلبات تحقيق التجديد التربوي وكيفية دعم التغيير وتقديم تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي؛ حيث يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل البحث وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق والمتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية، إلا أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير والاستدلال (الرشيدي: بت، ص ٥٩).

أدوات البحث

استخدم البحث أداة المقابلة للإجابة على بعض الأسئلة التي يحتاجه البحث الحالي وتمثلت في التعرف على دور قائد التغيير لتفعيل التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط والمعوقات التي تواجه قادة التغيير لتفعيل التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية والجهود التربوية المبذولة لتحقيق التجديد التربوي في المؤسسات التعليمية ومتطلبات تحقيق التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط.

حدود البحث

تمثلت فيما يلي:

الحد الموضوعي: تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.

الحد الجغرافي: الإدارات التعليمية بدمياط.

الحد البشري: وتتمثل العينة في ١٠ من مديري الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.

مصطلحات البحث

تمثلت فيما يلي:

التغيير: Change:

هو نهج منهجي لتطبيق المعرفة والأدوات والموارد للاستفادة من فوائد التغيير وإدارة عملية أو وظيفة أفضل أو أكثر كفاءة على أمل التأثير بشكل إيجابي على الأداء ، ومن أجل تحقيق المنفعة المرغوبة يجب أن يكون التغيير فعالاً وناجحاً والأهم من ذلك أنه مستدام (Metre، 2009، p. 4).

ويعرف التغيير: بأنه عملية تقييم مستمر لجميع عناصر العمل داخل المنظمة التربوية التي تبدأ بالأهداف وتنتهي بالنتائج، يظهر تناسب عنصر أو عناصر تبعاً للتأثير القائم من البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أما أن يكون تأثير بسيط ينتج عن تغيير ببعض الجوانب أو تأثير عميق ينتج عنه تغيير جذري (العريفان، ٢٠١٩، ص ١٧٢).

ويعرف الباحث التغيير بأنه عملية يتكاتف فيها القائد مع جميع العاملين داخل مؤسسات التعليم لتغيير الوضع التقليدي إلى وضع جديد يقود إلى مستقبل أفضل وفقاً لمتطلبات العصر والتغييرات السريعة والمستمرة.

القيادة: Leadership:

وتعرف القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير وتحفيز وتمكين الآخرين للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة (Heather، 2009، P.8).

وتعرف القيادة: بأنها قبول المسؤولية عن خلق الظروف التي تمكن الآخرين من تحقيق الهدف المشترك في مواجهة عدم اليقين. ويتقبل القادة المسؤولية ليس فقط عن "الجزء" الفردي من العمل، بل أيضاً عن "الكل" الجماعي، يمكن للقادة خلق الظروف على المستوى الشخصي، والهيكلية، أو الإجرائية (Ganz; Nohria; Khurana، 2010، p1).

قيادة التغيير Leading Change: وتعرف قيادة التغيير بأنها عملية معقدة حيث يقوم المدير بشكل فردي وجماعي بموازنة الأولويات المتناقضة؛ لتوفير الدعم التشغيلي وتعزيز العلاقات وتسهيل التعلم التنظيمي؛ لتحقيق أداء ونتائج محسنة ومنظمة جديدة (Nelson -Brantley; Ford, 2017, p.843).

ويعرف الباحث مفهوم قيادة التغيير إجرائياً: بأنها عملية تستلزم قدرة القائد علي التخطيط واستغلال الإمكانيات المتاحة بشكل فعال ومبتكر، وإتمام عمليات التغيير داخل المؤسسات التعليمية بما يحقق الأهداف التعليمية ويحسن الأداء.

متطلبات Requirements:

وتعرف المتطلبات بأنها: الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفقاً لمعايير محددة مسبقاً (حجازي، ٢٠١٨، ص ٥٥).

التجديد التربوي Educational Renewal:

ويعرف التجديد التربوي أيضاً بأنه: تقديم خدمات تعليمية أفضل بطرق جديدة لتحقيق الأهداف التعليمية، وهو أيضاً ممارسة للإبداع، وتهدف إلي تحسين التعليم من خلال مناهج مختلفة (lin, 2021, p336).

ويعرف الباحث التجديد التربوي إجرائياً بأنه عملية تطوير ووضع بدائل جديدة لنظام التعليم القائم وتوليد أفكار تربوية جديدة وغير مسبوقه لتحسين أداء المنظومة التعليمية، بما ينعكس إيجاباً على مخرجات التعليم.

مخطط البحث

سار البحث وفقاً لعدد من المحاور وهي:

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لقيادة التغيير.

المحور الثاني: متطلبات التجديد التربوي في الإدارات التعليمية.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية.

المحور الرابع: التصور المقترح لتفعيل قيادة التغيير للوفاء بمتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية بدمياط.

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لقيادة التغيير

تطور دور قائد الإدارة التعليمية خلال العقد الأخير من مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في إدارته إلى قائد لإحداث التغيير في المؤسسات التربوية، والتي تسهم في إحداث نقلة نوعية في عملية التعليم من خلال التعامل مع أفراد المؤسسة بكل يسر وسهولة، واتخاذ القرارات السليمة وتوفير جو مناسب يسهم في الرقي بالعملية التعليمية، وتطوير العمل الإداري داخل المؤسسات التربوية، مما قد يرفع من مستوى الإبداع لديه (شريف؛ الزبيدي، ٢٠١٩، ص ٤٦٣).

أولاً: مفهوم قيادة التغيير

تعرف قيادة التغيير بأنها: قدرة قيادة على التوجيه والتأثير الإيجابي نحو اتجاه التغيير المتعلق بمجالات التغيير (امتلاك الرؤية، مهارات التغيير، نشر ثقافة التغيير، خطة التغيير، إدارة الموارد والشركات) ومن ثم اقتراح استراتيجية لإحداث نقلة نوعية في اتجاه العاملين بما يتلاءم والظروف، ومن خلال تطور معرفي وتكنولوجي، لمواجهة تحديات العصر (الكردي، ٢٠١٦، ص ٦).

ويعرفها العمري (٢٠١٨، ص ٦٥٢) بأنها: عملية مخططة داخل المدرسة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت من أجلها عملية التغيير، بحيث تستطيع المدرسة التكيف مع ما يواجهها من تحديات وعقبات، وصولاً إلى تحقيق أهداف التغيير المرجوه.

ويعرفها العريفان (٢٠١٩، ص ١٧٥) بأنها: عملية التأثير على العاملين في المنظمة التربوية وذلك لتحقيق أهداف خاصة بالمنظمة نتيجة لتغيير في جزء من

نظامها أو في كل نظامها وفق خطط منظمة واستراتيجيات قيادية تتناسب نوع التغيير القائم.

ثانياً: أهداف قيادة التغيير:

تهدف قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية إلى (محمد؛ محمد؛ عبد العزيز، ٢٠١٧، ص ١٨٠-١٨١):

- تحسين مناخ العمل بما يمكن العاملين، والمعلمين، والطلاب من معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجامعية بشكل صحيح.
 - تعديل سلوك الأفراد العاملين؛ ليتمكنوا من مواجهة التغييرات المحيطة بهم.
 - إشاعة جو من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ويري الباحث أن أهداف التغيير تتمثل في:
- معالجة نقاط الضعف داخل مؤسسات التعليم.
 - مواكبة التطورات التكنولوجية والتغييرات التي تطرأ على المجتمع.
 - التعاون والمشاركة هما الهدف لكل نظام يسعى للتغيير وهو أساس النظام التربوي الجيد.
 - المرونة في اتخاذ القرارات والاعتماد على اللامركزية في الإدارة.

ثالثاً: أهمية قيادة التغيير:

- تتبع أهمية قيادة التغيير من كونه يسهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال (مبارز؛ شعراوي، ٢٠١٩، ص ٢٨):
- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
 - تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.

رابعاً: السمات الواجب توافرها في قادة التغيير:

حسن اختيار قادة التغيير ومدى تقبل العاملين القائمين على عملية التغيير له هي أهم عامل لنجاح عملية التغيير؛ لذلك يجب أن يكون قائد التغيير مقتنعا بأهمية التغيير أولاً قبل أن يبدأ رحلة التغيير كما يجب أن تتوفر فيه المواصفات التالية (محمود، ٢٠١٧، ص ٢٥):

- إدراك الحاجة إلى التغيير
- القدرة على إحداث التغيير.
- الرغبة في المشاركة ودعم التغيير.
- المعرفة بأليات وكيفية إحداث التغيير.

خامساً: خصائص قيادة التغيير

وتتمثل خصائص قيادة التغيير فيما يلي (الشامي؛ عاشور؛ الخميس، ٢٠١٩، ص. ٢٧٨):

- الاستهدافية: يجب أن يراعي القائد أن التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية محددة، ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوي التغيير.
- الواقعية: يجب أن ترتبط قيادة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة التعليمية وأن يتم في حدود إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوظيف: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير.
- الفاعلية: يتعين أن تكون قيادة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير بالآخرين.

- المشاركة: تحتاج قيادة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوي والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قائد التغيير.
- الشرعية: يراعي القائد أن عملية التغيير تتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: حتى تنجح قيادة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسات التعليمية.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على قائد التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: قائد التغيير لا يتفاعل مع الأحداث فقط بل أيضاً يتوافق ويتكيف معها.

سادساً: دور القيادات في تحقيق التغيير داخل المؤسسات التعليمية:

- حيث يسعى القائد لتحقيق التغيير داخل المؤسسة من خلال ثمان خطوات متفاعلة يمكن تصنيفهم في ثلاث مراحل أساسية لتطبيق عملية التغيير وتمثل في (عبد الله، 2014، ص ٣٠٢-٣٠٤):
- المرحلة الأولى** وتهدف إلى تهيئة مناخ المنظمة للتغيير وتكوين المناخ الملائم للتغيير في المنظمة، وتتضمن تلك المرحلة الخطوات الثلاث الأولى من هذا المنحى.
- والمرحلة الثانية** هي: مرحلة التمكين والإحاطة بكل جوانب المنظمة، أي انخراط المنظمة ككل وانشغالها أو انهاكها في عملية التغيير، وهي تتضمن الخطوات من الرابعة إلى السادسة.

أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير ومساندته والحفاظ على ما يترتب عليه من مستجدات أو ممارسات جديدة، وتشمل تلك المرحلة الخطوتين الأخيرتين من خطوات التغيير الثماني. وفيما يلي عرض موجز لتلك المراحل الثلاث، والخطوات التي تتضمن كل منها: المرحلة الأولى: تهيئة مناخ المنظمة للتغيير وتتمثل المرحلة الأولى في تكوين المستوى المطلوب من الطاقة الدافعة لدى العاملين، وتهيئة مناخ المنظمة لتقبل التغيير المزمع إجراؤه حتى يمكن جعله واقعا فعليا على الأرض، ويشعر بأهميته الجميع. وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات هي:

(١) زيادة الشعور بالحاجة للتغيير

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن ينجحوا في تكوين معنى الشعور بالحاجة للتغيير المطلوب، من خلال زيادة الطاقة والدافعية الخاصة بالشعور بأهمية التغيير لدى العاملين.

(٢) تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها

يتم في هذه الخطوة اختيار القادة الذين سيتولون قيادة عملية التغيير، وبالطبع فإن أعضاء فرق التوجيه لن ينجحوا في أداء مهامهم التي توكل إليهم إلا إذا كانوا هم أساسا مقتنعين بالتغيير ومتحمسين له، و لذلك يجب أن يتسم هؤلاء القادة بما يلي:

- أ- لديهم فهم عميق لأسباب التغيير وطبيعته وكيفية إجرائه.
- ب- يمثلون نموذجا للسلوك القويم الذي يجب أن يقتدى به الآخرون.
- ج- يضعون أنفسهم والآخرون في موضع المسؤولية عن النتائج التي سيصلون إليها، ومدى استعدادهم للمحاسبة.

(٣) صياغة الرؤية الصائبة للتغيير

يتم في هذه الخطوة تكوين رؤية واضحة وطموحة للمستقبل يمكن تحقيقها، وهذه الرؤية يجب أن تصف السلوك المحوري الذي يؤمل تحقيقه في المستقبل، أو الممارسات المراد القيام بها في المنظمة، وماهية الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن توظيفها لتحويل تلك الرؤية المنشودة إلى واقع فعلي.

المرحلة الثانية: التمكين والإحاطة بكل جوانب المنظمة Engaging and enabling the whole organization

تهدف هذه المرحلة إلى جعل كل العاملين في المنظمة ينخرطون في التغيير ويستوعبون أهدافه من خلال قادة الفرق الموجهة للتغيير، وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات هي:

(٤) التواصل الفعال لتحقيق الأهداف Communication for buy-in

يجب أن يقوم قادة التغيير في هذه الخطوة بتوصيل الرسائل الصريحة والموجزة وغير المتحيزة والمخلصة عن التغيير لجميع العاملين في المنظمة من أجل خلق الثقة والتأييد والالتزام لتحقيق الرؤية المأمولة للتغيير.

(٥) التمكين من الممارسة الفعلية للتغيير Enable action

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة إمداد العاملين بكل المهارات اللازمة وتزويدهم بالإمكانات التي تساعدهم على تنفيذ الممارسات الفعلية للتغيير وإزالة أية صعوبات أو عقبات تحد من محاولات تفعيل الرؤية ومواصلة الأهداف.

(٦) تحقيق مكاسب قصيرة المدى Create short - terme wins

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن يعيدوا تعزيز أهمية الحاجة للتغيير من خلال تحقيق إنجازات مرئية أو مكاسب قصيرة المدى لما تم من

جهود لها قيمة وفي وقت محدد؛ ذلك لإظهار أن ثمة تقدماً يحدث في مسيرة التغيير سوف يؤتي ثماره.

المرحلة الثالثة: التغيير تنفيذه ومساندته **Implementing and sustaining the change:**

تؤكد المرحلة الثالثة والأخيرة على أن التغيير يكون مستمراً من خلال جهود قادة التغيير ومساندتهم لما تم تحقيقه من إنجازات. وتشمل هذه المرحلة الخطوتين الأخيرتين وهما:

(٧) عدم التوقف عن مواصلة العمل: Don't let up

وهذه الخطوة حاسمة لتأكيد أن الفرق الموجهة للتغيير تواصل العمل بدأب وتراقب كل شيء بعناية وتقيس التقدم الذي يحدث، مع وجود قناعة تامة بألا يعانون عن تحقيق انتصار نهائي قبل أن تكتمل المهمة تماماً ويتم تنفيذ كل ما ورد في الرؤية.

(٨) تدعيم التغيير وتثبيته: Make it stick

يجب على قادة التغيير في هذه الخطوة أن يكونوا هم النماذج والقادة في تبني السلوك الجديد، وإثابة من يسلك مقتضاه والتمسك به، واتخاذ القرارات من خلاله حتى يصبح جزءاً لا يتجزأ من كيان المنظمة وطريق إنجاز المشاريع البناءة.

ويري الباحث أن دور قائد التغيير في المؤسسات التعليمية يتمثل في:

- العمل على توعية العاملين بالمؤسسات التعليمية بأهمية التغيير ودوره في تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها.
- عمل ورش ودورات تأهيلية للعاملين على كيفية التعامل مع التطورات والتغييرات الجديدة داخل المؤسسة التعليمية.

- دعم التكنولوجيا والأجهزة الحديثة في أداء العمل.
- البحث عن مصادر لتحسين التمويل تساعد المؤسسة على التطوير وتلبية متطلبات التجديد.
- اتباع أسلوب المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات ويدعم العمل الجماعي.

سابعاً: المعوقات التي تواجه قائد التغيير:

- يواجه قائد التغيير عند إحداث التغيير داخل المؤسسات التعليمية الكثير من المشكلات والتعقيدات ولاسيما أن طبيعة العملية التعليمية تتطلب التجديد والتغيير بشكل مستمر ومن أهم تلك المعوقات ما يلي (البلوي، ٢٠١٦، ص ٢٦٤-٢٦٥):
- **البيئة المحيطة بالمنظومة التعليمية:** وتشمل البيئة الثقافية وما تحويه من جميع أنماط السلوك والتفكير المتعارف عليها في إطار النظام التعليمي، كالعادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة بين الأفراد العاملين في النظام التعليمي، وتشمل كذلك التغيير في البيئة الاقتصادية، وإضافة إلى التغيير في البيئة السياسية وما يحدث من رسم لسياسات تربوية جديدة وإعادة النظر في السياسات القائمة كل ذلك يلقي بظلاله على عمل المؤسسة التربوية فيزيد من حجم ونوع وعبء العمل المطلوب القيام به.
 - **جمود الإدارة التعليمية ومركزية السلطة فيها:** فالإدارة التعليمية ذات طابع مركزي فهي لا تزال على عاداتها القديمة من النمطية والشكلية في صنع القرار وتنفيذه.
 - **الاعتقاد السائد لدي السلطات العليا أو مديري الإدارات:** فالاعتقاد السائد لديهم أنهم غير قادرين على إحداث التغيير، وذلك بسبب كبر حجم القاعدة التي سوف تتخذ قرار التغيير والتفاوت في شكل هذا التغيير.

- ضعف القدرات المالية: يشكل العجز في التمويل عقبة كبرى أمام تطوير أنظمة التعليم وتحسينها، إذ تتطلب عملية التغيير والتطوير مصادر مالية وخطط مدروسة.
 - انعدام الحافز المادي أمام المجددين والمبتكرين والتربويين: فهناك إحساس عام بين العاملين في حقل التعليم بأن المؤسسة التعليمية بوجه عام، لا تشجع على التجديد والابتكار والتطوير بل على العكس فهي تكافئ الالتزام بالأنماط المرسومة، وإتباع القواعد والمعايير الموضوعية، حتى لو كان ذلك على حساب العملية التعليمية.
 - ضعف أساليب القياس التعليمية: فأساليب القياس في التعليم تعتبر ضعيفة فيما يتعلق بتحليل تكلفة التغيير والفكرة الجديدة مقارنة بفوائدها وقيمة العائد منها. وهناك عدد من المعوقات الأخرى التي تحول قيادة التغيير عن أداء دوره في المؤسسات التعليمية ومن أهم تلك المعوقات ما يلي (محمد؛ محمد؛ عبد العزيز، ٢٠١٧، ص ١٨٢-١٨٣):
 - معوقات سلوكية: تتعلق بمدى قبول العاملين للتغيير والتجديد، ودرجة مقاومتهم له.
 - معوقات اجتماعية: تتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية والعلاقات السائدة بين أفراد المجتمع.
 - معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم وسوء وسائل الاتصال والإجراءات الرقابية وتقدم السياسات الإدارية ونظم الحوافز.
- ويري الباحث أن من أهم المعوقات التي تواجه قائد التغيير.
- عدم اقتناع كثير من العاملين بأهمية التغيير وتمسك البعض الآخر بالأساليب القديمة في أداء العمل.

- قلة وجود الكوادر من المديرين المؤهلين والمدرسين على إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- ضعف الإمكانيات والموارد داخل المؤسسات التعليمية.
- ضعف المخصصات المالية الممنوحة من قبل الوزارة لعمليات التجديد والتغيير.
- الخوف والرهبة المسيطرين على المديرين من فشل عملية التغيير أو تأخر نتائجه مما يزرع الشك في نفوس العاملين بأن التغيير لم يكن ضرورياً وأن التمسك بالأساليب القديمة هو الحل الأمثل.

المحور الثاني: متطلبات التجديد التربوي في الإدارات التعليمية بدمياط.

يعد التجديد التربوي خياراً استراتيجياً لتحقيق التقدم والتنمية وركيزة أساسية من ركائز تطور المجتمع، وجزء من عمليات الإصلاح والتحسين والتطوير كونه يتضمن مبادرات مختلفة لدعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات، ومواكبة العصر، ولا يمكن لأي مجتمع أن يحقق جوانب التنمية المختلفة دون أن يهتم بتجديد السياسات التعليمية وأهدافها وبرامجها ومعالجة جوانب ضعفها حتى تتماشى مع روح العصر ومتطلباته (المنتشري، ٢٠١٧، ص ٢٨٦) وبالتالي يجب التعرف على مفهوم التجديد التربوي وأهدافه ومبرراته والمعوقات التي تواجهه.

أولاً: مفهوم التجديد التربوي.

ويعرف كل من توفيق والسيد (٢٠١٠، ص ١٢٦) التجديد التربوي بأنه: السعي إلى زيادة فاعلية العملية التعليمية بحيث تصبح المؤسسة التعليمية قادرة على إنتاج المعرفة وتطبيق المهارات التي تمتلكها.

ويعرف التجديد التربوي: بأنه عملية مخططة ومبتكرة، تهدف إلى إصلاح التعليم بإحداث تغييرات بمؤسساته وأنظمتها القديمة وتحويلها إلى أنظمة جديدة،

بشروط تجعلها قادرة على الابتكار والتغيير. (العربي؛ الحبشي؛ معبد، ٢٠٢٢، ص. ٢٨٧).

ويري Guzman; Jaillier (2021، p2652) مفهوم التجديد التربوي بأنه ممارسة تأتي معها تغييرات وتصرفات جديدة ملازمة للفعل التربوي تؤثر في ثقافة المدرسة من الناحيتين التربوية والعلائقية.

ثانياً: أهداف التجديد التربوي.

التجديد التربوي يعد عملاً تربوياً له أهداف محددة تتضمن إرادة في إحداث تغيير بحكم استراتيجي واضح يرتبط بإمكانية التنفيذ في شكل خطط وبرامج تفصيلية تمكن صانع القرار التربوي من تحسين وتجويد العمل التربوي القائم على العمليات المرتبطة بالتعليم في مراحل المتعددة من خلال (شريتيل، ٢٠١٨، ص ٢٤١):

١. ضرورة المعرفة التامة بالنظام التعليمي، أي خصائص وردود أفعاله.
٢. الارتقاء بمستوى المعلم وتدريبية على مهارات التعامل مع الطلاب وتشجيع عمليات التغيير عبر التدريب للعاملين، وتطوير المؤسسة التعليمية باستخدام التقنيات الحديثة - تتنوع مصادر التعليم داخل المدرسة وخارجها ضمن استراتيجية للتعلم الذاتي.
٣. دعم المتخصصين والإداريين لعمليات التجديد بإيجابية.
٤. تطبيق نظام اليوم الدراسي الكامل، مما يسهم في اكتشاف مواهب المتعلم من خلال الأنشطة المختلفة.
٥. الاستفادة من التعليم العالي باعتبار أنه يمثل قاعدة التجديد في أي مجتمع.
٦. الاستفادة من جهود الدول المختلفة وخبرات المؤسسات الدولية كاليونسكو في مجال التجديد التربوي.

ويري الباحث أن هناك بعض الأهداف الأخرى للتجديد التربوي داخل مؤسسات التعليم وتتمثل في:

- إسهام التجديد التربوي في تحسين وتطوير المناهج الدراسية.
- يخلق نوع من الحافز نحو إظهار المواهب وتنمية روح الإبداع لدى المعلمين والمتعلمين.
- ابتكار نماذج وأدوات ووسائل تعليمية جديدة تثير الشغف لدى الطلاب وزيادة التفاعل بين الطلاب والمعلم.
- زيادة جودة المخرجات العملية التعليمية والقدرة على توظيفها داخل سوق العمل.

ثالثاً: مبررات التجديد التربوي:

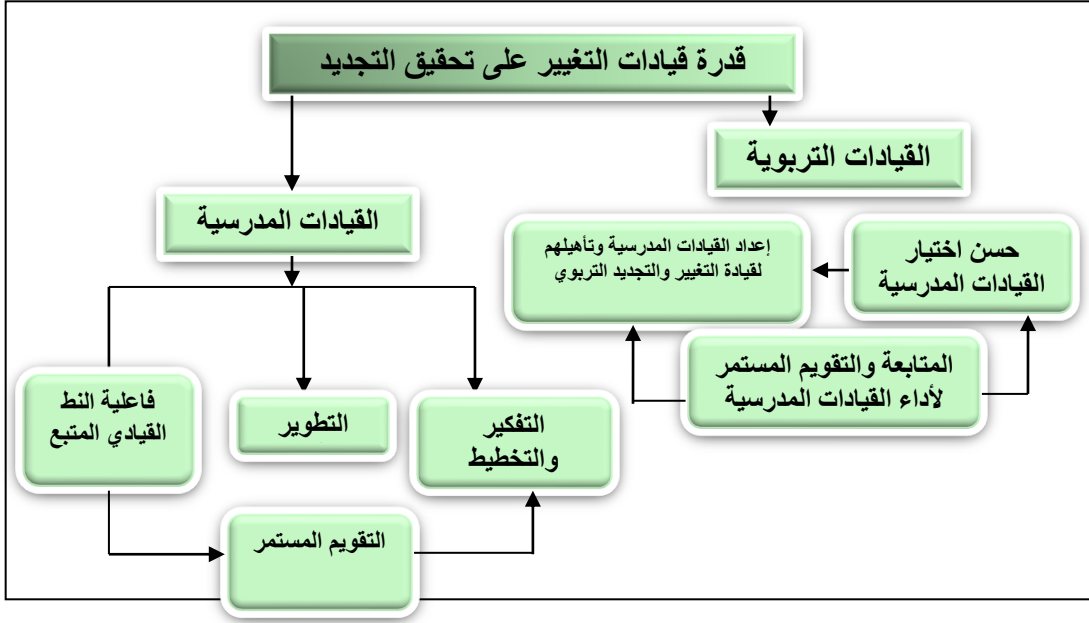
- إن التجديد التربوي الذي يصلح لحقبة زمنية معينة لا يصلح لحقبة زمنية أخرى من هنا ظهرت مبررات عديدة تحث على إدخال التجديد التربوي في النظام التربوي منها (رشوان، ٢٠١٦، ص ١١٢):
- الانفجار المعرفي: لقد تزايدت المعرفة بصورة لم يشهدها التاريخ من قبل، وهذه التغييرات السريعة غزت المجتمعات في كافة العلوم والفنون والأفكار والاتجاهات.
 - سهولة الانتقال والاتصال: حيث أصبح من الميسور والسهل في هذا العصر الانتقال من مكان إلى آخر مهما بعد واستخدام التكنولوجيا في الانتقال دون الحاجة إلى سفر.
- ويري الصباغ (٢٠١٥، ص ٥٩) أن هناك عدداً من المبررات تحث على إدخال التجديد التربوي في النظام التربوي منها:
- التطلع نحو الأفضل: إن المؤسسات التربوية التي سوف يكتب لها النجاح هي تلك المؤسسات التي تعمل على تقويم أدائها بشكل مستمر وذلك من أجل زيادة فاعليتها وكفاءتها وذلك لتحقيق الأفضل.

- الحرية الفكرية: لابد من إعطاء العقل حرية الانطلاق نحو الآفاق المستقبلية وتمكينه من تسخير الإمكانيات المتاحة من أجل تربية بناءة ورؤية متفائلة بالمستقبل واستعداد عال للأخذ بمتطلبات الألفية الثالثة.
- الأصالة والمعاصرة: لابد من المزج والتكامل بين ما هو أصيل وما هو معاصر من أجل إثراء العملية التربوية والنهوض بها.

رابعاً: المعوقات التي تواجه التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية:

- تواجه عملية التجديد بشكل عام عدة معوقات رئيسة هي: قلة المعلومات التجديدية، قصور النظرة إلى العمل التربوي في المدارس، صعوبة تطبيق أساليب جديدة متنوعة في ظل الظروف الواقعية الفعلية في المدارس، وعدم اقتناع بعض المعلمين والمعلمات بالتجديد وعزوفهم عن تطوير ذواتهم، ونقص الإمكانيات المادية في الحقل التعليمي والتربوي، وتتضمن ما يلي (عبد الفتاح، ٢٠٢١، ص ٢٥-٢٤):
- صعوبة تطبيق أساليب جديدة بدرجة كافية للظروف الواقعية الفعلية للمدارس.
- ضعف ثقة الكثير من المديرين والمعلمين في الأساليب التربوية الجديدة.
- التسرع في تعميم التجارب الجديدة دون إعطاء الوقت الكافي لها لتقويمها.
- احتياج الكثير من التجديدات التربوية لوقت طويل حتى تؤتي ثمارها.

ومما سبق يري الباحث أن دور قيادات التغيير في تحقيق التجديد التربوي تتمثل في الشكل التالي:



شكل (١) دور قيادات التغيير في تحقيق التجديد التربوي " من إعداد الباحث "

حيث يتضح من الشكل السابق ما يجب أن تقوم به القيادات التربوية العليا- كونها المعنية بالإشراف على العملية التعليمية بالمدارس ويتمثل في ترشيح واختيار القيادات المدرسية وفق معايير تعتمد على توافر الكفاءات المطلوبة في قائد المدرسة دون التغاضي عنها لأي سبب من الأسباب، ثم العمل على إعداد هذه القيادات وتطويرها مهنيًا لقيادة التجديد المدرسي بصفة مستمرة.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

يتضمن هذا المحور عرضاً لنتائج الدراسة التي تمت من خلال إجراء مقابلات مع عينة من المدراء بالإدارات التعليمية، وذلك بهدف الإجابة عن الأسئلة التالية:

س١: ما دور قائد التغيير في تفعيل التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط؟

س٢: ما المعوقات التي تواجه قادة التغيير لتفعيل التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط؟

س٣: ما متطلبات تحقيق التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط؟ وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

أداة الدراسة: تستخدم الدراسة أداة المقابلة حيث تم إجراء مقابلات مع عشرة من مدراء الإدارات التعليمية من محافظة دمياط، ويوضح الجدول التالي (١) توصيف للمدراء الذين تم عمل المقابلة معهم من حيث الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

الجدول (١) يوضح مواصفات العينة

المدراء	الدرجة العلمية	سنوات الخبرة	إدارة
المدير ١	بكالوريوس تربية رياضية	١٢	إدارة كفر البطيخ
المدير ٢	ليسانس آداب تربية	٤	إدارة كفر سعد
المدير ٣	ليانس آداب وتربية	٢	ميت أبو غالب
المديرة ٤	بكالوريوس تربية رياضية	٢	السرو
المدير ٥	ليسانس آداب وتربية	٣	دمياط الجديدة
المدير ٦	ليسانس آداب وتربية	١	الروضة
المدير ٧	ليسانس آداب وتربية	٣	الزرقا
المدير ٨	بكالوريوس تربية رياضية	٣	فارسكور
المدير ٩	ليسانس آداب وتربية	٣	دمياط القديمة
المدير ١٠	ليسانس آداب وتربية	٣	عزبة البرج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور قائد التغيير لتفعيل التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط؟

حيث اتفق معظم المدراء على أن دور قائد التغيير لتفعيل التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية يتمثل في المهارة في التخطيط وتحديد الأهداف التعليمية وفقا لخطة التجديد الواجب تفعيلها في المؤسسات التعليمية، وتحديد المهام الخاصة بكل عامل داخل المؤسسات التعليمية وكذلك تقييم الأداء وتقديم التقارير بالنتائج المحققة وتنسيق الجهود بين كافة الإدارات التعليمية ويرجع، ذلك لمدي مرونة القائد وقابليته للتطوير والتجديد، وكسب ثقة العاملين داخل المؤسسات التعليمية وقدرته على إلهام وتحفيز العاملين لضرورة التغيير.

أضاف المدير (١) أن لتحقيق التجديد التربوي لا بد أن يتمتع القائد بشخصية فعالة ومؤثرة فيمن حوله، واستخدام طرق إثارة ثقافة الإنجاز لدى العاملين مع استخدام الاستراتيجيات المختلفة.

أضاف المدير (٢) أن يقوم القائد بالاطلاع على كل ما هو جديد في جميع النواحي التربوية، وحل المشكلات المتعلقة بالمتعلمين.

أضاف المدير (٣) العمل على التواصل المستمر مع المستهدفين، العمل على إيجاد التجديد والابداع، العمل على البحث عن مسارات مبتكرة للإصلاح.

أضاف المدير (٤) أن يكون شخصيته فعالة ومؤثرة فيمن حوله، استخدام طرق اثارة ثقافة الإنجاز لدى العاملين مع استخدام الاستراتيجيات المختلفة.

أضافت المديرية (٥) النهوض بالمبنى وتفعيل الحجرات المختلفة والنهوض بالعملية التعليمية، وتهيئة الطلاب لهذا النظام الجديد؛ لمسايرة روح العصر، تفعيل المناهج المتاحة وتدريب المعلمين على أعلى مستوى.

أضاف المدير (٦) النهوض بالعملية التعليمية عن طريق المرونة في التعامل مع هيئة التدريس.

أضاف المدير (٧) اعداد برامج دراسية تتواكب مع المجتمع ويستفيد منها الدارسين مع مراعاة ربطها بوسائل الاتصال الحديثة لسهولة دراستها في أي وقت، ومراعاة الظروف التي قد تطرأ على المجتمع.

أضاف المدير (٨) لقائدي التغيير دور فعال ومهم في النهوض بالعملية التعليمية وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة للنهوض بالعملية التعليمية.

أضاف المدير (٩) والمدير (١٠) أن يقوم قائد التغيير بالعمل على البحث عن الأساليب الحديثة التي تتلاءم مع نظم التعلم الجديدة.

ومما سبق تم استنتاج بعض أهم أدوار قائد التغيير لنفعل التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط.

- بناء جسور من التواصل الفعال والثقة بين المدير والعاملين، فهذا يساعد على إزالة النظرة السلبية تجاه التغيير والتطوير، ويحفزهم على بذل كافة طاقاتهم في أداء العمل.
- العمل على وضع أساليب تحفيزية للعاملين يساعد على تحقيق النتائج المرجوة من التجديد التربوي.
- تحمل القائد للمسؤولية والقدرة على مواجهة الأزمات والتغيرات الطارئة.
- قدرة القائد على التخطيط وتدبير موارد الإدارة واستغلال الموارد المتاحة؛ لمعالجة التقلبات والتغيرات المفاجئة وتوقعات المستقبل.

وجاءت الإجابات المتعلقة بالسؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه قادة التغيير لتفعيل التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية؟

حيث اتفق معظم المدراء على أن المعوقات التي تواجه قادة التغيير لتفعيل التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية هي ضعف الإمكانيات المادية، وقلة أعداد العاملين، وعدم قدرتهم على توظيف التكنولوجيا في التعليم، بالإضافة إلى تمسك الكثير من العاملين بالنظام التقليدي، وضعف الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

- أضاف المدير (١) ثقافة الشارع المصري الإعلام، العجز الصارخ من معلمين وعمال داخل المؤسسات التعليمية، قلة الإمكانيات المتاحة.
- أضاف المدير (٢) أن المعوقات التي تواجه قادة التغيير تتمثل في: عدم الأخذ بالعلوم الحديثة المتخصصة في إدارة المدارس، عدم التأثر بالدول المتقدمة في التعليم، وعدم الدفع بالقيادات الشابة، قلة تدريب القيادات التربوية على النظم الحديثة.
- وذكر المدير (٣) أن قلة توافر الفرص للمعلم، قلة توافر برامج لتطوير المعلم وتنمية مهاراته، عدم نشر ثقافة التعليم التعاوني، عدم قيام المشرف التربوي بدوره.
- أضاف المدير (٤) أن من معوقات قيادة التغيير عدم التكيف مع المحيط الخارجي، قلة الثقافة العامة لدى الافراد، قلة الوسائل التكنولوجية المختلفة لدى المدارس.
- أضافت المدير (٥) عدم وجود كفاءات داخل المبنى المدرسي لتفعيل هذا النظام، ضعف الموارد المتاحة، عدم وجود فريق مدرب للقيام بالتغيير في المؤسسات التعليمية.
- أضاف المدير (٦) نقص الإمكانيات المادية والبشرية، عدم توافر المهارات المهنية.
- أضاف المدير (٧) أن المركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات التعليمية تحد من عمليات التغيير، وكذلك ضعف الموارد المالية اللازمة في عملية التطوير.
- أضاف المدير (٨) أن المعوقات تتمثل في ضعف الإمكانيات المادية، وعدم وجود دورات تدريبية فعالة. عدم وجود خبرات سابقة.
- أضاف المدير (٩) عدم توافر الأجهزة الحديثة داخل المدرسة، قلة عدد المعلمين وكثرة المهام التي يقوم بها المعلم.
- وذكر المدير (١٠) عدم توافر كافة الإمكانيات المطلوبة لتفعيل التجديد التربوي داخل بعض المؤسسات التعليمية.

ومما سبق تم استنتاج بعض أهم المعوقات التي تواجه قادة التغيير لتفعيل التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية.

- الافتقار للرؤية الواضحة وضعف القدرة على غرس ثقافة التغيير داخل نفوس العاملين.
- ضعف الإمكانيات المادية حيث تقف حائلاً أمام قائد التغيير في الوفاء بمتطلبات التجديد التربوي.
- استخدام المديرين لأساليب إدارية خاطئة عند تطبيق التغيير حيث يحتفظ الكثيرون بالسلطة واتخاذ القرارات بشكل فردي، في حين أن التغيير قائم على المشاركة والتعاون والتكاتف.
- الروتين الإداري في أداء العمليات الإدارية وعدم دعم التفكير والابداع والابتكار في أداء الأعمال.

وجاءت الإجابات المتعلقة بالسؤال الثالث: ما متطلبات تحقيق التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط؟

- حيث ذكر معظم المدراء أن المتطلبات التي تساعد على تحقيق التجديد التربوي داخل المؤسسات التعليمية هي: زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمدراء والعاملين لكي يكون هناك دافع قوي لبذل مزيد من الجهد وتوظيف طاقاتهم ومهاراتهم بالشكل الذي يخدم وينهض بالمؤسسة التعليمية.
- أضاف المدير (١) توفير برامج فعالة للتنمية المهنية، وتنمية مهارات التفكير الإبداعي.
- وأضاف المدير (٢) أن الدفع بالقيادات الشابة القادرة على إحداث التغيير أحد المتطلبات الأساسية.
- كما أضاف المدير (٣) العمل على توافر الأساليب التعليمية لإيجاد تعليم متميز تحت إدارة متميزة من خلال توافر الإمكانيات التي تدعم وتشجع وتحفز العملية التعليمية.

- أضاف المدير (٤) تنمية قدرات العاملين للتعامل الفعال مع البيئة التكنولوجية، اصلاح نظام الأجور والحوافز.
- أضافت المديرية (٥) تدريب فريق من المعلمين، تهيئة المبنى والحجرات المتاحة.
- أضاف المدير (٦) الاهتمام بتدريب القيادات التربوية وبالتالي يتم تدريب الهيئة التدريسية بالمدارس.
- أضاف المدير (٧) إصدار تشريعات جديدة وتطوير اللوائح، اختيار قيادات تربوية لها القدرة على التغيير، وتحسين وتطوير المدارس.
- أضاف المدير (٨) تفعيل الجهود المتاحة، وتدريب مجموعة من المعلمين والطلاب، وتجهيز غرف فعالة للقيام بالعمل.
- أضاف المدير (٩) يجب تغيير المناهج القديمة ووضع مناهج جديدة تواكب العصر الحالي، التدريبات المستمرة للمعلمين وكافة المسؤولين عن العملية التربوية.
- أضاف المدير (١٠) ضرورة عمل ورش تدريبية مكثفة لكل المسؤولين عن العملية التربوية داخل.
- ومما سبق تم استنتاج بعض أهم متطلبات تحقيق التجديد التربوي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة دمياط.
- التخطيط الجيد من قبل القادة لتطبيق التجديد التربوي من حيث وضع الرؤيا والرسالة والأهداف التي تحقق المرجو من التجديد.
 - تأهيل وتدريب المديرين على المشاركة والتعاون والعمل الجماعي وتفويض السلطة للعاملين يساعد على تطوير المؤسسات التعليمية.
 - بناء مناهج تربوية قائمة على التكنولوجيا المتقدمة والأساليب العلمية الحديثة.
 - الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين من خلال عقد دورات تدريبية، وتنظيم الندوات والمؤتمرات.

- التقويم والمتابعة المستمرة لأداء العاملين ولأدوار القائد وما تم إنجازه من الأهداف القائمة على التجديدات التربوية.
- إنشاء نظام حوافز تشجيعية بشكل (مادي أو معنوي) لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية تقديراً للجهود المبذولة من أجل التغيير والتجديد داخل المؤسسة.

المحور الرابع: التصور المقترح

يهدف البحث الحالي الي تفعيل قيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية وذلك من خلال التعرف على مفهوم قيادة التغيير وأهميته ودور قادة التغيير وأهم معوقات قيادة التغيير وماهية التجديد التربوي وأهدافه ومتطلبات التجديد التربوي بالإدارات التعليمية وأهم معوقات التجديد التربوي.

أولاً: أهداف التصور المقترح

- نشر ثقافة التغيير في جميع الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.
- وعي المديرين بماهية قيادة التغيير.
- تحديد متطلبات التجديد التربوي داخل الإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.
- إعداد وتنمية الموارد البشرية، وتأهيلها لكي يصبحوا قادة قادرين على مواجهة التغييرات ومواكبتها.
- مواجهة المعوقات التي تقف أمام تفعيل قيادة التغيير.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح

- تحدد أهم المنطلقات الفكرية للتصور المقترح فيما يلي:
- احتياج المؤسسات التربوية إلى قيادة فعالة ومدربة للتعامل مع التغييرات التي تطرأ على المجتمع.
 - دور قادة التغيير في تلبية متطلبات التجديد والتطوير، حتى تصبح المؤسسات التعليمية قادرة على التفاعل داخل المجتمع في ظل التغييرات التكنولوجية السريعة.

- استخدام أسلوب إدارة التغيير في إدارة المؤسسات التعليمية يساعد على مواجهة التغييرات المستمرة داخل المجتمع.

ثالثاً: مرتكزات التصور المقترح

- اختيار القادة القادرة على التأثير على المرءوسين وتوجيههم إلى تحقيق التغيير والتطوير داخل المؤسسات التعليمية.
- نشر ثقافة التغيير والتجديد والتطوير داخل المؤسسات التعليمية ومعالجة عدم تقبل العاملين لها.
- تأهيل قيادة قادرة على الإبداع والابتكار، ومواكبة التغييرات المستمرة في هذا العصر.

رابعاً: متطلبات التصور المقترح.

- تعزيز جهود الإدارات التعليمية في توعية العاملين بأهمية التغيير وضرورته لتحقيق متطلبات التجديد التربوي من أجل تحسين أداء المؤسسات التعليمية.
- سن قوانين وتشريعات جديدة تساعد قادة التغيير على الوفاء بمتطلبات التجديد التربوي.
- عمل دورات تأهيلية لمديري الإدارات التعليمية وتدريبهم على كيفية تطبيق التجديدات التربوية وإحداث التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- توفير بيئة عمل قائمة على التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي وتشجع على ابتكار الأفكار والابداع في طرق التنفيذ.
- إنشاء قنوات اتصال بين المسؤولين في وزارة التربية والتعليم ومديري الإدارات التعليمية وبين العاملين بها لمناقشة التجديدات وطرق تطبيقها.

خامساً: عوامل نجاح التصور المقترح

- تنظيم برامج للتدريب وتأهيل العاملين على التطورات والتجديدات المطلوب إحداثها في المؤسسات التعليمية.
- الاهتمام بالعمل الجماعي فالتعاون بين العاملين والقادة يساعد على تحقيق متطلبات التجديد وإحداث التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- تشجيع إجراء البحوث والدراسات العلمية والميدانية في مجال قيادة التغيير والتجديد التربوي

سادساً: المعوقات التي يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح

- التخوف وإنعدام الرغبة لدى كثير من المديرين لممارسة قيادة التغيير، والتصدي للمشكلات التي تواجهها.
- ضعف الإمكانيات المادية والوسائل التكنولوجية الحديثة لدعم التجديدات التربوية داخل المؤسسات التعليمية.
- تمسك الكثير من المديرين بطرق الإدارة التقليدية والديكتاتورية في إتخاذ القرارات والبعد عن استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة.
- المردود المادي والمعنوي لا يحفز المديرين والعاملين على التوجه نحو التغيير.

سابعاً: دراسات وبحوث مستقبلية

- استراتيجية مقترحة لتحديد متطلبات تفعيل إدارة التغيير بالإدارات التعليمية بمحافظة دمياط.
- دور قيادة التغيير في تحسين أداء مدارس التعليم الأساسي وتميزها بمحافظة دمياط.
- واقع ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة لإدارة التغيير بمحافظة دمياط.

المراجع:

- أبو سمرة، أسماء نعيم جميل. (٢٠١٤). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record693568>
- أشنتية، فاطمة داود محمد. (٢٠٢٣). العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية: مهارة اتخاذ القرار كمتغير وسيط: أنموذج مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. مسترجع من ١٤٣٨٦٢٤ <http://search.mandumah.com/Record>
- البلوي، صالح. (٢٠١٦). إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية. مجلة القراءة والمعرفة. كلية التربية. جامعة عين شمس. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. ع (١٧١). ٢٤٩ - 274. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record726984/>
- توفيق، صلاح الدين محمد؛ السيد، نادية حسن. (٢٠١٠). التجديد التربوي لمرحلة التعليم قبل الجامعي في ضوء نظريات الذكاءات المتعددة. دراسات تربوية ونفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. ع (٦٧). ١١٣-٢٠٥.
- حجازي، صالح صبري محمد. (٢٠١٨). متطلبات تفعيل التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد دراسة مطبقة علي المعاهد الأزهرية التي تم اعتمادها بمنطقة الدقهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم. كلية التربية. جامعة الأزهر. ع (١٠). ٤٩-٩١.
- دويدين، أحمد يوسف. (٢٠٢٠). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن. متاح على الموقع التالي:
<https://books.google.com.eg/books?id=kj7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar#v=onepage&q&f=false>
- الرشيدي، بشير صالح. (ب. ت). مناهج البحث التربوي رؤية مبسطة. الكويت. دار الكتاب الحديث.
- شرتيل، نبيلة بلعيد سعد. (٢٠١٨). التجديد التربوي لمرحل التعليم الثانوي بليبيا في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة مصراته. المجلة العلمية لكلية التربية. كلية التربية- جامعة مصراته. مج ٣. ع (١٠). ٢٦٠-٢٣١.

- الشامي، نجلاء عبد الفتاح؛ عاشور، نيللي السيد الرفاعي؛ الخميسي، السيد سلامة إبراهيم. (٢٠١٩). إعداد قادة التغيير التربوي في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: دراسة مستقبلية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. ع (١٠٩). ٢٧٣-٢٨٨.
- شريف، شريف محمد محمد، والزبيدي، سامي أحمد سعد. (٢٠١٩). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ع (٦٧). ٤٩٨-٤٥٩ ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record990269>
- صباغ، علي. (٢٠١٥). مستلزمات التجديد التربوي في زمن العولمة. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. مركز جيل البحث العلمي. ع (١٠). ٥٣ - ٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record677828>
- عبد الله، معتز سيد. (٢٠١٤). إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية الجزء الثاني. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
- العمرى، جمال بن فواز منصور. (٢٠١٨). مدي ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مركز النشر العلمي. جامعة البحرين. مج ٩١. ع (١). ٩٣٦ - ٢٧٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/879668>
- العريفان، أمثال حمد. (٢٠١٩). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. ع (٦٢). ١٨٤-١٦٣.
- العباسي، عزة السيد السيد. (٢٠١٩). معوقات ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الإدارة الوسطى للتربية والتعليم بمصر: محافظة بورسعيد نموذجاً. العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. مج ٢٧. ع (٤). ٣٦٢-٤١١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101375>
- عبد الفتاح، عصام عطية. (٢٠٢١). التجديد التربوي مدخل لتطوير نظام الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر خبراء التربية وفق رؤية مصر ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد. ع (٣٦). ١-٧٥.

العربي، عبد الرحمن محمد رأفت عبد الرحمن؛ الحبشي، مجدي علي حسين؛ معبد، فتحي محمد حسين. (٢٠٢٢). آليات تفعيل التخطيط الاستراتيجي للتجديد التربوي في التعليم الجامعي المصري في ضوء معايير الجودة من المنظور الإسلامي. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. كلية التربية بالإسماعيلية. جامعة قناة السويس. ع(٥٢). ٢٧٧-٣٣٢.

الفضلي، طلال عجيل. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت،

المفروق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record6>

الكردي، زهير محمود. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة: الجامعة الإسلامية - دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/٨٢١٠٩٩/>

محمد، أحمد حسين عبد المعطي، محمد، مروة مصطفى محمد، وعبد العزيز، مروة محمد أنور. (٢٠١٧). قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي. الثقافة والتنمية. جمعية الثقافة

من أجل التنمية. مج ١٨. ع (١١٨). ١٧١-٢٠٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/record/870391/>

مبارز، أيمن عبدالعال، وشعراوي، نهى مجدى كامل. (٢٠١٩). دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مصنع نستلة ٦ أكتوبر. مجلة البحوث الإدارية. مركز الاستشارات والبحوث والتطوير. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. مج ٣٧. ع (٢). ١ - ٩١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record1288707/>

محمود، هاني. (٢٠١٧). قيادة التغيير. التنمية الإدارية. الجهاز المركزي المصري للتنظيم

والإدارة. مج ٣٣. ع (١٥٤، ١٥٥). ٢٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/848646>

المنتشري، عبد الله دخيل الله شلوان. (٢٠١٧). ضوابط مقترحة لتنظيم مبادرات التجديد التربوي

في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر بعض خبراء التربية والتعليم.

مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. جامعة عين شمس.

مج ١٨. ع (١٢). ٢٨٥-٢٩٨.

- Ganz, M., Nohria, N., & Khurana, R. (2010). Leading change. In Handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium.
- Guzman, Urrea, Catalina., & Jaillier-Castrillon, Erika. (2021). Educational innovation as one of the drivers of human evolution. **Cypriot Journal of Educational Sciences**. 16(5), 2651-2676.
<https://doi.org/10.18844/cjes.v16i5.6354>
- Heather, L. (2009). Conceptions of Leadership, Developmental Leadership Program, Policy and Practice for Developmental Leaders, Elites and Coalitions, march.
- Lin, Wan. Ting. (2021). Design Thinking as an Educational Innovation Way: A Case Study of Design for Change Taiwan (DFC Taiwan). **International Society for Technology Education and Science**. Paper presented at the International Conference on Humanities, Social and Education Sciences (iHSES). New York. pp333-348.
- Metre, Chirag. (2009). Deriving Value From Change Management. **Master of science in organizational Dynamic thesis**. University of Pennsylvania
- Nelson -Brantley, Heather V.; Ford, Debra J. (2017). Leading change: a concept analysis. **Journal of Advanced Nursing**. 73(4), p.834–846.

