

تاريخ الإرسال (2019-07-07)، تاريخ قبول النشر (2019-09-02)

مرام محمود ربابعة

اسم الباحث الأول:

د. نهى إسماعيل عطير

اسم الباحث الثاني:

وزارة التربية والتعليم-فلسطين

¹ اسم الجامعة والبلد:

جامعة فلسطين التقنية خضوري-فلسطين

² اسم الجامعة والبلد:

البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: n.iter@ptuk.edu.ps

الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم

المخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، والبالغ عددهم (244) مدرسة، واختيرت عينة طبقية قوامها (68) مدرسة حكومية، استخدمت استبانة تم ترجمتها ومواءمتها من الدراسات الأجنبية، وتكوّنت الاستبانة من (30) فقرة موزعة على الأنماط الميسرة للتغيير. وقد تمّ التحقق من صدقها وثباتها واتساق الأداء على فقراتها بقيمة 0.74.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: (71%) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين يمارسون الأنماط الميسرة للتغيير عند تطبيق التغيير.

1. حصل نمط الفاعل إدارياً أعلى درجة ممارسة بنسبة (71%)، بينما نمط المنفذ أولاً بأول فأقلها ممارسة بنسبة (33%)؛
2. وجود فروق ذات دلالة معنوية، في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي على نمطي الواثق بالآخرين، والمنفذ أولاً بأول ولصالح حملة الشهادات الدراسية العليا؛ ولمتغير مستوى المدرسة على نمطي الاجتماعي غير الرسمي، والمخطط صاحب الرؤى ولصالح مديري المدارس الأساسية؛ ولمتغير المشاركة في برنامج دبلوم القيادة المدرسية على نمط المنفذ أولاً بأول، ولصالح المشاركين ببرنامج القيادة المدرسية في ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني الوزارة لدورات حول الأنماط الميسرة للتغيير لمديري المدارس، وإجراء دراسات حول هذا الموضوع لندرتها.

كلمات مفتاحية: الأنماط الميسرة للتغيير، قيادة التغيير، مدير المدرسة.

The Change facilitator styles Among Government School Principals In Jenin District from the point of view of themselves, and from the point of view of their teacher

Abstract:

This study aimed to explore the change facilitator styles among the principals of government schools in Jenin governorate from their point of view and the view of their teachers, this study used the descriptive method. The population of this study consists of all public schools from Jenin governorate, the sample was selected to be (68) government schools. To achieve the study goals, a questionnaire was used after being translated and edited from related studies, it consists of (30) Items. The validity, reliability, and the internal consistency of the tool was verified and its value was (0.74).

The results of the study showed that: (1) (71%) of the school principals in Jenin governorate used the Admin efficiency style when they implementing change; and (33%) of them used the day to day style; (2) there were significant differences in the mean value of using the change facilitator styles due to the these variables (a) the scientific qualification on each of the trust others style, and day to day style; for principals holding higher education certificates; (b) the school level on both the informal social style and the visionary style; for basic school principals, and (c) participation in the school leadership diploma program on the day to day style; for principals participating in the school leadership program. On the light of the results the study recommended for the Ministry of Education to adopt awareness course for school principals about the change facilitator styles and conducting future studies on the change facilitator styles.

Keywords: Leadership styles, Change facilitator styles, Government School Principals.

المقدمة:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم، ونحن إذ نتحدث عن التغيير، فإننا نعني به التغيير الشامل المتكامل، الذي يتسع ليشمل مجالات الحياة كافة بأبعادها المختلفة، وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها، والاجتماعية، والثقافية. إن التلازم والتكامل بين العولمة ومجالات الحياة دفع مسيرة التقدم العلمي إلى الأمام، وأصبح التغيير يلامس كل جزء من حياتنا. في ظل هذه التغييرات تبرز أهمية التربية؛ لتجاوز التأخير، وللحاق بالتقدم والرفق العلمي، والذي ينعكس عليها مباشرة. وهذا يتطلب من المؤسسات التربوية والقائمين عليها أدواراً متجددة وتوفر قيادات متميزة قادرة على إحداث التغيير، وإدارته وفقاً للتطورات والتحديثات الاجتماعية والعلمية. (Daniels,2002)

من هذا المنطلق شرعت الدول العربية بإجراء إصلاحات في التعليم بمستوياته؛ العام والعالى، شملت كلاً من الإدارة، والمنهاج، وأساليب التعليم، والتمويل، وتنظيم العمل، وغيرها. حيث عمدت تلك الدول إلى وضع استراتيجيات وخطط لتطوير التعليم، والحديث عن أهمية تطوير الدور القيادي للإدارة التربوية، باتجاه الارتقاء بقدرتها على إحداث التغيير المنشود. وهذا لا يتوقف عند حدود النظر إلى تغيير هذه الإدارة من حيث بعدها التنظيمي في الهياكل والوحدات ومراكز العاملين فحسب، بل يتعدى ذلك لتطوير أنماط الاتصال، وأساليب العمل، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتبني استراتيجيات الإدارة الحديثة بأبعادها التكنولوجية المختلفة، وأبعادها الاجتماعية وتنمية العلاقات الإنسانية. فتميز أي نظام تربوي يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية. (سعيان والطيب، 2009)

أصبح تطور الإدارة المدرسية أمراً ملحاً للخروج بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الانفتاح والتنمية والتغيير، وهذا لا يكون إلا عن طريق اتخاذ المدير القرارات التي تعمل على تطوير المدرسة، وإحداث التغيير المنشود فيها، فالإدارة المدرسية هي الجهة المطالبة أكثر من غيرها لأن تكون على مستوى المسؤولية وإحداث التغيير. (العوضي، 2012)

فإدارة التغيير هي الإدارة المبدعة التي توفر القيادة البعيدة عن العمل التقليدي والتقييد المهني وانطلاقاً من ذلك لابد من أن يتطور دور المدير؛ ليكون قائداً قادراً على إحداث التغيير في المؤسسة التربوية من خلال تركيزه على تطوير المدرسة، وتحسين أساليب الاتصال والتواصل مع العاملين ومع المجتمع المحلي، وتبني قرارات تربوية بطرق تشاورية تعاونية. كما أنه لا بد له من أن يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار من خلال توفير المناخ الملائم، ووضع استراتيجيات فاعلة، وتطبيقها، ومتابعتها؛ مما يخلق الحماس لدى العاملين، وينمي لديهم الالتزام والأمل بالمستقبل، فيشجعهم على العمل الجماعي ككتلة واحدة للارتقاء بالمؤسسة التربوية؛ لمواجهة كافة المستجدات وتحقيق الغايات المرجوة.

أما في الواقع الفلسطيني فتزداد التحديات على جميع القيادات والإدارات التربوية، فالتحديات أكبر والمشكلات أعمق، فقد عمدت وزارة التربية والتعليم العالي، ومنذ تسلمها المؤسسات التربوية التعليمية والإشراف عليها، إلى إعادة بناء جهاز التربية والتعليم، وتغيير المناهج، واستحداث كل ما هو جديد وتغيير الهياكل الإدارية، والاهتمام بالبنية التحتية والمرافق التربوية. فالمدارس تتطلب إدارات تربوية حساسة للتوجهات والتغييرات الجديدة، إدارات قادرة على التميز وتحديد الاحتياجات، إدارات فاعلة في ترجمة التوجهات والرؤى إلى مخرجات تربوية تحقق الأهداف المرجوة. (النجوم وآخرون، 2006).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمارس الإدارة المدرسية الفاعلة التغيير بشكل دائم ومستمر؛ من خلال إدخال برامج تربوية ومبادرات لم تعهدها المدرسة من قبل، وتبنيها لبرامج تحسين مستوى تحصيل الطلبة، ووضع خطط علاجية، وتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور. تعتبر القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية التي تتمثل في القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسسة، وتطوير أدائها. ومن هنا تظهر مقدرة القائد التربوي على إحداث التغيير في المؤسسة؛ من خلال التخطيط المنظم لتحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة.

ومن خلال التعامل المستمر مع مديري ومديرات المدارس، لوحظ وجود تفاوت في استجاباتهم للتجديدات التربوية التي تحدث، وأي مبادرات يراد تطبيقها سواءً على مستوى المديرية أو الوزارة، وطرق تطبيقها، وتفاوتاً في النتائج المترتبة عن ذلك سواءً أكان في العلاقات مع المجتمع المحلي، أو في متابعة نتائج الطلبة، أو الانخراط في النمو المهني، والتي تتعلق بمجملها بمقدرة المدير على إحداث التغيير. ومن خلال مراجعة الباحثان للأدب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي توضح أهمية قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، تم طرح عدّة تساؤلات حول مدى إدراك مدير المدرسة للتغيير، وطرق قيادته؛ وتحددت مشكلة الدراسة، وتمثلت بالسؤال الرئيس الآتي:

ما الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين، من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم؟
وانتقل عن السؤال الرئيس

- 1- ما تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الأنماط الميسرة للتغيير من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية؟
 - 2- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الأنماط الميسرة للتغيير من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية باختلاف (المسمى الوظيفي، وجنس المدير، سنوات خبرة المدير، والمؤهل العلمي للمدير، ومستوى المدرسة، وعدد مرات مشاركة المدير في المبادرات، ومشاركة المدير في برنامج دبلوم القيادة المدرسية)؟
- فرضيات الدراسة:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلم - مدير).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري والمدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير جنس المدير.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير سنوات خبرة المدير.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير مستوى المدرسة.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير مشاركة المدير في المبادرات.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير مشاركة المدير في برنامج القيادة المدرسية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري والمدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم.

2- الكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة للأنماط الميسرة للتغيير التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمشاركة في المبادرات، المشاركة في برنامج القيادة المدرسية).

3- تحديد المعايير التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، عند ممارستهم لـ

4- التعرف إلى الحلول المقترحة للمعيقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، عند ممارستهم للأنماط الميسرة للتغيير.

أهمية ومبررات الدراسة:

الجانب النظري:

- الدراسة هي الأولى حسب علم الباحثين، التي تتناول أحد المواضيع الإدارية الحديثة، وهو الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها. حيث تعتبر الأنماط الميسرة للتغيير من التوجهات الإدارية للوصول إلى التميز وتحقيق الأهداف ومواكبة المستجدات.

- إثراء الأدب التربوي الإداري العربي بموضوع الأنماط الميسرة للتغيير، وتزويدنا بمعلومات تتعلق بهذا الجانب؛ نظراً لندرة الدراسات السابقة العربية في موضوع الدراسة.

الجانب العملي:

- توجيه اهتمام التربويين وصانعي القرار لضرورة مواكبة التطورات الحديثة، والتغيرات المنتظرة لمواجهة المستقبل.
- تحديد مجالات السلوك الإداري الذي يتطلبه تطبيق التغيير، كتطوير الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية.
- تصميم وحدات تدريبية حول تيسير التغيير وتطبيقه، لتصبح جزءاً من برنامج القيادة المدرسية.
- تقديم بعض التوصيات التي تساعد وزارة التربية والتعليم العالي في تطوير النظام الإداري التربوي.
- فتح آفاق للباحثين التربويين للبحث في مجال قيادة التغيير، وطرق تيسيره، وزيادة مستوى الاهتمام لدى مجتمعاته.

حدود الدراسة:

تم تعميم نتائج الدراسة الحالية ضمن الحدود الآتية:

1- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018.

2- **الحد المكاني:** شملت الدراسة المدارس الحكومية في محافظة جنين التابعة لمديرتي التربية والتعليم العالي جنين وقباطية.

3- **الحد البشري:** مديرو المدارس الحكومية ومديراتها ومعلموها في محافظة جنين.

4- **الحد المفاهيمي:** تحددت دلالات الدراسة بالمفاهيم والمصطلحات الواردة والمعرفة في مصطلحات الدراسة.

5- **الحد الإجرائي:** تحددت نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة، وصدقها، وثباتها، ومدى شموليتها، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية.

مصطلحات الدراسة:

الأنماط الميسرة للتغيير:

عرفها Hall & Hord (2011) بأنها عبارة عن ثلاث مجموعات من الممارسات التي يمارسها مدير المدرسة عند إحداث التغيير وهي ممارسات تظهر الاهتمام بالعاملين، وممارسات تظهر الحس الاستراتيجي، وأخرى تظهر الكفاءة التنظيمية، وأدرج أسفل كل مجموعة بعدين للمجموعة الواحدة كل بعد يمثل أحد الأنماط الستة الميسرة للتغيير.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الأساليب التي يمارسها قادة المدارس عند إحداثهم التغيير في مدارسهم.

محافظة جنين:

مدينة فلسطينية تقع في شمال فلسطين، وتبلغ مساحتها (583) كم² وتشكل ما نسبته (9.7%) من المساحة الإجمالية للضفة الغربية. تضم المحافظة مديرتين للتربية والتعليم العالي هما: مديرية التربية والتعليم العالي جنين وفيها (153) مدرسة حكومية، ومديرية التربية والتعليم العالي قباطية وفيها (91) مدرسة حكومية .

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مسوّغات التغيير (أسباب التغيير):

مدير المدرسة قائد تربوي اذا تم تمكينه من مهارات القيادة وما يتعلق بالمبادرة والتغيير، فإنه يحرص بشكل ممنهج وعلمي على تفعيل المجتمع المهني داخل المدرسة في إحداث التغيير الإيجابي، وحسب (Cristello L. Iter N. Assali A., 2016) إن المديرين الحاصلين على برنامج القيادة المدرسية دام استخدامهم لمهارات القيادة المدرسية كاتخاذ القرار والتغيير والمبادرة، وأكدت الدراسة على استدامة أثر التدريب في اتجاهاتهم نحو مدارسهم ومعلمهم وأحداثهم للتغيير المستمر، معظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها تؤكد على ضرورة تطبيق التغيير من قبل مديري المدارس، وبسبب تسارع تقدم المعرفة والتكنولوجيا فإن الحاجة للتغيير تزداد؛ فالتغيير أصبح يطال جميع جوانب الحياة؛ فإن أثره بالعملية التعليمية أصبح واضحاً، ويرى Suresh (2001) أن هناك عدة أسباب للتغيير أهمها:

1. العولمة، وما فرضته من تحديات اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وثقافية.
2. تسارع المتغيرات العالمية؛ مما فرض على الدول أن تتعامل مع التغيير لحماية الشعوب والنهوض بها لتلحق بركب الحضارة.
3. الثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي طالت مجالات الحياة كافة.
4. زيادة طموحات وحاجات العمل، وازدياد حدة المنافسة.

قيادة التغيير:

يعرف عبد الغفار (2010:84) قيادة التغيير أنها " عملية منمّمة 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".

وهي قيادة الجهد المنظم المخطط للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. (عماد الدين، 2003)

وعزفها بربخ (2012:71) "تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الناس بالحاجة الى التغيير، من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل. وهي القيادة التي تستثمر أفضل الطرق والسبل للزقي بالمدرسة من خلال عمليات الإدارة المدرسية؛ لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي".

وعرفتها عماد الدين (2003:18) أنها "قيادة الجهد المخطط والمنظم؛ للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية". ويرى الخضير (2002:19) أن قيادة التغيير "عملية تعمل في واقع اجتماعي معين، وفي ظل ظروف ومناخ وبيئة إدارية واجتماعية معينة، تحكمها العادات، وتسيطر عليها التقاليد، وتعرض على حركتها قيوداً ومحددات وضوابط".

ومن خلال التعريفات السابقة، فإن قيادة التغيير هي العملية المخططة المنظمة الهادفة، التي يقودها القائد التربوي؛ لمواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة، والتي تسهم في التقدم الإداري وتحفيز العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأقل جهد وأقل تكلفة.

أهداف قيادة التغيير:

تهدف قيادة التغيير الى زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والتطوير، كما أنها تهدف لتحسين أداء العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم؛ من خلال تحديد مشكلاتهم، وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

ولقد ذكرت بلبيسي (2002) والحري (2011) أهداف قيادة التغيير كما يأتي:

- تحقيق حالة من التوازن بين المؤسسة والبيئة المحيطة؛ وذلك انطلاقاً من أنّ عملية التغيير تؤدي الى زيادة مقدرة المؤسسة على التأقلم مع البيئة والتغيرات، وبالتالي تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء.
- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية، لتحسين مخرجات التعليم.
- إثراء الواقع بكل ما هو جديد علمياً وفكرياً وتقنياً.
- مساعدة الإدارة على التغيير الذاتي، ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية.
- تعديل وتغيير سلوك العاملين؛ للانتقال من العمل الفردي الى العمل الجماعي التشاركي.
- دخال التكنولوجيا الحديثة للمؤسسة
- تقوية الروابط والتعاون بين العاملين.
- تطوير إجراءات العمل بشكل يساعد على تسريعها.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

مجالات قيادة التغيير:

ذكر حمود (2002:32) "أن جهود قيادة التغيير تشمل جانبين في المؤسسة التربوية؛ الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك من خلال الجهود الرامية لإعادة بناء هيكلية المؤسسة، وإحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة، والتنظيم المؤسسي، والأدوار الوظيفية التي تضمن تأثيراً غير مباشر على تحسين وتطوير العملية التعليمية، كما أنّ الجهود الرامية إلى إعادة النسق الثقافي والانفعالي في المؤسسة التربوية وذلك بإحداث تغيير في الأنظمة المتصلة بالناماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات والعلاقات الإنسانية؛ مما يؤدي لتعزيز وسائل وأساليب جديدة للعمل الجماعي، وبذلك إحداث فرق ملموس في عمليتي التعليم والتعلم. إن مجالات قيادة التغيير متعددة، فلا بدّ من وجود رؤية، ورسالة للمدرسة، وهيكلية تعمل من خلالها، والإلتزام بها، بما يتماشى مع قدرات العاملين، ومراعاة الفروق الفردية.

متطلبات قيادة التغيير:

إنّ احداث التغيير في المؤسسة التربوية يفرضي إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم، ولا يأتي ذلك إلا بوجود متطلبات ضرورية، أهمها: اقتناع القائد التربوي بأهمية وحتمية التغيير الهادف الإيجابي، وقدرته على الإبداع والمبادأة، وإقناع العاملين بأهمية مواكبة التجديدات والانفجار العلمي والتكنولوجي، وبث روح الإبداع والعمل الجماعي التشاركي بينهم. كما لا بدّ من استخدام أفضل الطرق والوسائل الأكثر فاعلية لإحداث التغيير، وتبني النمط القيادي المناسب للنهوض بالمؤسسة التربوية، وتحقيق رسالتها. ولا بدّ من اعتماد التغيير المدروس المخطّط له؛ لأنّ التغيير الحقيقي يهدف إلى تطوير، وتحسين عمل قيادة المؤسسة التربوية، عن طريق مساعدتها في تذليل الصعاب، وتحديدها واختيار أفضل الطرائق لحلّ المشكلات (أبو عايد، 2006).

خصائص قيادة التغيير:

تتميز قيادة التغيير بمجموعة من الخصائص، والتي تميزها عن أنواع القيادات الأخرى والتي أوردتها كل من عرفة (2012) و دودين (2012) من أهم هذه الخصائص:

1. الاستهدافية: التغيير تفاعل يحدث في إطار منظم ضمن خطة محدّدة هادفة.
2. الواقعية: تتميّز قيادة التغيير بإرتباطها بالواقع العملي الذي نعيشه، ويتم في إطار مواردها وامكانياتها وظروفها.

3. التوافقية: هناك توافق بين عملية التغيير، ورغبة، واحتياجات، وتطلعات القوى المختلفة للتغيير.
4. الفاعلية: فالتغيير الفعّال يمتلك القدرة للتأثير على الآخرين من أجل توجيه المؤسسة للتغيير.
5. الشرعية: فالتغيير يكون في إطار شرعي وقانوني وأخلاقي.
6. المشاركة: حيث أنّ المشاركة الفاعلة تكون من القوى التي تتأثر بالتغيير، وتتفاعل مع قاداته.
7. القدرة على التطوير والابتكار: إذ يتعيّن على التغيير إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هي عليه فالتغيير يعمل من أجل الارتقاء والتقدّم.
8. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إنّ قيادة التغيير الناجحة تتكيف مع الأحداث التي تتخلّل عملية التغيير.

عناصر قيادة التغيير:

يرى العلماء بأن عملية التغيير تتكوّن من ستة عناصر، سميت بسداسية التغيير، ذكرها السكارنة (2010) وهي:

1. موضوع التغيير؛ أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
2. المغير: وهو الشخص الذي يطالب بعملية التغيير، ويبدأ بممارستها، ويقودها. ولقد صنفهم العلماء الى المغير المتأمل، والمغير العقلاني، والمغير المنفذ، والمغير المادي.
3. المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويوافق على عملية التغيير، ويقدم الدعم والمساعدة لها.
4. المحايد: هو الشخص الذي لا يشكل رأياً، أو يتبنى موقفاً من عملية التغيير.
5. المقاوم: هو الراض للتغيير، ويقاومه ويسعى لإفشاله والقضاء عليه.
6. مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيديه؛ للقضاء على المقاومة.

خصائص وسمات قائد التغيير

- أشار قنديل (2010) أنّ هناك العديد من الصفات التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس، مسؤولي التغيير، أهمها؛ الاتصال، وتحليل المشاكل والمواضيع الخاصة بالمدرسة، والقدرة على مقاومة الضغوطات والعقبات المختلفة، والمرونة في القيادة، والكفاءة في إقامة العلاقات الإنسانية، مع إمكانية التحكم في الظروف الصعبة، والتوجيه والتقييم الذاتي.
- وذكرت عماد الدين (2003) أنّ على القائد التربوي المغير أن يتمتّع بخصائص أهمّها:
- معاملة العاملين معه بالمساواة، والاستماع إليهم بفاعلية؛ وذلك من خلال تفويض الصلاحيات، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتوفير الدعم الإيجابي، من خلال متابعة قضاياهم وحل مشكلاتهم.
 - الحماس والدافعية والاهتمام بالقضايا التربوية، ونقل هذه الدافعية إلى طاقم العمل باستمرار والمثابرة، والتصرف بعقلانية، إذا ما سارت الأمور عكس ما هو متشود.
 - المعرفة بعمليات وقضايا التغيير والإطلاع الحسن على إستراتيجيات التغيير.

نموذج فولان للتغيير (Fullan)

- مايكل فولان هو مؤلف القيادة في ثقافة التغيير، وثلاثية قوى التغيير، والواجب المعنوي المترتب على القيادة المدرسية. وقد أكد (فولان) أنّه ولكي تبدأ بعملية التغيير، لا بد أن يكون هناك هدفٌ للتغيير ويرى (فولان) أنّ هناك خمس كفايات أساسية يحتاجها القائد من أجل التعامل المستمر مع التغيير ومواجهته، وهي:
- الهدف المعنوي: ويعني التصرف بنية إحداث الفارق في حياة الأشخاص المتأثرين به. فالقادة الحقيقيون لهم أسلوب مميز، وقيم، ومثل، وغايات، ويؤكدون على العمل بروح التعاون، والمشاركة مما يقود للنجاح.
 - فهم التغيير؛ فالهدف ليس تغيير كل شيء، فينبغي البدء بتطبيق فكرة ما، وإعطائها الوقت الكافي للتأكد من نجاحها، فلا بدّ له من تسويق أفكاره، إذ لا يكفي أن يكون لديه أفضل الأفكار، بل عليه إيجاد الطريقة المثلى؛ لإقناع العاملين بها.

• تنمية العلاقات؛ فالعامل الأساسي في نجاح مبادرات التغيير، هو تحسين العلاقات بين العاملين، فالمعاملات، والعلاقات هي ما تحدد نجاح المؤسسة.

• بناء المعرفة؛ فعلى القادة توجيه اهتمام العاملين نحو المعلومات الجديدة، وزيادة المعرفة داخل وخارج المؤسسة.

• صنع التلاحم (التماسك)؛ فالقيادة مهمة صعبة في مناخ التغيير؛ بسبب حالة عدم الاتزان، لما يحدث من اضطرابات واختلافات في الآراء. فعلى القادة إفهام العاملين ما الذي يجري وما هي تداعيات التغيير. عندها يصبح التغيير محكم التلاحم، وتبدأ الأنماط الجديدة بالتشكل، والالتزام يكون خارجياً، تولده السياسات الإدارية، والالتزام الداخلي يتولد من خلال الشعور بالإنجاز. فالنجاح بالعمل يوحد الشعور بالارتياح، وبث روح الحيوية لدى العاملين.

ويرى فولان أنّ هناك خصائص شخصية ينبغي أن يمتلكها القائد الفعال وهي الطاقة Energy والحماس Enthusiasm والتفاؤل Hopefulness من أجل تحقيق النجاح والأداء العالي للمدرسة لذا لا بدّ من تطوير القيادة على كافة المستويات، وإعداد قيادات جديدة للمستقبل (Fullan,2005)

الأنماط الميسرة للتغيير

يرى Carnall (2007) أن هناك خمسة الأنماط الميسرة للتغيير تمثلت في:

1. النمط التعاوني Collaboration style يقوم على أنه كلما ازداد عدد العاملين، وتعاونهم، ازدادت الفرص لدعمهم، والالتزامهم بالتغييرات، حيث أنهم سيشعرون بالحاجة الملحة للتغيير ويسهمون في تحديد أهداف التغيير، ويسوقون لتلك التغييرات، ويحدّدون طرق الوصول الى الأهداف وتحقيقها، وهذا النمط سيكون ضمن أنماط الإدارة الناجحة في حال تم التعامل مع العاملين المتخصصين، ولكنه يستغرق وقتاً وزمناً طويلاً، وربما لا يستطيع العاملون تقديم أية أفكار واقتراحات. وإذا ما تم إهمال العاملين فإن ذلك سيؤدي الى فشل التغيير.

2. نمط المشارك Participation style يتناول هذا النمط مبدأ مشاوراة العاملين في أمر التغيير، أكثر من إشراكهم في التغيير بشكل كامل، حيث يتم إعلامهم بالهدف من التغيير والرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمؤسسة، ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أدائه، وطرق وصول المؤسسة لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية. وهذا النمط يضمن لقادة التغيير بقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في أيديهم، وخصوصاً فيما يتعلق بنتائج التغيير. ولكن العاملين ينظرون الى أن هذا النمط هو نوع من أنواع المراوغة من قبل الإدارة، خصوصاً أنّ مشاركتهم محدودة، حيث يتم إبلاغهم مسبقاً بنتائج العمل وما هو متوقع منهم.

3. نمط الموجه Direction style حيث يعتمد قادة التغيير لتوجيه العاملين نحو تحقيق التغيير، ويحتاج هذا النمط الى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم، ولا يطلب منهم وضع أهداف التغيير، أو رسم طرائق إجراء التغيير، إلا في حدود معينة. إنّ هذا النمط يضمن أن سلطة عملية التغيير تبقى بأيدي قادة التغيير، وتحت سيطرتهم، وبالتالي عملية اتخاذ القرار تكون أسرع. لكن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار سوف يزيد من مقاومة التغيير، مما يؤثر على نجاحه.

4. نمط الإلزام Coercion حيث يعتمد القادة على فرض التغيير بشكل إلزامي، بدلاً من اقناعهم به، والترويج له. ويؤدي هذا النمط الى تغيير سريع، وزيادة في مقاومة التغيير. فهو لن ينجح إلا في حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم العاملين، فهو لا يعمل على تغيير سلوك العاملين، فالتغيير في سلوكهم وتفكيرهم سيكون سطحياً بدلاً من كونه فعلياً.

5. النمط التحويلي (القيادة التحويلية) Transformational Leadership

وهذا النمط يقوم على إحداث تغييرات جوهرية وأساسية في اتجاهات العاملين؛ لتحقيق مهمة المؤسسة ورؤيتها، فالقادة هنا يتوقعون التغيير باستمرار، فيضعون الرؤى الجديدة، ويطورون القيم المشتركة بين التنظيم في مفهومه القديم ومفهومه الجديد، ويشعرون العاملين بقوتهم من خلال مشاركتهم في إحداث التغيير. فمهمة القائد تكمن في إدراكه لوجود حاجة للتغيير والتجديد، وجعل التغيير جزءاً من العمل المؤسسي.

ويشير Balogun & Hailey (2009) الى مجموعة من الأنماط التي يمارسها قادة التغيير عند إحداثهم للتغيير في مدارسهم، وهي:

- الاتصال والتعليم؛ وذلك بإقناع العاملين بضرورة التغيير، وكسب ثقتهم ودعمهم والتزامهم.
 - التعاون وإشراك جميع العاملين بكل ما يختص بالتغيير وكيفية؛ وذلك من خلال عقد ورش عمل مناسبة.
 - المشاركة والتدخل؛ بحيث يتيح للعاملين التدخل المحدود في مجالات التغيير، وترك مجال التحكم بمخرجات عملية التغيير للقادة.
 - التوجيه؛ فالقادة يقومون باتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالتغيير، ويقوم العاملون بالتنفيذ.
 - الإكراه؛ وذلك بفرض التغيير على العاملين؛ وذلك لتحقيق التغيير بأسرع وقت، وهذا ما يقود الى مقاومة كبيرة للتغيير.
- وقد كشف Hall & Hord (2011) عن ثلاث مجموعات للأنماط الميسرة للتغيير (قادة التغيير) وهي:
- الاهتمام بالعاملين، الحسّ الاستراتيجي، الكفاءة التنظيمية. وأدرج الأنماط الستة التي ينتهجها القادة لإحداث التغيير في مؤسساتهم وهي:
 - الاجتماعي غير الرسمي Social/Informal بحيث تيسر عملية التغيير من خلال نقاشات اجتماعية غير رسمية، فيركز القادة على التصورات والمشاعر، والاعتراف بأهمية وحتمية التغيير، بدلاً من توقع العواقب طويلة المدى، فهم يتعاملون مع العاملين بودية.
 - الرسمي الهادف Formal/Meaningful يركز القادة على المهام الموجهة التي تلتقي مع التفاصيل، وأن أي تفاعلات تكون مقصودة وموجهة لدعم المعلمين ويهتمون بالأنشطة المبتكرة المرتبطة بالتعليم والتعلم. فالقائد في هذا النمط يبحث عن حلول دائمة ومبتكرة.
 - الواثق بالآخرين Trust in Other يقوم قادة التغيير بوضع خطة مدروسة للتغيير، وتحديد الأولويات والموارد، ووضع الإجراءات اللازمة. ويضع القائد الخطة بناءً على حاجات المعلمين. فالمعلمون في هذا النمط يكونون على معرفة تامة بوظائفهم؛ لذا فهم ليسوا بحاجة لمتابعة دقيقة؛ فالقائد يثق بمعلميهم وبقدراتهم وإيمانهم بحتمية وأهمية التغيير.
 - الفاعل إدارياً Administrative Efficiency يتضمن هذا النمط وضع إجراءات وأنظمة تشغيل الموارد لمساعدة المعلمين، فالقائد يؤسس بشكل واضح ورسين الخطوات الإجرائية للتغيير ومساعدة المعلمين على أداء وظائفهم بكفاءة، ويركز القائد على مستوى عالٍ من الكفاءة التنظيمية.
 - المنفذ أولاً بأول Day to day ؛ فالقادة في هذا النمط يعتمدون على تنفيذ العمليات أولاً بأول، فهم لا يملكون تصورات بعيدة المدى للمستقبل، فرؤاهم محدودة غير كاملة، والتدخل يتم استجابةً للقضايا والاحتياجات حال حدوثها.
 - المخطط صاحب الرؤية Vision and Planning ؛ فالقائد يمتلك رؤية على المدى الطويل، وهي تتشكل من تكامل الأنشطة اليومية، لتحقيق الهدف المنشود، فيعمل القادة على دفع المعلمين لإنجاز كل ما بوسعهم ومن المؤشرات الواضحة على نجاح هذا النمط أن يكون القادة حازمين يتصفون بالرصد المستمر، والعمل الداعم، والتفسيرات الخلاقة، والقدرة على توقع العقبات، ووضع الحلول المناسبة.

الدراسات السابقة:

دراسة صيام (2017)

هدفت الدراسة للتعرف إلى فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتيين الأولى لقياس فاعلية برنامج القيادة، والثانية لدراسة درجة ممارسة المديرين لقيادة التغيير، تكوّنت عينة الدراسة من (164) مديراً ومديرة بواقع (90.6%) من مجتمع الدراسة، ولقد توصل الباحث الى أنّ درجة فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل بلغ وزنها (81.57%) بدرجة

موافقة كبيرة ، ودرجة ممارسة مدرء المدارس في وكالة الغوث لقيادة التغيير بلغ وزنها (82.41%) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول برنامج القيادة من أجل المستقبل وقيادة التغيير في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في مجال التفكير، والتخطيط الإستراتيجي، وقيادة الفريق، وإدارة الأداء، والتواصل الإنساني، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، ونوع المدرسة، والمنطقة التعليمية)، كما أظهرت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل، وممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لقيادة التغيير .

دراسة (Louise & Bernner ,2015):

هدفت الدراسة التعرف على أساليب القيادة، والعمليات التي تسهم في جعل التغيير إيجابياً، ومتقبلاً من قبل العاملين، وانتهج الباحثان المنهج الوصفي، وطبقا دراستهما على (351) موظفاً من منطقتين من مناطق الدينمارك، المنطقة الأولى تختص بالرعاية الصحية لكبار السن، والمنطقة الثانية تختص بالقطاع المالي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطبقا الاستبانة أداة لدراستهما لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة التحويلية تشير إلى أن القادة يُشركون جميع العاملين في تقييم أنشطة التغيير، كما أن أسلوب القيادة التحويلية، وأسلوب المشاركة كان إيجابياً في مؤسسات القطاع العام، أما في مؤسسات القطاع الخاص فقد كان متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة القادة للقيادة التحويلية لإدارة تغيير ناجحة

دراسة العزّام (2014):

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. انتهجت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد قامت ببناء استبانة لهذا الغرض، تكوّنت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقتي إربد الأولى والثانية في محافظة إربد، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير، جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الرؤية المستقبلية، وصياغة الأهداف، والإبداع والابتكار لدى المعلمين، والثقافة التنظيمية الداعمة، وهيكلية التغيير، وتهيئة البيئة المناسبة للتغيير، ومجال الأسوة الحسنة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة احصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، في محافظة إربد، تبعاً للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمديرية، والمؤهل العلمي) وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بعقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير بخصوص صياغة الرؤية، والرسالة، والتركيز على المديرات في مجال الأهداف المستقبلية، كما أوصت بتعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة، لتحقيق التغيير المطلوب بمرونة عالية.

دراسة أيوب (2012):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير، اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين، من وجهات نظرهم، والتعرف على الاختلافات في وجهات النظر، تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والموقع الجغرافي، وعدد الدورات التدريبية) انتهجت الباحثة المنهج الوصفي واختارت عينة عشوائية طبقية تكونت من (255) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، الذي ضمّ جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين. قامت الباحثة بإعداد استبانة بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية لفاعلية المديرين في قيادة التغيير، اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم. وبلغ المتوسط الحسابي (4.07) على الدرجة الكلية للمجالات الثمانية باستثناء مجال (المستحدثات التكنولوجية)، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم حول المديرين في قيادة التغيير، اللازمة للتطوير الإداري، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والموقع الجغرافي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات الإدارة المدرسية، والمعلمين، والبناء، والمنهاج، والطلبة تعزى لمتغيرات التخصص، والخبرة، والجنس، وعدد الدورات الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظرهم في

مجالات المستحدثات التكنولوجية لصالح الذكور، وصالح تخصص الكليات العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظرهم في مجال الإدارة المدرسية في فئات الخبرة، لصالح من 5-أقل من 10 سنوات، وبناءً على النتائج أوصت الباحثة بالعمل على زيادة توعية مديري المدارس الحكومية الأساسية بفوائد المستحدثات التكنولوجية في الإدارة، كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات البحثية حول قيادة التغيير على فئات تربوية أخرى .

دراسة العوضي (2012):

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير، وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. واتبعت الباحثة في دراستها المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد استخدمت الباحثة أداتين للدراسة استبانة لقيادة التغيير، واستبانة الالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وكذلك درجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم متوسطة، كما أوضحت أن هناك علاقة طردية إيجابية بين ممارسة المديرين لقيادة التغيير، ودرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم، كما وضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين جميع مجالات قيادة التغيير والالتزام التنظيمي للمعلمين، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت؛ من خلال تنظيم الدورات التدريبية، وتعميم النتائج على مديري المدارس في دولة الكويت، للتعرف على درجة ممارستهم لقيادة التغيير، والعمل على زيادة هذه الدرجة لتكون مرتفعة.

دراسة (Quinn & Lonie, 2012) :

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية قيادة التغيير في المرحلة ما قبل الجامعة، وأثرها على الطلاب قبل وبعد الجامعة في استراليا، وقد استخدم الباحثان المقابلة أداة لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فكانت مجموعة من الطلبة داخل مراكز تعليمية وتدريبية في استراليا، وقد أظهرت النتائج أن الطلبة يفضلون التغيير، ومستعدون للمشاركة في عملية قيادة التغيير، في جميع المراحل التعليمية، ومن وجهة نظرهم أن التغيير ينعكس إيجابياً على تحصيل الطلبة ودافعتهم؛ حيث أصبح لديهم رغبة في التنافس لتحقيق أعلى مستويات التغيير الإيجابي، كما أكدت الدراسة على الدور الرئيسي للمعلمين في إحداث التغيير داخل المدارس والجامعات.

دراسة (Stewart ,2012):

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر قيادة التغيير في المدارس المتوسطة في الولايات المتحدة على تحصيل الطلبة. حيث تم دراسة علاقة التغيير أسلوب الميسر (CFS) وإنجاز الطلبة؛ من وجهة نظر المعلمين. انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة أنماط الميسرين للتغيير (CFSQ)، وتم تطبيقها على (10) مدارس متوسطة في الولايات المتحدة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يلجؤون إلى أكثر من نمط لقيادة التغيير في مدارسهم، كما كشفت أن نتائج تحصيل الطلبة كانت أعلى عند المديرين المبادرين، مقارنة بمدارس المديرين غير المبادرين، وخصوصاً في مادة الرياضيات، وأكدت الدراسة أن نمط قيادة التغيير يؤثر بشكل كبير على تحصيل الطلبة؛ لذا لا بدّ من تطبيق التغيير في المدارس.

دراسة الزهراني (2011):

هدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد شملت الدراسة جميع مديري المراكز وعددهم 22 مديراً، وتم اختيار المشرفين التربويين بطريقة عشوائية طبقية وعددهم (314) مشرفاً وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأعد استبانة لجمع المعلومات، وقد أظهرت الدراسة وجود درجة متوسطة في واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري المراكز حسب تقديرات المشرفين، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات مديري مراكز الإشراف والمشرفين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير لمديري مراكز الإشراف؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة

في إدارة المركز ممن أمضوا 6 سنوات فأكثر، ووجود فروق تعزى لمتغير مجموع فترات الدورات التدريبية، لصالح مديري المراكز الذين تلقوا دورات تدريبية في فترة فصل دراسي فأكثر.

دراسة (Wong & Cheung, 2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع قيادة التغيير في المدارس، استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة، وقد انتهجا المنهج الوصفي، تكوّنت عينة الدراسة من (252) مديراً ومديرة للمرحلتين الأساسية والثانوية من مدارس هونج كونج، أظهرت نتائج الدراسة أنه من الضروري أن يكون التغيير شاملاً لجميع جوانب العملية التعليمية بما فيها البيئة المدرسية، وأساسات الإدارة المدرسية، وأسلوب التدريس، وأهداف التعلم عند الطلبة، بحيث يحدّ من الفجوة الناتجة عن فكرة التغيير المدرسي بين المعلمين والمديرين وكذلك الطلبة، وأظهرت الدراسة كذلك بأن المديرين يشجعون بشكل عام سياسة التغيير؛ لما لها من أثر إيجابي في التعليم.

دراسة (Oreg & Berson, 2011):

هدفت الدراسة التعرف إلى سمات قيادة التغيير عند مديري المدارس، ودورهم في قيادة التغيير، من خلال القيادة التحويلية. حيث استخدم الباحث المنهج التحليلي وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (586) معلماً، و(57) مديراً من العاملين في مدارس إسرائيل، وأظهرت النتائج أن المديرين يشجعون القيادة التحويلية كمنط إداري، لما له من أثر في قيادة التغيير، وإصرارهم على تغيير القيادة المدرسية، وتغيير سياسة تنظيم المدرسة إدارياً وتربوياً، فقد أصبح لدى المعلمين الدافعية للتغيير، وذلك لما له من أثر في تحسين العملية التعليمية، حيث أظهرت الدراسة أن قيادة التغيير أثرت بشكل مباشر في الطلبة. وتحصيلهم حيث أن مستوى التحصيل الأكاديمي لديهم أظهر ارتفاعاً.

دراسة (Reinhard, 2007):

هدفت الدراسة التعرف إلى قيادة التغيير؛ حيث تمّ دراسة النمط القيادي لمجموعة من القادة في مؤسسات متعدّدة الجنسيات في الولايات المتحدة، وكان عددهم (100) قائد، ودراسة سلوكيات العاملين. ولقد اعتمد الباحث أسلوب الاستقرار وتحليل البيانات، وكانت نتائج الدراسة أن القادة واجهوا سلسلة من اضطرابات (مشكلات) في مؤسساتهم، ولكن كانت مواجهتها محفزة؛ لتتحول من مرحلة لمرحلة في قيادة التغيير، وقد وضحت الدراسة وجود ثلاثة مكونات رئيسية للتغيير وهي؛ الولاء، والاستمرارية، وحرية العمل. كما بيّنت الشروط الرئيسة للمحافظة على ديمومة المؤسسات في الزمن المضطرب.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة،

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جمع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين والبالغ عددهم 244 مديراً ومديرة، ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة جنين والعاملين في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018 وعددهم (4748)، موزعين ما بين 131 مدرسة للذكور و113 مدرسة للإناث. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب جنس المدرسة والمديرية.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب جنس المدرسة والمديرية

المتغير	المستوى	التكرار	عدد المعلمين
جنس المدرسة	ذكور	131	2261
	اناث	113	2487
	المجموع	244	4748
	جنين	153	2870

1878	91	قباطية	المديرية
4748	244	المجموع	

عينة الدراسة:

قامت الباحثان بإختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العنقودية (المركّبة) بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة تم اختيار عدد ثابت (10) معلمين أو معلمات من كل مدرسة من مدارس العينة فبلغ عدد المديرين الذين استجابوا للدراسة (68) مديراً ومديرة، وعدد المعلمين المستجيبين (680) معلماً ومعلمة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، تم دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية للمدير ولم تدرس المتغيرات الديموغرافية للمعلم لأن الدراسة هدفها معرفة أثر المتغيرات على ممارسة المدير للأنماط الميسرة للتغيير، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة (من المديرين) حسب متغيراتها.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة (من المديرين) حسب متغيراتها.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	50
	انثى	34	50
	المجموع	68	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	56	82.4
	دراسات عليا	12	17.6
	المجموع	68	100
مستوى المدرسة	أساسي	35	51.5
	ثانوي	33	48.5
	المجموع	68	100
عدد مرات المشاركة في المبادرات	لم يشارك	34	50
	1-5 مرات	32	47.1
	أكثر من 5 مرات	2	2.9
	المجموع	68	100
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	3	4.4
	5-10 سنوات	17	25
	أكثر من 10 سنوات	48	70.6
	المجموع	68	100
المشاركة في برنامج القيادة	نعم	43	63.2
	لا	25	36.8
	المجموع	68	100

أداة الدراسة:

اطلعت الباحثتان على مجموعة من الدراسات التربوية المتخصصة، وتم مراجعة الأدب التربوي في قيادة التغيير، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص بالقيادة التربوية، ومن ثم قامت بتبني الاستبانة الواردة في كتاب (Hall & Hord, 2011)؛ لدراسة الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية، فقد قامت بترجمة الاستبانة وتعديلها لتوائم البيئة التربوية الفلسطينية وتوجيهها لمديري مدارس العينة ومعلميهم. اشتملت أداة الدراسة على قسمين، الأول منها احتوى معلومات عامة للتعريف بالمستجيب من خلال المسمى الوظيفي، ومعلومات عامة للتعريف بمدير المدرسة وهي:

الجنس ، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمشاركة في المبادرات، والمشاركة في برنامج القيادة المدرسية، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على فقرات الاستبانة التي تمثل محاور الدراسة وهي: الأنماط الميسرة للتغيير المراد دراستها؛ وكانت (30) فقرة توزعت على (6) أنماط وقد تم استخدام مقياس ليكرت السداسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات وقد استتبطنه عالم النفس رينسيس ليكرت (Rensis Likert) ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاءات ويعتمد المقياس على ردود المبحوثين، على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما (باتشيرجي، 2018)، وتم استخدام هذا المقياس على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية (Pavan&Kathy, 1991)، وقد صحت الاستبانة بالدرجات كما يأتي (أبداً: 1، نادراً جداً: 2، نادراً: 3، أحياناً: 4، غالباً: 5، دائماً: 6)

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثتان بترجمة الاستبانة وواءمت فقراتها بما يتناسب وطبيعة البيئة التربوية الفلسطينية، وعرضها على المشرفة، ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والدراية في البحث العلمي، والاختصاص في موضوع الدراسة، والمختصين اللغويين، للتحقق من سلامتها اللغوية، وصدق محتوى فقراتها، والتأكد من ملاءمتها لقياس ما أعدت له، وقامت بإجراء التعديل اللازم على صياغة الفقرات وفقاً لملاحظاتهم. وتم التحقق من صدق الأداة بحساب الاتساق الداخلي؛ حيث تم حساب معامل بيرسون للارتباط بين كل فقرة مع المحور الذي تنتمي له الفقرة، وذلك لجميع فقرات الاستبانة، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل محور من محاور الدراسة، والدرجة الكلية. وقد بلغ (43-69).

جدول (3): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة

المخطط صاحب الرؤية	المنفذ أولاً بأول	الفاعل إدارياً	الوائق بالآخرين	الرسمي الهادف	الاجتماعي غير الرسمي	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
.617	.434	.589	.435	.603	.695	معامل الارتباط	الدرجة الكلية المحسوب
.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

ثبات الأداة:

يعرف الثبات بأنه؛ الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على السمة التي يقيسها الاختبار، وثبات أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثتان هي حساب معامل الثبات على جميع فقرات الاستبانة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، فكان (0.743) وهي نتيجة تفي بأغراض البحث العلمي، وفيما يأتي عرضاً لنتائج معامل ثبات كل مجال من مجالات الاستبانة، حسب الجدول رقم (4).

الجدول (4): يبين معامل ثبات كل مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	الاجتماعي غير الرسمي	.763
2	الرسمي الهادف	.648
3	الوائق بالآخرين	.739
4	الفاعل اداريا	.747
5	المنفذ اولاً بأول	.612
6	المخطط صاحب الرؤية	.696

المعالجات الإحصائية:

- تم تحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبياناتها، وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات عن طريق استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
 - استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وكل مجال من المجالات
 - استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
 - تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لمجالات الدراسة
 - لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات ذات مستويين تم إجراء اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test).
 - لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات ذات ثلاث مستويات تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الأنماط الميسرة للتغيير من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثتان بحساب معدل تقييمات المعلمين لمديريهم لكل مدير ككتلة واحدة حول كل نمط من الأنماط الميسرة للتغيير، بالإضافة إلى تقييم كل مدير لنفسه وذلك كنسبة مئوية ويمثل الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة المدير لكل نمط من الأنماط الميسرة للتغيير

الجدول (5): متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير

الأنماط الميسرة للتغيير	متوسطات ممارسة المديرين للأنماط الميسرة للتغيير	معدل درجة ممارسة المديرين للأنماط الميسرة للتغيير
الرسمي الاجتماعي	4.1	68.3 %
الاجتماعي غير الرسمي	2.60	43.3 %
الواثق بالآخرين (الثقة المدروسة)	3.63	60.5 %
الفاعل إدارياً	4.30	71.6 %
المنفذ أول بأول	2.1	35 %
المخطط صاحب الرؤى	3.82	63.6 %

يتضح من خلال الجدول أن مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين بشكل عام، يمارسون نمط الفاعل إدارياً عند إحداثهم التغيير في مدارسهم؛ حيث بلغت النسبة لمعدل درجة الممارسة 71.6 %، يليه بذلك النمط الرسمي الهادف، حيث بلغت النسبة 68.3 %، يليه النمط المخطط صاحب الرؤى؛ حيث بلغت النسبة لمعدل درجة الممارسة 63.6 % ثم نمط الواثق بالآخرين؛ حيث بلغت النسبة 60.5 %، في حين بين الشكل أن أقل نمط من أنماط القيادة يمارسه المديرون والمديرات في محافظة جنين عند إحداثهم التغيير في مدارسهم هو النمط المنفذ أولاً بأول حيث بلغت نسبته 35 %، يزيد عنه الجزء اليسير وهو نمط الاجتماعي غير الرسمي الذي بلغت نسبته 43.3 %، تفسر الباحثتان هذه النتيجة بأن المديرين لا يركزون على تنفيذ المهام أولاً بأول بل يملكون رؤى بعيدة المدى، ويسعون لتحقيقها، فهم لا يركزون على الوضع الراهن بل يتطلعون للمستقبل. ويتضح مما سبق أن مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين يمارسون الأنماط الميسرة للتغيير بما يتلاءم والحاجة للتغيير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الأنماط الميسرة للتغيير من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية باختلاف (المسمى الوظيفي، جنس المدير، سنوات خبرة المدير، والمؤهل العلمي للمدير، ومستوى المدرسة، وعدد مرات مشاركة المدير في المبادرات، ومشاركة المدير في برنامج دبلوم القيادة المدرسية)؟
ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات الآتية:
نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلم - مدير)".
تم فحص الفرضية الأولى من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار T-TEST للعينات المستقلة لمعرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير تبعا لمتغير المسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (6).

الجدول (6): نتائج اختبار ت للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية

للأنماط الميسرة للتغيير

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T	مدير 68= N		معلم 680=N		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.031	2.19	.48	4.94	.71	4.80	الاجتماعي غير الرسمي
.000	9.88	.29	5.44	.58	5.02	الرسمي الهادف
.000	-10.99	.62	1.85	.91	2.76	الواثق بالآخرين
.000	10.15	.33	5.47	.64	4.99	الفاعل إدارياً
.000	-5.52	.69	2.78	.79	3.27	المنفذ أولاً بأول
.002	3.25	.35	5.27	.57	5.12	المخطط صاحب الرؤية

وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على كل مجال من مجالات الدراسة؛ حيث بلغ مستوى الدلالة على هذه المجالات أقل ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى وجود اختلاف في وجهات النظر بين المديرين والمعلمين حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير تبعا لمتغير الوظيفة. وهذا يعني أن درجة ممارسة المديرين للأنماط تختلف فيها وجهة نظر المديرين عن وجهة نظر المعلمين، على هذه المجالات وذلك لصالح المديرين على كل من الأنماط؛ الاجتماعي غير الرسمي، والرسمي الهادف، والفاعل إدارياً، والمخطط صاحب الرؤية. بينما نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح المعلمين على نمط الواثق بالآخرين، والمنفذ أولاً بأول وهذا يتضح من خلال المتوسطات. فمديري ومديرات المدارس على وعي بدورهم القيادي، وهم حريصون على اختيار، وممارسة النمط المناسب، وفي الوقت المناسب؛ لتحقيق التغيير المنشود بما يتفق مع أهداف المدرسة، وأولوياتها، بخصوص تقدير المعلمين أن المدير يمارس نمط المنفذ أولاً بأول أكثر من غيره من الأنماط فغالبا ما يلاحظ المعلمون إجراءات التنفيذ معتقدين أنها وليدة اللحظة بينما المدير يعرف أنها إجراءات انبثقت عن رؤية استراتيجية لعمل المدرسة وبرامجها، أما بخصوص ممارسة المديرين لنمط الواثق بالآخرين من وجهة نظر معلمهم جاءت عالية وذلك لأن المعلم يفترض ثقة مديره في عمله وأن مديره يعطيه مساحات كافية للعمل والممارسة فيما يكون لمصلحة الطلبة والمدرسة كما أن المدير يتعامل مع المعلم أنه سيد تخصصه لأنه أخبر منه في مجاله ولا يحاول المدير أن يفترض عكس ذلك من هنا تأتي ثقة المدير بالمعلمين

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير جنس المدير".
من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار T-Test للعينات المستقلة؛ لمعرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير جنس المدير.
الجدول (7): اختبار T - للعينات المستقلة على كافة الأنماط تبعا لمتغير جنس المدير

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T	انثى N=34		ذكر N=34		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.086	1.744	.54	4.85	.35	5.05	الاجتماعي غير الرسمي
.627	-.488	.31	5.45	.28	5.42	الرسمي الهادف
.092	1.709	.60	1.72	.61	1.98	الواثق بالآخرين
.125	-1.555	.35	5.54	.21	5.44	الفاعل اداريا
.594	.536	.72	2.01	.78	2.11	المنفذ اولا باول
.243	1.178	.37	5.22	.32	5.32	المخطط صاحب الرؤية

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات جاء أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على عدم وجود الاختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير الجنس، لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة المديرين والمديرات في المدارس الحكومية بمحافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير بين الذكور والاناث. وتفسر الباحثان هذه النتيجة بأن المدارس الحكومية في محافظة جنين، تخضع لنفس الظروف، والأنظمة التربوية بالإضافة إلى تشابه البيئة المدرسية والمجتمعية، وبالتالي فإن كلا الجنسين قادران على تطبيق الأنماط الميسرة للتغيير بغض النظر عن النمط الذي يتبناه المدير وبذلك لم يكن لمتغير جنس المدير أي أثر في اختيار النمط الميسر لقيادة التغيير الذي يمارسه عند احداث التغيير في مدرسته.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
من أجل اختبار هذه الفرضية، حسب المتوسطات الحسابية، وقد أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات؛ من أجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لبيان دلالة الفروق في المتوسطات والنتائج في الجدول (8) توضح ذلك الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للأنماط الميسرة للتغيير تعزى إلى متغير سنوات خبرة المدير في الإدارة

مستوى الدلالة المحسوب	ف - المحسوبة	متوسط الانحرافات	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير / المجالات
.427	.863	.188	.376	2	بين المجموعات	الاجتماعي غير الرسمي
		.218	14.171	65	داخل المجموعات	الرسمي

			14.548	67	المجموع	
.605	.507	.045	.090	2	بين المجموعات	الرسمي الهادف
		.089	5.794	65	داخل المجموعات	
			5.885	67	المجموع	
.727	.320	.125	.250	2	بين المجموعات	الوثائق بالآخرين
		.391	25.417	65	داخل المجموعات	
			25.668	67	المجموع	
.577	.554	.049	.098	2	بين المجموعات	الفاعل اداريا
		.088	5.750	65	داخل المجموعات	
			5.848	67	المجموع	
.441	.829	.473	.946	2	بين المجموعات	المنفذ اولا باول
		.571	37.084	65	داخل المجموعات	
			38.029	67	المجموع	
.980	.020	.003	.005	2	بين المجموعات	المخطط صاحب الرؤية
		.127	8.246	65	داخل المجموعات	
			8.251	67	المجموع	

حسب الجدول رقم (8) بلغ مستوى الدلالة المحسوب على المجالات كافة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \geq 0.05$) مما يدل على عدم الاختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. أي أنه لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة المديرين في المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير بين المديرين الذين لهم سنوات خدمة في الإدارة أقل من خمس سنوات، المديرين الذين لهم من 10-5 سنوات في الإدارة أو المديرين الذين لهم أكثر من 10 سنوات. وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنّ المهارات الإدارية الحديثة، التي يتمتع بها مديرو المدارس الجدد والتي اكتسبوها من خلال دراستهم، والدورات التدريبية، التي خضعوا لها، تكافئ الخبرة التي حصل عليها المديرون القدامى من خلال ممارستهم للعمل الإداري لسنوات، ومتابعة كل ما هو مستجد؛ لإحداث التغيير اللازم، وتبني النمط المناسب لإنجاح عملية التغيير، كما أنّ وسائل المعرفة، والتطور العلمي والتربوي، ساعدت المديرين الجدد على تبني الأنماط القيادية المناسبة، عند احداثهم التغيير في مدارسهم، أي أن التدريب الذي يخضع له المدير الجديد في التهيئة والتمكين والتطور المستمر جمعها جسرت الهوة بين سنوات الخبرة وسرعت في تمكين المدير الجديد من ممارسة النمط القيادي المناسب لتيسير عملية التغيير.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار T للعينات المستقلة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تبعا لمتغير المؤهل العلمي لمدير المدرسة.

الجدول (9): اختبار T- للعينات المستقلة لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T	دراسات عليا N=12		بكالوريوس N=56		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.147	-1.466	.49	5.13	.45	4.91	الاجتماعي غير الرسمي
.591	-.540	.36	5.48	.28	5.43	الرسمي الهادف
.025	-1.794	.80	2.21	.54	1.77	الوائق بالآخرين
.752	-.318	.30	5.51	.29	5.48	الفاعل اداريا
.016	-1.724	1.11	2.53	.61	1.95	المنفذ اولا باول
.192	-1.319	.35	5.40	.34	5.25	المخطط صاحب الرؤية

أظهرت نتائج اختبار T للعينات المستقلة الواردة في الجدول رقم (8) أنّ هذه الفروق ليست دالة معنويًا على كلّ من النمط الاجتماعي غير الرسمي، ونمط الرّسمي الهادف، ونمط الفاعل إدارياً، ونمط المخطّط صاحب الرؤية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات المذكورة أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل أنه لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير، وهذا يعني انه لا يوجد اختلاف بين المديرين من حملة درجة البكالوريوس في درجة الممارسة للأنماط الميسرة للتغيير عن نظرائهم من حملة الشهادات العليا. كما بيّنت النتائج في جدول (9) وجود فروق ذات دلالة معنوية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وذلك على كل من النمطين الوائق بالآخرين، والمنفذ أولاً بأول؛ حيث بلغ مستوى الدلالة على هذا المجال أقل أو يساوي ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير الى وجود اختلاف في وجهات النظر بين المديرين حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وهذا يعني أنّ درجة ممارسة المديرين من حملة البكالوريوس للأنماط الميسرة للتغيير تختلف عن نظرائهم من حملة الشهادات العليا على هذه المجالات؛ وذلك لصالح المديرين من حملة الشهادات العليا. وتعزو الباحثان هذه النتيجة الى أنّ امتلاك المدير للشهادة العلمية العليا، يعتبر محفزاً ودافعاً قوياً له ليمارس النمط القيادي الملائم عند احداثه التغيير، فالمديرون ممن يحملون شهادات الدراسات العليا أكثر معرفة ودراية علماً ممارسة التغيير وفق أسس ومبادئ وتوجهات حديثة، كما أنه أقدر على الوصول للمعرفة والاطلاع على التجارب العالمية، فضلاً عن أنه تعلم أسس البحث العلمي التي تمكنه من اتباع منهجيات مدروسة عند إحداثه للتغيير، كما أن امتلاكهم للمعرفة العلمية تجعلهم أكثر جرأة لتطبيق التغيير، وتبني الأفكار الجديدة، كما أنّهم أكثر قدرة على الإقناع؛ لأن امتلاك المعرفة، وامتلاك المهارة يزيد من ثقة المدير بنفسه.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير تعزى لمتغير مستوى المدرسة".
من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار T للعينات المستقلة لمعرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.

الجدول (10): اختبار T للعينات المستقلة على كافة المجالات تبعا لمتغير مستوى المدرسة

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T	ثانوي N=33		اساسي N=35		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.017	2.4	.49	4.81	.40	5.08	الاجتماعي غير الرسمي
.771	0.29	.29	5.43	.30	5.45	الرسمي الهادف
.654	-.450	.55	1.89	.68	1.82	الوائق بالآخرين
.315	1.013	.33	5.45	.25	5.52	الفاعل اداريا
.580	-.556	0.63	2.11	.85	2.01	المنفذ اولا باول
.050	1.993	.35	5.19	.32	5.36	المخطط صاحب الرؤية

حسب الجدول رقم (10) بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات المذكورة، أعلى من مستوى الدلالة، المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \geq 0.05$) مما يدل على عدم وجود اختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير مستوى المدرسة، أي أنّ درجة الممارسة للأنماط الميسرة للتغيير لا تختلف بين مديري المدارس الثانوية، ومديري المدارس الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة جنين، بينما نجد وجود فروقاً ذات دلالة معنوية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وذلك على النمط الاجتماعي غير الرسمي، وكذلك نمط المخطط صاحب الرؤية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة على هذين النمطين أقل أو يساوي ($\alpha \geq 0.05$)؛ مما يشير إلى وجود اختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير مستوى المدرسة، أي أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة جنين لنمطي الاجتماعي غير الرسمي، والمخطط صاحب الرؤية تختلف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لها على هذين المجالين، وذلك لصالح مديري المدارس الأساسية. وتعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المرحلة الأساسية يرون أن هذه الأنماط هي الأفضل للمرحلة التعليمية التي يديرونها، وأكثر ملاءمة لطبيعة المرحلة الأساسية فهي تحتاج لتخطيط بعيد المدى لرسم ملامح الجيل الذي لا زال يتشكل هذا بما يتعلق بتطبيق نمط المخطط صاحب الرؤية، أما فيما يتعلق بنمط الاجتماعي غير الرسمي فطبيعة معلمي وطلبة المرحلة الأساسية يحتاجون التعامل معهم بمرونة عالية وإقناعهم من خلال العلاقات الودية حيث أن التعليمات الصارمة تقلل من استجابتهم للتغيير بمعنى يجب أن يجيبهم بنتائج التغيير قبل أن يمارسه في مدارس المرحلة الأساسية.

نتائج الفرضية السادسة:

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير مشاركة المدير في المبادرات".
من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية، حيث أظهرت نتائج المتوسطات وجود فروق في المتوسطات؛ ومن أجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لبيان دلالة الفروق والجدول (7.4) يوضح ذلك

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية للأنماط الميسرة للتغيير تعزى إلى متغير عدد مرات مشاركة المدير في المبادرات

مستوى الدلالة المحسوب	ف - المحسوبة	متوسط الانحرافات	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	المتغير
						المجالات
.350	1.06	.23	.46	2	بين المجموعات	الاجتماعي غير الرسمي
		.21	14.08	65	داخل المجموعات	
			14.54	67	المجموع	
.199	1.65	.14	.28	2	بين المجموعات	الرسمي الهادف
		.08	5.60	65	داخل المجموعات	
			5.88	67	المجموع	
.209	1.60	.60	1.20	2	بين المجموعات	الوائق بالآخرين
		.37	24.46	65	داخل المجموعات	
			25.66	67	المجموع	
.328	1.13	.09	.19	2	بين المجموعات	الفاعل اداريا
		.08	5.65	65	داخل المجموعات	
			5.84	67	المجموع	
.120	2.18	1.19	2.39	2	بين المجموعات	المنفذ اولا باول
		.54	35.63	65	داخل المجموعات	
			38.029	67	المجموع	
.438	.83	.10	.207	2	بين المجموعات	المخطط صاحب الرؤية
		.12	8.044	65	داخل المجموعات	
			8.251	67	المجموع	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (11) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وذلك على كافة مجالات الدراسة، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات، أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية، ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على عدم وجود اختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى عدد مرات مشاركة المدير في المبادرات، أي أنه لا يوجد اختلاف بين المديرين الذين لم يشاركوا في المبادرات، او المديرين الذين عدد مشاركتهم من 1-5 مرات، او المديرين الذين عدد مشاركتهم أكثر من خمس مرات في درجة الممارسة للأنماط الميسرة للتغيير. ويعود ذلك، كما ترى الباحثان الى أن المديرين يقدمون المبادرات التربوية؛ استجابة لحاجة تربوية، أو لوضع حلول لمشكلة معينة. وأن عدد مرات المشاركة في المبادرات ليس له تأثير على درجة ممارسة أي نمط من هذه الأنماط لأنهم بذلك يكون هدفهم المشاركة في المبادرة كاستجابة دون محاولة اختيار نمط أو انتهاج نمط محدد لتصبح المشاركة في المبادرة وفق نمط ما يمارسه ويتبناه. فكثير من المديرين يمارسون التغيير في مدارسهم؛ لإيمانهم بأهميته وضرورته ورغبتهم بتحسين البيئة، والعملية التعليمية، وتحقيق الرؤى التربوية المنشودة، دون التركيز على النمط الذي سييسر إحداث التغيير المطلوب للمشاركة في المبادرة.

نتائج الفرضية السابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى لمتغير مشاركة المدير في برنامج دبلوم القيادة المدرسية".

من أجل اختبار هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار T للعينات المستقلة؛ لمعرفة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى المشاركة ببرنامج القيادة المدرسية

الجدول (12) اختبار T للعينات المستقلة لمتغير مشاركة المدير ببرنامج القيادة المدرسية على كافة المجالات

مستوى الدلالة المحسوب	قيمة T	لا N=25		نعم N=43		المجال
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.959	.05	.45	4.95	.47	4.95	الاجتماعي غير الرسمي
.300	1.04	.33	5.39	.27	5.46	الرسمي الهادف
.520	.64	.60	1.79	.63	1.89	الوائق بالآخرين
.475	.71	.30	5.45	.29	5.51	الفاعل اداريا
.090	-1.71	.87	2.26	.65	1.94	المنفذ اولاً باول
.663	-.43	.29	5.30	.38	5.26	المخطط صاحب الرؤية

بلغ مستوى الدلالة المحسوب على كافة المجالات المذكورة، أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية ($\alpha \geq 0.05$)؛ مما يدل على عدم وجود اختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير المشاركة ببرنامج القيادة المدرسية، أي أنه لا يوجد اختلاف في درجة ممارسة المدراء المشاركين ببرنامج القيادة للأنماط الميسرة للتغيير عن درجة ممارسة المديرين غير المشاركين ببرنامج القيادة، بينما توضح النتائج في جدول (11) الى وجود فروق ذات دلالة معنوية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وذلك على نمط المنفذ أولاً بأول، حيث بلغ مستوى الدلالة على هذا النمط ($\alpha \geq 0.05$)؛ مما يشير إلى وجود اختلاف في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين للأنماط الميسرة للتغيير؛ تعزى إلى متغير مشاركة المدير في برنامج القيادة المدرسية أي ان درجة ممارسة المديرين المشاركين ببرنامج القيادة للأنماط الميسرة للتغيير تختلف عن درجة المديرين غير المشاركين ببرنامج القيادة وذلك لصالح المديرين المشاركين ببرنامج دبلوم القيادة المدرسية. وتعزو الباحثان ذلك إلى، أن الخبرة التي حصل عليها المدراء من التحاقهم ببرنامج القيادة المدرسية، لأكسبتهم الثقة بالنفس لممارسة الأمور وحل المشكلات التربوية التي تواجههم أولاً بأول دون الحاجة إلى تأجيلها، كونهم يتبادلون خبرات مع مديريين من مناطق مختلفة تكون واجهتهم قضايا متنوعة فمعرفة بالحلول التي استخدمها أمثاله من المديرين تجعله يستخدمها أولاً بأول دون الحاجة للتفكير والتخطيط الطويل، مما يظهر أن برنامج القيادة المدرسية أكسبهم مهارات أوسع في قيادتهم للتغيير القائم على نمط المنفذ أولاً بأول.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثان بما يلي:

أولاً: توصيات خاصة بوزارة التربية والتعليم العالي

- 1- ضرورة تبني الوزارة عمل دورات توعية لمديري المدارس، ومديراتها بالأنماط الميسرة للتغيير، وعدم تجاهل أهمية التغيير، وحتميته في العملية التربوية، والإدارية؛ لمواكبة التطور العلمي والمعرفي.
- 2- تصميم وحدات تدريبية حول الأنماط الميسرة للتغيير التربوي؛ لتصبح جزءاً من برنامج تدريب، وتأهيل المديرين والمديرات.
- 3- منح مديري ومديرات المدارس المزيد من الصلاحيات الإدارية التي تمكنهم من احداث التغيير، وقيادته؛ لتحقيق الهدف المنشود.

ثانياً: توصيات خاصة بمديري المدارس ومديراتها

- 1- الاستزادة في التعرف على أنماط قيادة التغيير؛ كونها تؤثر في ممارستهم القيادية، واختيار النمط الملائم عند احداثهم التغيير.

ثالثاً: توصيات خاصة بالباحثين

- 1- اجراء دراسات أخرى حول موضوع الدراسة على مستوى أوسع، ليشمل جميع مديريات التربية والتعليم العالي في محافظات الوطن (فلسطين).
- 2- اجراء دراسات تقيس العلاقة بين أنماط قيادة التغيير، ومعايير التميز لمديري المدارس ومديراتها.

المراجع العربية:

- أبو عايد، محمود.(2006): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية. دار الأمل للنشر والتوزيع، اردب، الأردن.
- اسماعيل، ختام.(2013): دليل المدراء في الإدارة المدرسية. دار التقدم العلمي، عمان، الأردن
- أيوب، حنان.(2012): درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- باتشيري، أنول.(2018): بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات. ط 2 ، دار البازوري للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- بربخ، فرحان.(2012): ادارة التغيير وتطبيقاتها في الادارة المدرسية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بليسي، حلمي.(2002): الأساليب القيادية وإدارة التغيير دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جبر،سميح؛ حرحش، ريماء؛ نعنيش، جهاد؛ النجوم، أسماء؛ بلو، صالح.(2006): قيادة التغيير التربوي دليل المدرب والمدير، مركز تطوير المعلم المورد، رام الله، فلسطين.
- الحري، رافدة.(2011): ادارة التغيير في المؤسسة التربوية. دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن.
- حمود، خضير.(2002): السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخصيري، محسن.(2003): إدارة التغيير. دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- دودين، أحمد.(2012): ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- الزهراني، عبدالخالق.(2011): واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السَّعوديَّة.
- سعيفان، تغريد؛ الطيط، أحمد.(2009): ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي. بحث مقدّم للمؤتمر العلمي الدولي السَّابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال.
- السكرانة، بلال.(2010): القيادة الإدارية الفاعلة، دار المسيرة، عمّان، الأردن.
- صيام، رسلان.(2017): فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدُوليَّة في محافظة غزّة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزّة، فلسطين.
- عبد الغفار، السيد أحمد.(2010): تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارة التعليمية. مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية،(16)(2).
- العجمي، محمد.(2008): القيادة التربوية الاشراف التربوي الفعّال والإدارة الحافزية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- عرفة، سيد.(2012): اتجاهات حديثة في ادارة التغيير. دار الراجية للنشر، القاهرة، مصر.
- عماد الدين، منى.(2003): اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن الواحد والعشرين. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- العوضي، عائشة.(2012): قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين ومن وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- قنديل، علاء.(2010): القيادة الابتكارية وقيادة الابتكار. دار الفكر، عمّان، الأردن.
- النجوم، اسماعيل؛ بلو، صالح؛ نعيش، جهاد؛ جبر، سميح؛ حرحش، ريماء.(2006): قيادة التغيير التربوي دليل المدير والمدير. مركز تطوير المعلم المورد، رام الله، فلسطين.
- Balogun, Julia & Haialey, Veronica. (2009). Managing change creativity and Innovation, C&M Digital(P) Itj, Chenna, India.
- Carnall, Colin. (2007). Managing change in organization, Pearson Higher education limited.
- Cristillo, Louis & Iter, Nuha & Assali, Alia. (2016). Sustainable Leadership: Impact of an Innovative Leadership Development Program for School Principals in Palestine. American Journal of Educational Research. 4. 37-42. 10.12691/education-4-2A-6.
- Daniels, Raymond. (2002). The management change in six Victorian Secondary colleges Australia. PhD, Diss university of new south Wals Australia.
- Fullan, M. (2002). Leadership and sustainability principal leadership 3(4) ,1-9.
- Fullan, M. (2005). Fundamental change, Spring, Printed in NetherLand.
- Hall, Gene & Hord, Shirley. (2011). Implementing Change Principles And Potholes, Pearsons Education Inc New Jersey.
- Hall, Gene, Negroni, Italia & George Archie. (2013). Examining Relationship Between Urban principal change Facilitator Style and stydant Learning, International Journal of leadership and chang, (36-45).
- Louise, Ann & Bernner, Hoten. (2015). Leadership Stylely and the Process of Organizational Change, leadership and organization development Journal, vol (36). (454 – 472).
- Oreg, S & Berson, Y. (2011). leadership and employes reactions to change: The role of leaders personal attributes and transformational leadership Style, Personal Psychology Dissertation Abstracts International Vol (64).
- Pavan, Barbra & Entrekin, Kathy (1991). Principal change Facilitator Styles And Implementation of Instructional support teams, Annual Meeting of American Educational Research Association, Chicago, April. (3-7).

- Quinn, D, Amer& Lonie. (2012). leading change: Applying change Management approaches to engage students in blended learning Australasian Journal of Educational Technology, 28(1). (20-40).
- Reinhard, Tess. (2007). Aground Theory Investigation of change Leadership During Turbulent, adissertation degree of doctor of Education, NORTHERN ILLINOIS UNIVERSITY, USA.
- Stewart, Steven Keith. (2012). Principal change Facilitator Style and Studant Achievement, Astudy of school in the Middle. adissertation Degree of doctor, University of Nevada, Las Vegas
- Suresh, H. (2001). Change management must for todays Organization Think Business Networkes. Pvt. Ltd.
- Wong, P& Cheung, A. (2011). Managing the process of an educational Change, The curvent Issue and full text archive this journal is Available. [www. Emeraldin Sight. Com/0951-354x.htm](http://www.EmeraldinSight.Com/0951-354x.htm).