

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين

ميسم فوزي العزلم\*

### ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية في محافظة إربد وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الرؤية المستقبلية، ومجال صياغة الأهداف، ومجال الابتكار والإبداع لدى العاملين، ومجال الأسوة الحسنة، ومجال الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، ومجال هيكلية التغيير وتهئية البيئة المناسبة للتغيير. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، تبعاً لمتغير المديرية وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بتعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق التغيير المطلوب بمرونة عالية، عقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير وبخصوص صياغة الرؤية والرسالة والتركيز على المديرات في مجال الأهداف المستقبلية.

الكلمات الدالة: قيادة التغيير، مديرو المدارس الثانوية الحكومية.

### المقدمة

التربوية الركيزة الأساسية التي يعول عليها للقيام بتلك المهمة، حيث إنه يصعب على تلك المنظمات وقيادتها القيام بتلك المهمة لوقوفهم أمام تحدي كبير لمواكبة ما يحدث لقيادة عملية إدارة التغيير (الوسمي، 2006). وتحتاج مؤسسات التعليم في العالم العربي اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى إدارة التغيير، الذي يضمن لها الاضطلاع بدورها في التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية للمجتمع العربي، مما يؤكد أهمية تبني هذه المؤسسات لنماذج، واستراتيجيات التغيير المخطط الذي يضمن لها تحقيق هذا الدور (الزهراني، 1995). ويتطلب التغيير في النظم التربوية أو في أي من مجالاتها جهداً منظماً، ومخططاً له بدقة، ويتطلب قيادات تربوية مدربة، ومؤثرة، لأن التربية تعد في مقدمة النظم التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان، وتركز قيادة التغيير في جهودها لقيادة التغيير داخل المؤسسات التربوية على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك من خلال جهودها الرامية إلى إعادة بناء، وهيكلية التنظيم المؤسسي، والمتضمنة لإحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، أو من خلال جهودها الرامية إلى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، الذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب، ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في

التغيير أمر حتمي، ومبدأ طبيعي، وحقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة المخلوقات وعلى رأسها الإنسان ولقد آن الأوان أن ندرك أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغيير السريع أبرز سماته.

ولقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته (Leithwood, 1994). ويحتاج مجهود التغيير الناجح إلى قيادة فعالة، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه (الشمري، 2007).

وتقع على عاتق المنظمات التربوية ضغوط كبيرة، باعتبارها المسؤولة عن تطوير وتحديث العمليات التربوية، وتعتبر العملية

\* كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن. تاريخ استلام البحث 2014/8/17، وتاريخ قبوله 2014/10/21.

وفي الوقت الحاضر باتت التربية والتعليم لا تلبى حاجات وتطلعات المجتمع، ولا ترضي طموح المجتمع المحلي فأصبح الطالب كمخرجات لا يتمتع بالخصائص المرغوبة فكراً وسلوكاً، مما أدى إلى اتهامات كبيرة للنظم التربوية، ولما كانت الإدارات التربوية تمتاز بالجمود والروتين ورفض التغيير أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود قادة تربويين يطورون ويبدعون ويغيرون في المدارس.

### أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية)؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين. وعلاقتها ببعض المتغيرات.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها:

1. تسلط الضوء على واحد من أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يعول عليه كثيراً لتحقيق التنمية المرغوبة في سلوك، وأداء العاملين في المدارس الثانوية الأردنية.
2. حاجة مؤسسات التعليم العام إلى التغيير المستمر، الذي يمكنها من التغلب على التحديات المتسارعة التي تواجهها، وما يتطلبه ذلك من وجود قيادة فاعله، تستطيع قيادة تلك العملية بكل كفاءة، وفعالية.
3. قلة الدراسات العربية في حدود علم الباحثة التي تناولت قيادة التغيير في المدارس.

### حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في عام 2014/2015.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في إربد.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد.

إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم، والتعليم داخل المؤسسة التعليمية، وهو ما يتطلب تدخلاً مباشراً من القائد، أو العاملين معه، أو من المعنيين بالعملية التربوية بقصد تعزيز الجانب الانفعالي، وزيادة المرونة، ودرجة التكيف لدى الأفراد، والجماعات نحو التغيير، ومساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية رغم الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التطبيق (Fullan, 1998).

**خصائص القائد التربوي:** للقائد التربوي أدوراً مختلفة ومتغيرة، ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فالقائد التربوي يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتعايش مع هذه الأدوار جميعاً. ومن أبرز هذه السمات والخصائص كما وردت لدى كل من: (الخطيب، والعنزي، 2008) في النقاط التالية:

- القدرة والكفاءة وتمثل في الطلاقة اللغوية، والمرونة والأصالة والقدرة على فهم حل المشكلات.
- على القائد أن يكون متمتعاً بشخصية من حيث الصحة الجيدة، والمظهر المناسب، والقوام المتناسق
- أن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان، وأن القيادة التربوية والمؤسسات التربوية، هي قيادة جماعية وليست مسؤولية فردية، وتقوم على تحفيز العاملين من أجل التعاون، وهي مسؤولية أكثر مما هو سلطة. (عريفج، 2001).

### مشكلة الدراسة

غالباً ما يتم التركيز على قيادة التغيير بشكل مكثف في مجال الصناعة والتجارة والاقتصاد أكثر من المجالات التربوية، على الرغم من أن رفع أداء المؤسسات التربوية لا يتم إلا من خلال توفر قادة التغيير ومن ثم مناخ وهيكلية تنظيمية تضمن تحقيق مستوى مناسب من التغيير، وتكثر في مجال التربية والتعليم التغييرات التي لا تحقق أي تقدم يذكر في مجالات التغييرات المتلاحقة وتحدياتها المتعددة، وذلك بسبب عشوائيتها، وافتقارها إلى الخطط المدروسة إلى جانب غياب القيادة المؤثرة المقتردة على توجيه جهود التغيير نحو تحقيق أهدافها.

وتكمن مشكلة الدراسة في أن عملية التغيير أمراً حتمياً في المنظمات التربوية، حتى تصبح تلك المنظمات قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعها، وتكون قيادة التغيير بها مستعدة، بل ومهيأة لتقوم بالدور الريادي المناط بها نحو إحداث التغييرات التربوية التي تواكب بها التغييرات الحديثة والمتسارعة. والتركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى القيادة العليا، ونشوء الحاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين، وإدماجهم في عملية التغيير فالقائد يمكن أن يكون مديراً فعالاً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً ولعل هذا ما يفسر الدعوة إلى حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة وليس إلى إداريين.

## تعريف المصطلحات

**القيادة:** السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (البديري، 2005).

**التغيير:** عملية تشمل درجة سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقييمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل، والتكيف مع البيئة المحيطة (عماد الدين، 2003).

**قيادة التغيير:** قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد الدين، 2003)، وإجرائياً: هي سلوك القائد التربوي على مستوى المدرسة، الذي يؤدي إلى تغيير (تطوير وتحسين)، المخرجات التربوية، من خلال استراتيجيات معينة بحيث يصبح التغيير وسيلة وليس غاية، وقيادة التغيير تعمل على خلق مناخ مناسب لإحداث تغيير إيجابي بين أعضاء الفريق.

**الدراسات السابقة:** تعددت الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، ومن هذه الدراسات:

**قام الزهراني (2008)** بدراسة هدفت إلى تعرّف واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري مراكز الإشراف والمشرفين التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير، كذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مراكز الإشراف التربوي تعزى لما يلي: (درجة المؤهل العلمي- سنوات الخدمة في الإشراف التربوي- سنوات الخدمة في إدارة المركز- الدورات التدريبية في مجال القيادة والإشراف التربوي)، شملت الدراسة جميع مديري المراكز، وعددهم (22) مديراً، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (314)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود درجة متوسطة في واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات كل من مديري مراكز الإشراف التربوي والمشرفين التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير،

ولصالح مديري مراكز الإشراف التربوي ولتقديرات مديري مراكز الإشراف التربوي تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في إدارة المركز)، وكانت هذه الفروق لصالح مديري المراكز الذين أمضوا في إدارة المراكز (6) سنوات فأكثر. وفروق تعزى لمتغير (مجموع فترات الدورات التدريبية في مجال القيادة والإشراف التربوي)، ولصالح مديري المراكز الذين تلقوا دورات تدريبية في فترة (فصل دراسي فأكثر)، وعدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري مراكز الإشراف التربوي تعزى لمتغير (درجة المؤهل العلمي) أو لمتغير (سنوات الخدمة في الإشراف التربوي).

**كما قام الداعور (2007)** بدراسة هدفت إلى تعرّف مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة. وقد توصلت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية. وأن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط، ثم دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المنهاج.

**وكما قام دروزة (2003)** بدراسة هدفت إلى التحقق من مدى قدرة مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية وهي البيئة المدرسية والتلميذ والمعلم والمنهاج. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت إستبانة قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الأربعة المذكورة وقد طبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس (26) مدير ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وسلك التعليم لها أثر كبير في اتخاذ المدير القرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل. وقد أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم واستئثار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات وعدم مشاركة المدير بها وفق ميزانية المدرسة وضيق وقت المدير والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة.

سنوات ماضية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الابتكار التربوي. وكذلك فإن ثقافة المدرسة ورؤيتها كانت داعمة للابتكار التربوي.

**إجري التثك (Altik, 1992)** بدراسة هدفت إلى معرفة علاقة برنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الأمريكية ببعض متغيرات السلوك القيادي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الأستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى أن مديري المدارس يرون أنهم قد حققوا تحسناً في فهم عناصر السلوك الإداري التربوي وهي: التقويم والاتصال، والقيادة التربوية، بينما لم يرى المعلمون أن هناك تغيرات طرأت على سلوك مديريهم.

#### منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في مديرتي التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى والثانية للعام الدراسي (2012/2013م)، والبالغ عددهم حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى ومنطقة إربد الثانية على التوالي (925/2309) معلماً ومعلمة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديريات:

**الجدول (1): مجتمع الدراسة موزعاً حسب الجنس والمديرية**

المديرية	الجنس	عدد المعلمين/ المعلمات
مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى	معلمون	869
	معلمات	1440
<b>المجموع</b>		<b>2309</b>
مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية	معلمون	420
	معلمات	505
<b>المجموع</b>		<b>925</b>
<b>المجموع الكلي</b>		<b>3234</b>

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الأولى، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثانية في محافظة إربد وشكلت عينة الدراسة ما نسبته (15%)، من مجتمع الدراسة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية ويبين الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة في الدراسة.

**وأجرت عماد الدين (2003)** دراسة هدفت إلى تعرّف مدى نجاح برنامج قيادة التغيير في إعداد مدير المدرسة في مدارس الأردن ليصبح قائداً فاعلاً للتغيير، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الأستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عددها (٢٤) مديراً و(٦٧١) معلماً، وغطت ثمانية أبعاد في قيادة التغيير، وخلصت إلى أن الممارسات المتصلة بقيادة التغيير تنطبق بدرجة كبيرة على سلوكيات مديري المدارس المشاركة في البرنامج.

#### الدراسات الأجنبية

**دراسة هوكنس (Hawkins, 2002)** هدفت الدراسة إلى تعرّف العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي من الولاية الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة (9) مديرين لمدارس ومعلميهم البالغ عددهم (132) معلماً. واستخدم أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وفيلدمان وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحولية المدرسية الذي طوره ليثود، وأظهرت نتائج الدراسة التالية: إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر هام على المناخ العام للمدرسة وكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كلما كان المناخ أكثر انفتاحاً وإن نمط القيادة التحولي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

**وقام دراسة شيموني (Chimonye 1998)** بدراسة هدفت إلى تعرّف كيفية فهم القيادة وكيفية ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية في ولاية ايمو في نيجيريا، والتعرف على كيفية استحقاق ثلاث مدارس في الولاية على السمعة الحسنة، واستخدم المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة وبلغت عينة الدراسة (3) مدارس استحققت السمعة الحسنة وتوصلت نتائج الدراسة: إلى أن المديرين الثلاثة قاموا بأدوار هامة ساعدت في إكسابهم السمعة الحسنة تميزت عن غيرهم من خلال إظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة والتأكيد على المسؤولية الجماعية، وانتهاج أسلوب القيادة المختلفة وهو الأسلوب التركيبي والسياسي الرمزي والمصادر الإنسانية.

**وقامت ليليش (Lieblich, 1993)** بدراسة هدفت إلى تعرّف دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المدرسي المستمر، لأن دعم المدير في هذا المجال ضروري ومهم. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم المقابلات الشخصية لمدة شهرين للعاملين في إحدى المدارس الثانوية في غرب أوروبا وقام بمراجعة الوثائق المتعلقة بالابتكار التربوي الذي ركزت عليه عينة الدراسة لمدة خمس

الجدول(2): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (ن = 485)

المتغير	الفئات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	193	39.8%
	أنثى	292	60.2%
المجموع			
المؤهل العلمي	بكالوريوس	398	82.1%
	ماجستير	78	16.1%
	دكتوراه	9	1.8%
المجموع			
الخبرة	أقل من 5 سنوات	79	16.3%
	أقل من 10 سنوات	295	60.8%
	10 سنوات فأكثر	111	22.9%
المجموع			
المديرية	إريد الأولى	346	71.3%
	إريد الثانية	139	28.7%
المجموع			
		485	100.0%

1.33 + 2.33 = 2.33 المستوى المنخفض، وبالتالي يكون

توزيع مدى المتوسط الحسابي كما يلي:

- أقل من 2.33 قليلة.
- من 2.34-3.66 متوسطة.
- من 3.67 إلى 5.00 مرتفعة.

#### صدق الأداة

للتحقق من الصدق الظاهري الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث اشتملت المجموعة على عدد من الأساتذة الخبراء من: جامعة جدارا وجامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة عمان العربية، وجامعة جرش، وعرضت على أحد الأساتذة في تخصص اللغة العربية من جامعة اليرموك من أجل الصياغة اللغوية بحيث أصبح العدد النهائي للمحكمين (17) محكماً، وكان الغرض من التحكيم تحديد رأي المحكمين من حيث: انتماء الفقرات للمجال الذي تدرج تحته، سلامة الفقرات من الناحية اللغوية، حذف أو إضافة وإجراء التعديلات اللازمة. وبناء على إجماع ما لا يقل عن 80% من المحكمين تم تعديل وإضافة وحذف الفقرات التابعة للمجالات المختلفة، لتصبح الاستبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: الرؤيا المستقبلية للمدرسة (9) فقرات، صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة (10) فقرات، تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين (10) فقرات، القدوة والأسوة الحسنة (9) فقرات، الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير (8) فقرات، هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة (9) فقرات.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف قامت الباحثة بتطوير استبانة بناء أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة الاستبانة، حيث اشتملت الاستبانة على سبعة أجزاء الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، واشتمل الجزء الثاني على (10) فقرة تقيس المجال الأول المجال الأول: الرؤيا المستقبلية للمدرسة، واشتمل الجزء الثالث على (11) فقرة تقيس المجال الثاني: تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، واشتمل الجزء الرابع على (13) فقرة تقيس المجال الثالث: القدوة والأسوة الحسنة، واشتمل الجزء الخامس على (11) فقرة تقيس المجال الرابع: الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، واشتمل الجزء السادس على (11) فقرة تقيس المجال الخامس: صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة واشتمل الجزء السابع على (23) فقرة تقيس المجال السادس: هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة.

#### تصحيح المقياس

استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء بدرجة كبيرة جداً (5)، بدرجة كبيرة (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جداً (1)، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي:

(أعلى قيمة - أقل قيمة) / 3

3 / (1-5) = 1.33 طول المستوى الواحد

**ثبات أداة الدراسة**

المستقلة، وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لاستخراج ثبات الإعادة.

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وتم استخراج معامل الثبات (ثبات الإعادة)، من خلال توزيع (30) استبانة على عدد من المعلمين خارج عينة الدراسة وبعد أسبوعين تم توزيع الاستبانات عليهم ثانية بعد أن تم إعطاء كل منهم وقتاً محدداً وتم استخراج معامل الثبات للمجالات والأستبانة ككل، والجدول (3) يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات إجراء هذه الدراسة.

**عرض النتائج ومناقشتها**

**السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة: (الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة، تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، القدوة والأسوة الحسنة، الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة) المعبرة عن قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، كما يظهر في الجدول (4)، الجداول التفصيلية التي تليها من (5-10).

يتبين من الجدول (3) أن معامل الاتساق الداخلي ومعامل الثبات (ثبات الإعادة) كانا مناسبان لإجراء الدراسة حيث بلغت (0.89، 0.93) على التوالي.

**المعالجات الإحصائية**

بعد جمع الاستبانات قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات بعد تبويبها وإدخالها إلى الحاسوب، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق اختبار (t) للعينات

**الجدول (3): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة**

المجالات	الاتساق الداخلي معامل كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة معامل ارتباط بيرسون
الرؤية المستقبلية للمدرسة	0.84	0.83
صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة	0.81	0.89
تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين	0.86	0.66
القدوة والأسوة الحسنة	0.80	0.53
هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة	0.77	0.51
الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير	0.74	0.76
الأداة ككل	0.93	0.89

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات قيادة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6	هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة	3.31	0.77	كبيرة
3	الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير	2.89	0.85	متوسطة
4	الرؤية المستقبلية للمدرسة	2.86	0.83	متوسطة
1	القدوة والأسوة الحسنة	2.75	0.89	متوسطة
5	صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة	2.49	0.82	متوسطة
2	تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين	2.46	0.89	متوسطة
	المجال ككل	2.76	0.65	متوسطة

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، تراوحت بين (3.31-2.46) حيث كان أعلاها لمجال (هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة)، ويعود السبب في ذلك إلى أن هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية للعاملين في المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للمعلمين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن، إذ إن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يساهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال العملية التربوية، وأدناها للمجال (تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين)، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (2.76) ودرجة تقدير (متوسطة)، وفيما يلي عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات تقدير قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، ويعود السبب في ذلك إلى أن قلة الصلاحيات التي تمنح للمدير للتشجيع على الإبداع والابتكار بالإضافة إلى قلة الدعم المادي والمعنوي للمعلمين المبدعين، وتمسك المديرين بالنمط التقليدي القديم والخوف من التجديد والابتكار ومن أي محاولة للتغيير، ومما لاشك فيه أن الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وقلة الوقت لممارسة الأعمال الفنية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ليلبيش (Lieblich, 1993) التي هدفت التعرف إلى دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة، وتوصلت إلى أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الابتكار التربوي، كما أن ثقافة المدرسة ورؤيتها كانت داعمة للابتكار التربوي.

#### المجال الثاني: صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة.

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة تراوحت بين (3.62-1.91) حيث كان أعلاها للفقرة (1) وتتص (بيدل جهوداً كبيرة عند صياغة خطة التغيير لضمان نجاح تطبيقها) ودرجة تقدير (كبيرة)، وأدناها للفقرة (9) وتتص (بشارك المعلمين في وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية للعمل داخل المدرسة)، ودرجة تقدير (قليلة)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.49)، بدرجة متوسطة، كما يلاحظ من الجدول أن فقرتين حصلنا على درجة تقدير كبيرة، بينما حصلت ست فقرات على درجة تقدير متوسطة، وحصلت فقرتان على درجة تقدير قليلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة في بناء الثقافة المدرسية المشتركة التي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المدرسة، وعادة ما تسهم الثقافة المدرسية المشتركة والمتمينة في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح المدرسي، نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي يحتذى به من قبل القائد، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الداور (2007) التي جاء في نتائجها أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية. وأن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط، ثم دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المنهاج.

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، تراوحت بين (3.31-2.46) حيث كان أعلاها لمجال (هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة)، ويعود السبب في ذلك إلى أن هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية للعاملين في المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للمعلمين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن، إذ إن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يساهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال العملية التربوية، وأدناها للمجال (تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين)، وبلغ المتوسط الحسابي ككل (2.76) ودرجة تقدير (متوسطة)، وفيما يلي عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات تقدير قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، ويعود السبب في ذلك إلى أن قلة الصلاحيات التي تمنح للمدير للتشجيع على الإبداع والابتكار بالإضافة إلى قلة الدعم المادي والمعنوي للمعلمين المبدعين، وتمسك المديرين بالنمط التقليدي القديم والخوف من التجديد والابتكار ومن أي محاولة للتغيير، ومما لاشك فيه أن الأعمال الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة، وقلة الوقت لممارسة الأعمال الفنية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ليلبيش (Lieblich, 1993) حيث هدفت الدراسة إلى تعرف دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسة، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المدرسي المستمر، لأن دعم المدير في هذا المجال ضروري ومهم وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الابتكار التربوي. وكذلك فإن ثقافة المدرسة كانت داعمة للابتكار التربوي.

#### المجال الأول: الرؤية المستقبلية للمدرسة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية للمدرسة تراوحت بين (3.77-2.26) حيث كان أعلاها للفقرة (1) وتتص (بشارك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة) ودرجة تقدير (كبيرة)، وأدناها للفقرة (9) وتتص (بشارك أولياء الأمور في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة) ودرجة تقدير (متوسطة)، وبلغ

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	يشارك المعلمين في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.77	1.16	1	كبيرة
4	يحرص على صياغة الرؤية المستقبلية بشكل واضح ومفهوم.	3.29	1.32	2	كبيرة
2	يقدر الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة بصورة صحيحة من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية.	3.07	1.69	3	كبيرة
3	يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	3.04	1.31	4	كبيرة
8	يراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	2.97	1.30	5	متوسطة
5	يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة	2.70	1.68	6	متوسطة
7	يشرك أولياء الأمور في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	2.14	1.48	9	متوسطة
6	يهتم بالتطبيقات العملية المستقبلية للبرامج التربوية.	2.46	1.59	7	متوسطة
9	يساعد العاملين معه على إدراك رسالة المدرسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.	2.28	1.60	8	متوسطة
					المتوسط
					0.83
					2.86
المجال ككل					

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	يبذل جهوداً كبيرة عند صياغة خطة التغيير لضمان نجاح تطبيقها.	3.62	1.28	1	كبيرة
2	يضع خطط مستقبلية سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه النشاط المدرسية والتعليمية.	3.12	1.40	2	كبيرة
4	يشارك في تحديد إطار عام لتطبيق الأهداف، وخطوات العمل في المدرسة.	2.69	1.40	3	متوسطة
5	يراعي المرونة والاستمرارية في التخطيط المستند لإدارة التغيير.	2.54	1.83	4	متوسطة
3	يركز على الموازنة بين أهداف المعلمين، وأهداف المدرسة	2.51	1.42	5	متوسطة
6	يستفيد من خطط المدرسة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.	2.36	1.79	6	متوسطة
8	يضع خطط وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية.	2.19	1.72	7	متوسطة
7	يوظف نتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل ووضع القرارات التربوية.	2.01	1.61	8	متوسطة
10	يحث المعلمين على المشاركة في العمل ضمن فريق واحد.	1.99	1.50	9	قليلة
9	يشارك المعلمين في وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية للعمل داخل المدرسة.	1.91	1.46	10	قليلة
					المتوسط
					0.82
					2.49
المجال ككل					

### المجال الثالث: تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين.

(متوسطة)، كما يلاحظ من الجدول أن فقرة حصلت على درجة تقدير كبيرة وحصلت على درجة تقدير متوسطة تسعة فقرات، ويعود السبب في ذلك إلى أن بعض مديري المدارس يشجع المعلمين في مشكلاتهم التي تواجههم في المدرسة في تعزيز أساليب حل المشكلات وفق منهجية علمية جديدة تتوافق مع سياسة التغيير داخل المدرسة، لتوفير جو مدرسي مناسب يسهم في نشر الثقافة والإبداع بين المعلمين وداخل المدرسة. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دروزة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين تراوحت بين (3.57- 2.04) حيث كان أعلاها للفقرة (1) وتنص (يشجع المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة)، بدرجة تقدير (كبيرة) وأدناها للفقرة (8) وتنص (يوفر جو مدرسي يسهم في نشر ثقافة الإبداع)، وبدرجة تقدير (متوسطة) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.46)، بدرجة تقدير

مجال القدوة والأسوة الحسنة تراوحت بين (3.58 - 2.17) حيث كان أعلاها للفقرة (8) وتتص (يحرص على متابعة المستجندات التربوية والمعرفية) وبدرجة تقدير (كبيرة)، وأدناها للفقرتين (1)(2) وتتصان (يتصف بالمرونة في تعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب) (يطبق إدارة التغيير فعلاً وقولاً) وبدرجة تقدير (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.75)، بدرجة تقدير (متوسطة)، كما يلاحظ من الجدول أن فقرتين حصلنا على درجة تقدير كبيرة وحصلت على درجة تقدير متوسطة سبع فقرات، ويعود السبب في ذلك إلى أن مدير المدرسة يبقى على اتصال دائم ومستمر مع وزارة التربية والتعليم لمتابعة المستجندات التربوية والمعرفية وما جرى فيها من تغيير لنشرها بين المعلمين وتطبيقها وابداء أرائهم فيها.

(2003) التي هدفت إلى التحقق من مدى قدرة مدير المدرسة في وكالة العوث الدولية على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية وهي البيئة المدرسية والتلميذ والمعلم والمنهاج. وقد أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم واستنارة المسؤولين باتخاذ هذه القرارات وعدم مشاركة المدير بها وفقر ميزانية المدرسة وضيق وقت المدير والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة.

**المجال الرابع: القدوة والأسوة الحسنة.**

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	يشجع المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة.	3.57	1.31	1	كبيرة
4	يقدم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين والعاملين والطلبة لتحقيق الإبداعات لديهم.	2.94	1.33	2	متوسطة
6	يشجع المعلمين على تقديم تطبيقات عملية تساهم في عملية الإبداع.	2.71	1.60	3	متوسطة
2	يهتم بالتفكير الإبداعي لدى الطلبة الموهوبين.	2.54	1.47	4	متوسطة
3	يشجع المعلمين على الإبداع وتحسين التعليم.	2.34	1.68	5	متوسطة
10	يساعد المعلمين على ابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد في تدريس المنهاج.	2.24	1.69	6	متوسطة
9	يوجه المعلمين لإنتاج الوسائل التعليمية اللازمة من خامات البيئة المحلية.	2.12	1.63	7	متوسطة
5	يقترح أفكاراً عملية تثري المنهاج وتسهم في زيادة الإبداع.	2.08	1.59	8	متوسطة
7	يسهم في النمو المهني للمعلمين وتطوير أدائهم وفق خطة زمنية محددة.	2.07	1.60	9	متوسطة
8	يوفر جو مدرسي يسهم في نشر ثقافة الإبداع	2.04	1.55	10	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	2.46	0.89		متوسطة

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القدوة والأسوة الحسنة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
8	يحرص على متابعة المستجندات التربوية والمعرفية.	3.58	1.16	1	كبيرة
7	يتقن عمليات الاتصال مع أولياء الأمور.	3.07	1.28	2	كبيرة
9	يتسم بقدرته على إدارة الصراع وحل النزاعات داخل المدرسة.	2.98	1.30	3	متوسطة
6	يمتاز بالوضوح في سلوكه وممارساته.	2.79	1.61	4	متوسطة
4	يتسم بمظاهر سلوكية إيجابية متميزة.	2.64	1.50	5	متوسطة
3	يقدم نموذجاً للعمل بروح الفريق والتعاون الاجتماعي.	2.30	1.76	6	متوسطة
5	ينمي الثقة ما بينه وبين العاملين.	2.21	1.64	7	متوسطة
1	يطبق إدارة التغيير فعلاً وقولاً.	2.17	1.65	8	متوسطة
2	يتصف بالمرونة في تعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب.	2.17	1.65	8	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	2.75	0.89		متوسطة

المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، والكشف عن أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية. كما أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو توجيهها تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط، ثم دوره في التقويم، ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ثم دوره تجاه المنهاج.

#### المجال السادس: هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة.

يظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة تراوحت بين (3.77-2.25) حيث كان أعلاها للفقرة (6) وتنص (يحرص على استمرارية عملية التغيير) وبدرجة تقدير (كبيرة)، وأدناها للفقرة (8) وتنص (يترك الفرصة لكافة المعلمين للمشاركة في صنع القرارات)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.31)، بدرجة تقدير (كبيرة)، كما يلاحظ من الجدول أن سبع فقرات حصلت على درجة تقدير كبيرة، وحصلت على درجة تقدير متوسطة فقرتان، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دروزة (2003) التي أظهرت أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وكالة الغوث الدولية واستنثار المسؤولين باتخاذ القرارات وعدم مشاركة المدير بها وقدر ميزانية المدرسة وضيق وقت المدير والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة.

ومما لا شك فيه أن وجود مفهوم وتصور لإدارة التغيير بدرجة تقدير متوسط لدى مديري المدارس الثانوية لأنهم يحتاجون إلى دورات تدريبية لتطبيق إدارة التغيير على أرض الواقع وأخرجها من الإطار النظري لتصبح واقعياً علمياً، وإجراءات وممارسات تستخدم في الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة إربد.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة وأجرت عماد الدين (2003) جاء في نتائجها إلى أن الممارسات المتصلة بقيادة التغيير تنطبق بدرجة كبيرة على سلوكيات مديري المدارس المشاركة في البرنامج.

#### المجال الخامس: الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير.

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير تراوحت بين (3.51-1.98) حيث كان أعلاها للفقرة (3) وتنص (يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير) وبدرجة تقدير (كبيرة) وأدناها للفقرة (8) وتنص (يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير) وبدرجة تقدير (قليلة)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (2.89)، وبدرجة تقدير (متوسطة)، كما يلاحظ من الجدول أن ثلاث فقرات حصلت على درجة تقدير كبيرة، وحصلت على درجة تقدير متوسطة أربع فقرات، وحصلت على درجة تقدير قليلة فقرة واحدة، ويعود السبب في ذلك إلى أن مديري المدارس يؤمنون بأهمية التغيير والتطوير التربوي لتحسين أداء المدرسة، وتطوير المناخ المدرسي للوصول إلى الأهداف التربوية الداعمة للتغيير والتطوير.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الداعور (2007) حيث هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مدير

#### الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
3	يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في المدرسة مع متطلبات التطوير والتغيير.	3.51	1.42	1	كبيرة
1	يهيئ العاملون لتقبل التغيير البناء ويقنعهم بالحاجة إليه.	3.40	1.38	2	كبيرة
2	يفوض الصلاحيات للعاملين من أجل تحقيق التغيير المطلوب.	3.23	1.38	3	كبيرة
6	يطلع أولياء الأمور على ثقافة المدرسة القائمة على التغيير ويحاول إقناعهم بها.	2.95	1.29	4	متوسطة
4	يبنّي مجموعة من القيم الإيجابية والقناعات المشتركة داخل المدرسة.	2.84	1.87	5	متوسطة
5	يوضح للعاملين الثقافة المشتركة للمدرسة للعمل بموجبها.	2.63	1.46	6	متوسطة
7	يشجع المعلمين على الاستفادة من خبرات وتجارب المدارس المتميزة.	2.59	1.82	7	متوسطة
8	يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير.	1.98	1.53	8	قليلة
	الأداة ككل	2.89	0.85		متوسطة

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة للتغيير من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
6	يحرص على استمرارية عملية التغيير.	3.77	1.34	1	كبيرة
1	يحرص على منع حدوث أية اختلالات وظيفية عند قيادته لأي نزاع ينشأ داخل المدرسة.	3.75	1.21	2	كبيرة
7	يعمل على تعزيز التعاون والتشارك بين العاملين وحفرهم على إزالة ما قد يوجد بينهم من حواجز.	3.73	1.39	3	كبيرة
2	يشجع المعلمين على الرقابة الداخلية.	3.72	1.18	4	كبيرة
4	يمنح المعلمين مزيداً من اللامركزية في تصريف الأمور الروتينية في المدرسة.	3.32	1.24	5	كبيرة
5	يساعد المعلمين على التفكير العلمي في حل المشكلات.	3.32	1.49	5	كبيرة
3	يوفر بيئة مناسبة من أجل مشاركة كافة المعلمين في إنجاح عملية التغيير.	3.00	1.50	7	كبيرة
9	يهتم بتدريب المعلمين على كيفية التعامل مع التغيير.	2.95	1.47	8	متوسطة
8	يترك الفرصة لكافة المعلمين للمشاركة في صنع القرارات.	2.25	1.86	9	متوسطة
	المجال ككل	3.31	0.77		كبيرة

من حيث الفرص المتاحة لهم في أحداث التغيير المطلوب، وخاصة فيما يتعلق بالمدارس ووزارة التربية والتعليم. متغير المؤهل العلمي.

للكشف عن الفروق على متغير المؤهل العلمي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وتطبيق اختبار (ANOVA) والجدول أدناه يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (12) أن قيمة (F) لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد (الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة، تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، القدوة والأسوة الحسنة، الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة) لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغير "المستوى العلمي"، هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في مجالات (الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة، تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، القدوة والأسوة الحسنة، الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة) لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغير "المستوى العلمي، ويعود السبب في ذلك إلى الظروف المشابهة التي يخضع لها جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم وخاصة مديريات التربية في الشمال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المديرية).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T) T-test والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### متغير الجنس

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مجال (صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة)، حيث كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي بلغ (2.59)، وبلغ المتوسط للإناث (2.43)، ويعود السبب في ذلك إلى أن الذكور البحث والتعمق في سياسة ومشاركة المعلمين مع المدراء في صياغة أهداف المؤسسة فيما بينهم.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في مجالات (الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، والقدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، وهيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة) لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، ويعود السبب في ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على وجود لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، حيث أن الذكور والإناث يخضعون إلى ظروف مشابهة

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية للمدرسة	ذكر	2.94	0.89	1.70	483	0.08
	أنثى	2.81	0.80			
صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة	ذكر	2.59	0.92	2.14	483	0.03
	أنثى	2.43	0.75			
تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين	ذكر	2.53	0.96	1.43	483	0.15
	أنثى	2.42	0.84			
القدوة والأسوة الحسنة	ذكر	2.77	0.95	0.41	483	0.67
	أنثى	2.73	0.86			
الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير	ذكر	2.93	0.86	0.85	483	0.39
	أنثى	2.87	0.84			
هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة	ذكر	3.33	0.74	0.35	483	0.72
	أنثى	3.30	0.79			
المجموع ككل	ذكر	2.82	0.70	1.56	483	0.11
	أنثى	2.73	0.62			

الجدول (12): نتائج تحليل اختبار (ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الإحصائية
الرؤية المستقبلية للمدرسة	بين المجموعات	1.67	2	0.83	1.19	0.31
	داخل المجموعات	338.16	482	0.70		
	المجموع	339.82	484			
صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة	بين المجموعات	0.44	2	0.22	0.32	0.73
	داخل المجموعات	328.73	482	0.68		
	المجموع	329.17	484			
تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين	بين المجموعات	0.49	2	0.24	0.31	0.74
	داخل المجموعات	384.06	482	0.80		
	المجموع	384.55	484			
القدوة والأسوة الحسنة	بين المجموعات	0.81	2	0.41	0.51	0.60
	داخل المجموعات	386.43	482	0.80		
	المجموع	387.24	484			
الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير	بين المجموعات	0.37	2	0.19	0.26	0.77
	داخل المجموعات	348.73	482	0.72		
	المجموع	349.10	484			
هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة	بين المجموعات	1.15	2	0.58	0.97	0.38
	داخل المجموعات	285.05	482	0.59		
	المجموع	286.20	484			
المجموع ككل	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.77	0.46
	داخل المجموعات	205.89	482	0.43		
	المجموع	206.55	484			

**متغير سنوات الخبرة**

إريد في مجال (هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة)، والجدول (14) يوضح ذلك.

يظهر من الجدول (14) أن مصادر الفروق لمجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة تبعاً لمتغير " الخبرة " كانت بين سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات)، ويعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأقل يؤمنوا بالتغيير والتجديد وسياساته التي تؤدي إلى تطور العملية التربوية في مديريات التربية والتعليم، بينما الأكثر خبرة تعودوا على نمط روتيني في العمل، وهم أقل حماساً في أحداث تغيير في الهيكلية وبيئة العمل.

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.5 \geq \alpha$ ) لمجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات (الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، القدرة والأسوة الحسنة، تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة، الرؤية المستقبلية للمدرسة، المجموع ككل). ولبيان مصادر الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للكشف عن مصادر الفروق لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

**الجدول (13): نتائج تحليل (ANOVA) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

الدلالة الإحصائية	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.92	0.09	0.06	2	0.12	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية للمدرسة
		0.70	482	339.70	داخل المجموعات	
			484	339.82	المجموع	
0.75	0.29	0.20	2	0.39	بين المجموعات	صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة
		0.68	482	328.78	داخل المجموعات	
			484	329.17	المجموع	
0.17	1.78	1.41	2	2.82	بين المجموعات	تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين
		0.79	482	381.72	داخل المجموعات	
			484	384.55	المجموع	
0.79	24.	0.19	2	0.39	بين المجموعات	القدرة والأسوة الحسنة
		0.80	482	386.86	داخل المجموعات	
			484	387.24	المجموع	
0.21	1.55	1.12	2	2.23	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير
		0.72	482	346.87	داخل المجموعات	
			484	349.10	المجموع	
0.01	4.48	2.61	2	5.22	بين المجموعات	هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة
		0.58	482	280.98	داخل المجموعات	
			484	286.20	المجموع	
0.22	1.50	0.64	2	1.28	بين المجموعات	المجموع ككل
		0.43	482	205.27	داخل المجموعات	
			484	206.55	المجموع	

**الجدول (14): نتائج تطبيق اختبار (Scheffe) لمجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة تبعاً لمتغير "سنوات الخبرة"**

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.45		0.22*	
أقل من 10 سنوات	3.23			
10 سنوات فأكثر	3.43			

## متغير المديرية

القدوة الحسنة فظهرت فروق لصالح مديرية تربية إربد الثانية وربما يعود السبب في ذلك الى صغر حجم مدارس إربد الثانية بالمقارنة مع إربد الأولى مما يتيح المجال أمام مديري المدارس التعامل بالقدوة الحسنة.

وقد اتفقت بعض نتائج الدراسة الحالية واختلفت مع نتيجة دراسة الشريدة (2004) حيث هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري الإدارة المتعلقة بالأداء في العمل والسلطة الاعتبارية وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى التعرف على بعض المتغيرات الذاتية لرؤساء الأقسام (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء رؤساء الأقسام عينة الدراسة تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي في حين كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهم تعزى للخبرة.

يبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديريتي الأولى وإربد الثانية في مجال (القدوة والأسوة الحسنة)، حيث كانت الفروق لصالح مديرية إربد الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وبلغ المتوسط الحسابي لمديرية إربد الأولى (2.68). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في مجالات (الرؤية المستقبلية للمدرسة، وصياغة الأهداف المؤسسية المشتركة، وتشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين، والقدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير، وهيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة) لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية، ويعود السبب في ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن متغيراتهم على مستوى ممارسة قيادة التغيير وتهيئة البيئة المناسبة لذلك، أما مجال

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التغيير وفقاً لمتغير المديرية

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	t.	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المديرية	المجالات
0.13	483	-1.49	0.82	2.82	إربد الأولى	الرؤية المستقبلية للمدرسة
			0.87	2.95	إربد الثانية	
0.33	483	-0.96	0.81	2.47	إربد الأولى	صياغة الأهداف المؤسسية المشتركة
			0.86	2.55	إربد الثانية	
0.12	483	-1.52	0.86	2.42	إربد الأولى	تشجيع الابتكار والإبداع لدى العاملين
			0.95	2.56	إربد الثانية	
0.01	483	-2.54	0.86	2.68	إربد الأولى	القدوة والأسوة الحسنة
			0.96	2.91	إربد الثانية	
0.26	483	-1.11	0.79	2.87	إربد الأولى	الثقافة التنظيمية الداعمة لقيادة التغيير
			0.99	2.96	إربد الثانية	
0.26	483	0.40	0.74	3.32	إربد الأولى	هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة
			0.84	3.29	إربد الثانية	
0.14	483	-1.47	0.62	2.74	إربد الأولى	المجموع ككل
			0.72	2.84	إربد الثانية	

## التوصيات

3. حث مديري المدارس على تشجيع المعلمين على عمليات الإبداع والابتكار والتجديد والسلوك القدوة ليكونوا أسوة لمعلميهم وطلبتهم خصوصاً مديرية تربية إربد الأولى.

4. عقد دورات تأهيلية لمديري المدارس تفيدهم بمجال هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة.

إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية تأخذ بُعد وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم.

بالاعتماد على نتائج الدراسة تقترح الدراسة التوصيات التالية:

1. تعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق التغيير المطلوب بمرونة عالية.
2. عقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير وبخصوص صياغة الرؤية والرسالة والتركيز على المديرات في مجال الأهداف المستقبلية.

## المراجع

- دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003) تقييم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الوسمي، فيصل سعد (2006) درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- Altek, N. (1992) Training program for managers of U.S. high school some of the variables of leadership behavior from the perspective of school administrators and teachers. Educational Leadership, 55 (7): 22-35.
- Chimonye, J (1998) A study of leadership qualities of principals of good secondary school in Hmo State Nigeria, Erodham University 0072, DAI – A59102, 214
- Fullan, M. (1998) Leadership for the 21 Century, Educational Leadership, 55 (7): 6-10.
- Hawkins, Thomas L. (2002) Principal Leadership And Organization Climate: a study of perceptions of leadership behavior on school climate in international school, Dissertation Abstract International, A 62/11, 3639
- Leithwood, K. (1994) Leadership for the School Restructuring. Educational Administration Quarterly, 30 (4): 498-518.
- Lieblich, P. (1993) The role of the principal in sustaining educational innovations, Dissertation Abstract International, 55 USA.
- البديري، طارق (2005) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد، والعنزي، عبد الله زامل (2008) تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، ط2، الأردن: جدارا للكتاب العالمي، وعالم الكتب الحديث.
- الداعور، سعيد خضر (2007) دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير: الجامعة الإسلامية: غزة.
- دروزة، أفنان نظير (2003) "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد 40-41، ص 5.
- الزهراني، سعد عبد الله (1995م) نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- الزهراني، عبد الخالق حنش (2009) واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الشريفة، هيام نجيب (2004) الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم، وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد 43، ص 257 - 227.
- الشمري، حامد صالح (2007) إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سياق التحديات، الرياض: دار المريخ.
- عطوي، عزت (2004) الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عفريج، سامي سلطي (2001) الإدارة التربوية المعاصرة، عمان:

## The Degree of Practicing Public Secondary Schools Principals at Irbid Governorate for Leadership Change as perceived by Teachers

*Mayasm Fawzi Alaazzam \**

### ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of practicing public secondary school principals at Irbid governorate for leadership change. as perceived by teachers, and the descriptive survey method was used. The study sample consisted of (485) male and female teachers from the first and second departments of Education in Irbid who were randomly selected. The results of the study showed the following: The degree of practicing the secondary school principals for leadership change is moderate in the fields of the future vision, the formulation of goals, the innovation and creativity among employees, the good example, the organizational culture in support for the leadership change, the structural change and creating the appropriate environment for change. The results also showed that there were no statistically significant differences for the assessment of teachers for the degree of practicing public secondary schools principals at Irbid governorate for leadership change according to the variables of gender, scientific level, years of experience, and the department. building on the results of the study recommended that the study, to: modify the practices leading to the school principal to achieve the desired change high flexibility, holding educational sessions for school administrators about areas and applications of leadership change and on the formulation of the vision, mission and focus on managers in the field of future objectives

**Keywords:** Degree of Practicing, Leadership Change, Public Secondary School Principles.

---

\* Faculty of Education, Yarmouk University, Jordan. Received on 17/8/2014 and Accepted for Publication on 21/10/2014.