



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية
الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين
من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)

إعداد
تمارا مصطفى محمد أبو طاعة

إشراف
أ. د. خالد السرحان

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في تخصص الإدارة التربوية
أيار / 2024

إجازة الأطروحة

استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)

إعداد
تمارا مصطفى محمد أبو طاعة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2024/05/30 وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:






مشرفاً ورئيساً

1. أ. د. خالد سرحان

ممتحناً داخلياً

2. أ. د. غسان عبد العزيز سرحان

ممتحناً خارجياً

3. أ. د. خالد قرواني

ممتحناً خارجياً

4. د. عدنان العضايلة

الإقرار


أنا الموقع أدناه، مقدّمة الرّسالة الّتي تحمل العنوان:

استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرّسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقمّ من قبل لنيل أيّ درجة علميّة، أو لقب علمي، أو بحث لدى أيّ مؤسسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

اسم الطالب: تمارا مصطفى محمد أبو طاعة

الرقم الجامعي: 202012577

التوقيع: 
التاريخ: 2025/02/05

الإهداء

رحلة البحث العلمي رحلة شيقّة وممتعة مررتُ فيها بلحظات قلّتي وإصرارٍ وقُوّةٍ وشيءٍ من الخوف، وفي كلّ لحظة هناك من يقفُ بجانبني ولكن خلف الكواليس، والآن حان لهم الظهور.....

إنّ هذه الكلمات هي إهداء إلى أعلى البشر في عيني بعد محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أمي الحبيبة التي لم أجلس على هذا المقعد إلا بفضل دعائها لا حرمني الله منها.

إلى أبي الحبيب الذي علّمني الصمود مهما تبدّلت الظروف، عافاه الله وأطال في عمره.

إلى من أشرق شمسهُ في سماء حياتي..

الذي وقف بجانبني وقاسمني عناء البحث طيلة مشواري العلمي والعملية...

الذي عندما تكسوني الهموم أسبحُ في بحر حنانه ليخفف آلامي... (زوجي الحبيب)

إلى بذرة الفؤاد وشمسي التي تشرق كل يوم، إلى بناتي الثلاثة اللواتي كنّ خير السند والعضد والساعد.

إلى إخوتي وأخواني.

إلى كلّ يدٍ وقلبٍ سار معي درب هذا الإنجاز لأكون.

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة، راجية من الله أن تكون نافذة علم ومعرفة، وأن ينفعا وينفع بنا.

الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم:

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (سورة الأحقاف: آية 15).

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أولاً، أشكر الله على النعمة العظيمة التي منحني إياها، وهي العلم والتعليم.

كما أعرب عن شكري العميق وتقديري للأستاذ الفاضل للدكتور خالد السرحان، المشرف على هذه الدراسة، الذي بذل الجهد والوقت معي لتوجيهي وإرشادي خلال رحلتي العلمية.

ولكل من ساهم في رحلتي العلمية، من معلمي وزملائي وأصدقائي، كانت تجاربنا معاً مميزة وثرية بالمعرفة والتجارب الجديدة.

لن أنسى أيضاً دعم الجامعة وكافة العاملين فيها، الذين ساهموا في توفير البيئة الأكاديمية المناسبة لنموي وتطوري العلمي.

أسأل الله أن يجعل عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون ذا فائدة للعلم والمجتمع.

والحمد لله رب العالمين.

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)، من خلال تحديد مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين، وتحديد واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم، وتحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق مهارات الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وتحديد الفروق في تقديرات المعلمين حول تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

تم استخدام المنهج المختلط (المزجي) بين الكمي والكيفي من خلال تطوير أدوات الدراسة وهما الاستبانة والمقابلة، إذ تكونت أداة الاستبانة من محورين، وأداة المقابلة من ثلاث أسئلة، وتكونت عينة الدراسة الخاصة بأداة الاستبانة من (350) معلماً ومعلمة، فيما تكونت عينة المقابلة من (11) مديراً ومديرة، بعد التحقق من الصدق والثبات الخاص بها.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60)، فيما تبين أنّ واقع تحقيق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60)، وبينت النتائج أنه يوجد علاقة طردية إيجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فرق تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبر)، فيما يتعلق بمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين، فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) فيما يتعلق بواقع تحقيق مهارات الإبداع لدى المعلمين، وتبين أنّ إسهام إدارة التغيير في تحقيق الإبداع وتطويره لدى المعلمين كما يراه مديرو المدارس الابتدائية

الرسمية في القدس تمثل في تطوير مهارات التكنولوجيا التعليمية، وتعزيز الشفافية وإشراك المعلم في القرارات، وتشجيع وتكريم المعلمين الذين يُظهرون الإبداع والتميز في العمل الإداري والتعليمي. فيما تم اقتراح نموذج أمثل لإدارة التغيير في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس تسهم في تعزيز الإبداع لدى المعلمين تم بناؤه استناداً إلى نتائج الدراسة.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل لاستمرارية الحوار والنقاش بين المعلمين ومديري المدارس، والقيام بعمليات تأمل دائمة بالخطوات التي انجزت خلال عملية التغيير، واعتماد أسلوب التعاون والمشاركة في الأعمال لجميع العاملين في المدرسة، وتعزيز المعلمين مادياً ومعنوياً وتطوير قدراتهم التكنولوجية لمواكبة التطورات في المجال التعليمي، كاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريس.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مهارات الإبداع، مديري المدارس الابتدائية.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	اجازة الأطروحة	
ب	الإقرار	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	الملخص	
ز	فهرس المحتويات	
ط	فهرس الجداول	
ك	فهرس الملاحق	
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
2	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
6	فرضيات الدراسة	3.1
7	أهمية الدراسة	4.1
7	الأهمية النظرية	1.4.1
8	الأهمية العلمية	2.4.1
8	أهداف الدراسة	5.1
9	حدود الدراسة	6.1
10	مصطلحات الدراسة	7.1
11	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
12	تمهيد	1.2
12	الإطار النظري	2.2
13	مفهوم التغيير	1.2.2
14	مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير	1.1.2.2
15	أهمية إدارة التغيير	2.1.2.2
15	خصائص استراتيجيات إدارة التغيير	3.1.2.2
15	العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير	4.1.2.2
17	أنواع استراتيجيات إدارة التغيير	5.1.2.2
19	مراحل التغيير	6.1.2.2
21	العناصر الرئيسية للتغيير	7.1.2.2
23	أنواع التغيير	8.1.2.2
24	شروط نجاح التغيير	9.1.2.2
25	مقاومة التغيير	10.1.2.2
31	الإبداع	2.2.2
44	الدراسات السابقة	3.2
44	الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التغيير	1.3.2

45	الدراسات المتعلقة بالابداع	2.3.2
46	التعقيب على الدراسات السابقة	4.2
46	اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة	5.2
47	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	
48	منهج الدراسة	1.3
49	مجتمع الدراسة	2.3
49	عينة الدراسة	3.3
50	وصف متغيرات أفراد العينة	4.3
50	أدوات الدراسة	5.3
54	متغيرات الدراسة	6.3
55	إجراءات الدراسة	7.3
56	المعالجة الإحصائية	8.3
58	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
59	نتائج أسئلة الدراسة	1.4
69	نتائج الفرضية	2.4
71	نتائج مقابلات الدراسة	3.4
81	الخلاصة	4.4
83	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والمقترح والتوصيات	
84	مناقشة النتائج الكمية	1.5
88	مناقشة النتائج الكيفية	2.5
89	مناقشة النتائج الكمية والكيفية معا	3.5
90	الأنموذج الأمثل	4.5
107	التوصيات	5.5
109	قائمة المصادر والمراجع	
116	الملاحق	
157	Abstract	

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	63
جدول (2.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين	65
جدول (3.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم	67
جدول (1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين	75
جدول (2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم	78
جدول (3.4)	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم	81
جدول (4.4)	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس	82
جدول (5.4)	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	83
جدول (6.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	84
جدول (7.4)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	84

- 86 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس جدول (8.4)
- 87 نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي جدول (9.8)
- 88 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة جدول (10.4)
- 88 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة جدول (11.4)
- 90 يمثل نموذج النظرية المجذرة لأسئلة الدراسة جدول (12.4)
- 92 يمثل الترميز والنسبة لمجال تطوير التخطيط الاستراتيجي جدول (13.4)
- 93 يمثل الترميز والنسبة لمجال تمكين عملية التنظيم والتحليل جدول (14.4)
- 96 يمثل الترميز والنسبة لمجال تعزيز التوجيه والرقابة جدول (4.15)
- 97 يمثل الترميز والنسبة لمجال اشراك المعلم في اتخاذ القرارات جدول (16.4)
- 98 يمثل الترميز والنسبة لمجال مقاومة التغيير جدول (17.4)
- 100 يمثل الترميز والنسبة لاسهام إدارة التغيير من قبل المدير في تعزيز إبداع المعلم جدول (18.4)
- 101 يمثل الترميز والنسبة لمقترحات تعزيز الإبداع في ظل ادارة التغيير جدول (19.4)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
150	الاستبانة قبل التحكيم	ملحق (1)
159	الاستبانة بعد التحكيم	ملحق (2)
166	محكمي الاستبان	ملحق (3)
167	تحليل البيانات النوعية بواسطة برنامج (MAXQDA)	ملحق (4)
168	ملحق (5): تفريغ المقابلات	ملحق (5)

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المقدمة	1.1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
فرضيات الدراسة	3.1
أهمية الدراسة	4.1
أهداف الدراسة	5.1
حدود الدراسة	6.1
مصطلحات الدراسة	7.1

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

التغييرُ سمة ثابتة في الحياة، يُمكن الشعورُ به وملاحظته لدى الأفراد في الأفكار والمعتقدات والعمليات التكنولوجية، والاجتماعية، والسياسية، والتعليمية، والاقتصادية، وفي البيئة. ومن منظور تربوي، فإنّ القادة التنظيميين في المدارس ومنهم مديرو المدارس عليهم أن يتخذوا خطوات لمبادرات استراتيجية إدارة التغيير لكل نظام فرعي للمؤسسة، وهم بحاجة إلى تخطيط وتنفيذ استراتيجيات إدارة التغيير بشكل متكامل ومتطابق، وتسهم استراتيجيات التغيير في تحسين كفاءات العاملين في المدرسة وتعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق، ويكون مردودها ملموساً في تحقيق الإبداع لدى المعلمين في ممارساتهم التربوية والتعليمية.

تكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة؛ إذ إنّ الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمرّاً على مدى الزمان هو "التغيير"، فالتطورات التكنولوجية عالية السرعة والعولمة والعوامل الاقتصادية ليست سوى بعض الأعمال التي تغذي التغيير في بيئة الأعمال، وبالإضافة إلى التغيير الخارجي هناك تغيير مهم في الداخل (Osoro, 2020).

وهذا يتطلب من المنظمات أن تكون منفتحة ومستعدة للتغيير على الجانب التعليمي، فالحاجة ماسة لتهيئة المديرين والعاملين في المنظمة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف العالمية المحيطة، وبمجرد أن تقرر المنظمة الخضوع لتغيير جذري، يتوجب بذل جهد كبير لإدارته. ويعدُّ التغييرُ بمثابة فجوة كبيرة في أنماط السلوك الموجودة بالفعل والتوقعات في بيئة المؤسسة، ومن ناحية أخرى تُعد إدارة التغيير بمثابة نهجٍ منظمٍ للتعامل مع التغيير سواء من منظور المنظمة أو من المنظور الفردي. فإنّ التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، وضعت المؤسسات أمام تحديات كثيرة للبقاء، ما دفعها إلى تبني تغييرات عدة لمسايرتها، إذ أصبح التغيير أمراً لا مفر منه (Wachira & Anyieni, 2015).

والتغيير على الجانب المدرسي هو سعى متواصل لتحقيق مستويات متقدمة من الأفعال في الموضوعات المختلفة على صعيد العملية التعليمية، إذ ينتج ذلك بعد التجارب العديدة في هذا المجال، لذلك فإنّ تحقق التغيير يعني الوصول إلى قنوات بضرورة تفعيل ظروف جديدة للتعامل مع المواقف التي تمر بها الإدارة المدرسية، ومنها ما يتعلق بالإبداع والإبتكار سواء على المستوى الإداري أو الفني، أو فيما يتعلق بالهيئة التدريسية أو الطلبة (نصار، 2020).

وفي ذات السياق فإنّ الإدارة تركز في أي منظمة على العنصر البشري، ولذلك يمكن القول: إنّ الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيم آلي، وإذا كان نجاح الإدارة يتوقف على كفاءة هذا العنصر وإخلاصه فيما يقوم به من أعباءٍ ومهام، بالإضافة إلى أنّه أساسُ النجاح لأيّ منظمة من المنظمات، وإذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاجُ الإبداع، فإنّ عليها أنْ تحافظ بشدة على أهم أصلٍ تمتلكه هذه المنظمات وهو المورد البشري، فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام الطاقات الإبداعية للموظفين وعدم الاكتفاء بقدراتهم الاعتيادية. ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة وتشجيعهم على المبادرة والإبداع ضروري وحيوي في المؤسسات التعليمية (النفيعي، 2010).

وتختلف طرقُ التطوير والبناء، فتكون ضمن الاتجاه المتعلق بتطوير الفرد نحو رفع مستوى المهارات الخاصة بعمله، أو نحو تطوير الأفكار التي يقوم بطرحها، وقد تكون هذه الأفكار إبداعية ابتكارية، فتحتاج إلى اهتمام بالإبداع من أهم عناصر تطوير القدرات الشخصية للأفراد، كونهم في هذه الحالة يقدمون نماذج وحلول جديدة للموضوعات المختلفة.

وعليه يُعد الإبداع عنصر حيوي ومهم فيما يتعلق بالمنظمات، وذلك لأنّ المهارات والقدرات المطلوبة لبقائها وقيامها بدورها على أكمل وجه، تكون مختلفة عما كانت عليه في الماضي؛ إذ إنّ هناك ضرورة للخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، لما لذلك من أهمية في بقاء المنظمة وتطورها؛ حيث أنّ المنظمة التي لا تُبدع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال وقد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف والتفاعل مع المتغيرات كافة وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها، والإبداع يقود إلى التجديد، وإنّ كانت المؤسسات بشكل عام بحاجة للإبداع فإنّ مؤسساتنا التربوية في القدس لأشد احتياجاً، وأدعى لها انتهاج الإبداع لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية متسارعة (معراج، 2015).

وكون هناك اهتمام متزايد ومستمر بتطوير القيادة واستراتيجيات إدارة التغيير في المنظمات التعليمية (Riggio, 2016). فالمدارس هي في طليعة تطوير التعليم، لذا فإنّ استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس تعد مؤشراً يستخدم كمعيار لنجاح التعليم (Amtu, 2015) والقيادة ليست فقط جودة الأفراد التي يتم تحسينها، ولكن طريقة التصرف والعمل الإيجابي الذي يربطهم بالآخرين، ما يجعل استراتيجيات إدارة التغيير عنصراً للتعاون والمساعدة والنمو لدى العاملين في المدرسة ومنهم المعلمين (Romero-Iribas & Martínez-Priego, 2011). تتطلب المدارس التي تميل إلى التقدم والتطور بشكل تدريجي قيادة تلعب دورها وتؤدي وظيفتها بشكل احترافي، فالمدير هو مدرس وظيفي يتم تكليفه بمهمة قيادة مدرسة حيث توجد عملية تعليم وتعلم أو مكان

يوجد فيه تفاعل بين المعلم الذي يعطي الدروس والطلبة الذين يتلقون الدروس (Wahjosumidjo, 2001).

وعليه فالحاجة إلى التطور والإبداع في العملية التعليمية يعد أمراً حيوياً في المؤسسات التعليمية، تحديداً في القرن الحادي والعشرين وما طرأ فيه من تغيرات وتطورات في المجالات المختلفة ومنها المجال التعليمي، إذ يواجه المعلمون والمدرسون تحديات جديدة ومتطلبات تعليمية متجددة، ومن أجل تلبية هذه التحديات والإسهام في تحسين جودة التعليم، يجب أن تكون المؤسسات التعليمية مستعدة للتغيير والابتكار.

لذلك على مستوى المؤسسة التعليمية، فإن الحاجة إلى التغيير تكمن في الحاجة إلى التطور والإبداع في العملية التعليمية، فالمدير باعتباره مشرفاً مقيماً ومنفذاً للوائح والقوانين ومراقباً لها، تقع عليه الكثير من المسؤوليات التي من أهمها قيادة مجتمع المعلمين بما يضمن تطورهم وتقديمهم في المجالات التي يبدعون فيها تبعاً لتخصصاتهم العلمية، كون هذا يدفع العملية التعليمية إلى الأمام ويسهم في تقدمها واستقرارها (أبو مديغم، 2018).

وعلى الجانب الآخر، فإن تحقيق عملية الإبداع لدى المعلمين تتم من خلال قيام الإدارة المدرسية بدراسة المتطلبات المختلفة التي يحتاجها المعلم، وتطوير قدراته المختلفة على المستوى التعليمي والمهني والإداري ليكون شريكاً ناجحاً في تطوير الخطة التعليمية، والمشاركة في القرارات التي تضمن تطور العملية التعليمية في المرحلة الابتدائية، والتي تعد من أهم المراحل الدراسية لدى الطالب، وتحتاج الكثير من الجهد من قبل الإدارة المدرسية معلمين وإدارة.

فالإبداع هو أحد مؤشرات جودة البشر، ويمكن تشكيل الإبداع والقدرة على الابتكار في المدارس ودمجها في إطار إدارة جيدة تمكن المدراء كقادة في مجال التعليم، وبناء وتطوير ثقافة إبداعية مؤسسية ومستدامة (Yuliana, 2007). إذا شارك جميع المعلمين في المدرسة وتفاعلوا جيداً، مع وجود أجواء عمل ممتعة، واحترام متبادل، فسيؤثر ذلك بشكل كبير على الحياة المدرسية بشكل عام (Sagala, 2013). لأن القيادة هي مبدأ إدارة الجودة، لذا يجب فهم أهميتها بالنسبة للتعليم، وفهم الفرق بين القيادة والإدارة، والتواصل الفعال في القيادة، والفرق بين المنافسة والتعاون (Crețu, 2015). وهناك ثلاث مهارات إدارية يجب أن يمتلكها المدير، هي: المهارات المفاهيمية، ومهارات تقنية، ومهارات العلاقات الإنسانية (Kempa, 2015).

وتأتي هذه الدراسة في موضوع تحقيق الإبداع لدى المعلمين رغبة في فتح آفاق المؤسسات التربوية لتساعدها على تخطي صعابها وتحدياتها ولفت انتباه المؤسسات التربوية وإدارتها لموضوع الإبداع، على أمل منها في تبنيه وأخذه نهجاً عليه يسعفها وينقذها في هذا الزمان، وعلى الرغم من

وجود العديد من الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة التغيير على العموم فيم تسعى الدراسة الحالية إلى الاهتمام بوضع أنموذج أمثل يحدد الخطوات التي يجب على إدارة المدرسة سلوكها لتحقيق الإبداع لدى المعلمين، فإدارة التغيير تبدأ من الإدارة المدرسية ومنهجها المتبع في هذا الجانب، لذلك اهتمت الدراسة الحالية ببناء هذا الأنموذج طبقاً للقواعد التي وضعها المعلمون والمديرون من خلال إجاباتهم، وعليه تم وضع الفلسفة الخاصة بالأنموذج.

كما أنّ الباحثة ترى أنّ دراستها تمثل خطوة أولى لا بد لها من خطوات لاحقة، وهي محاولات تحتاج للتطوير والاستكمال والاستزادة في شتى المواضيع ذات الصلة، فهذه الدراسة تعنى في معرفة دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحقيق الإبداع لدى المعلمين وتسعى للإجابة عن الدور المناط باستراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس، إذ سلطت الضوء على سعي الإدارة المدرسية لتحقيق الإبداع والدوافع الخاصة بذلك، على الجانب الآخر سعت للحصول على البيانات الخاصة بذلك من المعلمين كونهم الجهة التي يتم الاستثمار فيها أكاديمياً، والسعي لتطويرها أمر مهم يجلب التقدم والتطور العملية التعليمية في ظل التطور التكنولوجي الحديث.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، فهو يمثل ثمرة من ثمار الإصلاح التربوي، إلا إنّ العديد من المؤسسات التربوية تفتقر إلى رؤية واضحة له ولتطبيقه. ويرى بعض المديرين أنّ منح المعلمين السلطة والفرصة للتأثير في مجريات العمل ينذر بثورة على الإدارة، ويهدد سلطة المدير وهيئته ويقلل من صلاحياته (ريماوي، 2023). ولمست الباحثة أن المعلمين يشكون من انعدام القوة والإحساس بضعف التأثير والسيطرة على مجريات الأمور داخل المدرسة، وحتى داخل الصف في كثير من الأحيان، فالمعلم مجرد منفذ للقوانين واللوائح والقرارات والنشرات الصادرة من المستوى الإداري الأعلى.

علاوة على ذلك، هناك شكوى شائعة بين المعلمين من قلة المشاركة في عمليات صنع القرار المدرسي وعدم إتاحة الفرصة للمعلمين للتصرف في المشكلات التي تصادفهم في أثناء العمل، وعدم إشباع حاجاتهم الأساسية من: تقدير واحترام، وعلاقة طيبة مع المدير، ما يؤدي إلى ضعف كفاءته في تسيير العملية التربوية، وحصرها في عملية التفقيس والحفظ والشرح، وانطفاء لقدراته الإبداعية وطاقاته الإيجابية. وغالباً ما يرتبط انخفاض جودة التعليم في المدارس بإبداع المعلم، فالمعلمين

يصبحون عاملاً محددًا لنجاح عملية تفاعل التعلم لأنهم يتمتعون بكفاءات معينة وبالطبع يتقنون مجالاتهم. ومع ذلك، يحتاج المعلم أيضًا إلى دعم المديرين من خلال القيادة والإدارة المهنية التي تشجع على تحقيق الجودة التعليمية والإبداع لديهم.

ويحتاج تطوير الإبداع لدى المعلمين من قبل الإدارة المدرسية إلى تضافر عوامل التواصل والاستشارة والتفويض وتمكين المعلم من المشاركة في القرارات المصيرية في المدرسة، والتأهيل والتدريب والبناء الصحيح لهم على الجوانب المهنية المختلفة، وقد أشارت دراسة الزبيدي (2019) إلى أنّ هناك علاقة بين إدارة التغيير والإبداع بشكل عام، فيما أوصت دراسة ريمايوي (2023) على ضرورة استخدام إدارة التغيير من قبل مدير المدرسة لتطوير العمل المدرسي، واهتمت دراسة أبو مديغم (2018) في توصياتها بتعزيز إدارة التغيير لتحقيق مستوى أفضل من الإبداع لدى المعلمين، وعليه، وفي ظل قلة الدراسات التي ناقشت استراتيجيات إدارة التغيير عند المديرين وعلاقتها بتطوير الإبداع لدى المعلمين على المدارس الابتدائية في القدس، كان لا بد من فحص مستوى تطبيقها في هذه المدارس لمعرفة العلاقة بين استراتيجية إدارة التغيير لدى المدراء وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين، وتأسيساً على ذلك كان التوجه نحو بناء نموذج أمثل يستند إلى البيانات الخاصة بالعلاقة بين الإدارة المدرسية وسعيها للتطوير والبناء الحديث للعملية التعليمية وتعاملها مع الطاقم التدريسي، والاهتمام بتوفير الإمكانيات اللازمة لتعزيز الإبداع والابتكار المدرسي، وبين الطاقم التعليمي ومستوى مشاركته في اتخاذ القرار في الجوانب المختلفة وتقديمه للمشروعات الإبداعية وتوضيح التحديات والفرص التي يواجهونها.

وعليه فقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل يختلف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

السؤال الخامس: هل يختلف واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

السؤال السادس: كيف تسهم إدارة التغيير في تحقيق الإبداع وتطويره لدى المعلمون كما يراه مديرو المدارس الابتدائية الرسمية في القدس؟

السؤال السابع: ما الانموذج المقترح لتعزيز إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس لتحقيق مستويات عليا من الإبداع لدى المعلمين؟

3.1 فرضيات الدراسة

ستختبر الدراسة الفرضية الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين تحقيق الإبداع لدى المعلمين.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المعلمين حول تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المعلمين حول واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الدور الذي تضطلع وتقوم به الإدارة العليا في مسيرة المؤسسات التربوية؛ إذ هي الأقدر على تحقيق التغيير والتطوير، من خلال الإبداع بما تمتلك من صلاحيات ورؤية شاملة للمؤسسة، هذا الدور المهم الذي يتطلب من الإدارة العليا انتهاز الإدارة الإبداعية، وتوفير الأجواء المشجعة للإبداع في المؤسسة ورعايته، والبعد عن الأساليب الإدارية التقليدية.

4.1.1 الأهمية النظرية

تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالحدائثة والأهمية النسبية، حيث تُعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية القليلة – على حد علم الباحثة – التي تحاول الكشف عن دور قيادة التغيير لمديري المدارس في تحقيق الإبداع لدى المعلمين. كما تتمثل الأهمية النظرية أيضاً في مساهمة الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسط وموسع عن استراتيجيات إدارة التغيير، يمكن من خلاله التعامل مع هذه الاستراتيجيات بشكل عملي وتبنيها بالشكل الأفضل من قبل المؤسسات المختلفة، فضلاً عن إثراء المكتبة العربية في هذا المجال.

4.1.2 الأهمية العلمية

يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في فهم أوسع لاستراتيجيات إدارة التغيير ومدى تبنيها من قبل مدراء المدارس في القدس، والتي يمكنها تقديم المساعدة في تحقيق الإبداع لدى العاملين في المدارس في مدينة القدس، إذ تقدم توصيات لأصحاب القرار سواء في وزارة التربية والتعليم أو مديري المدارس، كما يمكن الاستفادة من الأنموذج المقترح لأصحاب القرار وللمدراء والمعلمين والباحثين في الميدان التربوي.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف إلى واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق مهارات الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

4. التعرف إلى الفروق في تقديرات المعلمين حول تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
5. التعرف إلى الفروق في تقديرات المعلمين حول واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
6. التعرف على كيفية إسهام إدارة التغيير في تحقيق الإبداع وتطويره لدى المعلمون كما يراه مديرو المدارس الابتدائية الرسمية في القدس.
7. التعرف إلى الأنموذج المقترح لتعزيز إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس لتحقيق مستويات عليا من الإبداع لدى المعلمين.

6.1 حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي: استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
2. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معرفة وجهة نظر كل من المدراء والعاملين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس.
3. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على مكان تطبيق الدراسة على المدارس الابتدائية الرسمية في مدينة القدس.
4. الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة (2023-2024).
5. الحد المفاهيمي: استراتيجيات إدارة التغيير، مديري المدارس الابتدائية، الإبداع، المعلمين.
6. الحد الاجرائي: مجتمع الدراسة مكون من جميع معلمي المدارس الابتدائية الرسمية في القدس، كذلك من جميع المدراء المدارس الابتدائية في مدينة القدس، المنهج الوصفي الارتباطي، ومعامل Kappa للثبات.

7.1 مصطلحات الدراسة

التغيير: يرى عرفة (2012) أن التغيير هو عملية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.
وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه:

- **إدارة التغيير:** عرف نوينيوكبوجي (Nwinyokpugi, 2018) إدارة التغيير بأنها العملية المستمرة لمواءمة مؤسسة مع مكانها في السوق والقيام بذلك بشكل أكثر استجابة وفعالية مع المنافسين. بينما عرف كوريريتال (Koriretal, 2012) إدارة التغيير على أنها الإدارة الفعالة لتغيير الأعمال بحيث يعمل القادة التنفيذيون والمديرون وأرباب العمل في الخطوط الأمامية بشكل متطافر لتنفيذ العملية أو التكنولوجية أو التغييرات التنظيمية المطلوبة بنجاح.

- **استراتيجيات إدارة التغيير:** عرفها خليف (2019) بأنها عملية منظمة مستمرة تتبعها المنظمة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها أسس تسهم في تغيير سلوكيات المدراء في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس بما يتوافق مع التقدم والتطور في المجال التعليمي والتي تؤدي الى نتائج إيجابية لكافة مكونات العملية التربوية وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

- **الإبداع:** يعرف الإبداع باعتباره يمثل العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو المجتمع (المطيري، 2012).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه العملية التطويرية التي يقوم بها المعلمون في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس والتي من شأنها إفادة التعليم وتعزيزه لدى الطلبة.

- **المرحلة الابتدائية:** هي عبارة عن المرحلة الأولى التي يدخل إليها الطلبة من أجل عملية التعلم، وتعتبر مرحلة إجبارية وإلزامية من مراحل التعليم، بحيث يتوجب على جميع الطبقات الاقتصادية والاجتماعية الالتحاق بها، وتضم عدة صفوف من خمس إلى ست صفوف، وتعد من المراحل الأساسية والمهمة من حياة الطالب (وزارة التربية والتعليم، 2022).

- **المدارس الرسمية:** هي المدارس التي تدار بشكل كامل ومباشر من دائرة المعارف الإسرائيلية وبلدية القدس، وتخضع لتطبيق المناهج الفلسطينية وجزء منها يطبق فيها المناهج الإسرائيلية.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

- 1.2 تمهيد
- 2.2 الاطار النظري
- 3.2 الدراسات السابق
- 4.2 التعقب على الدراسات السابقة
- 5.2 اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 تمهيد

يمكن القول إنّ المؤسسة التربوية هي المؤسسة الثانية التي تلعب دوراً كبيراً في التنشئة، لذا وجب عليها الاستجابة للتغيرات التي تحدث من حولها، فالمؤسسات التربوية لا تتغير من أجل التغيير نفسه، وإنما يحدث التغيير ليمكّنها من الأخذ بكافة أساليب الابتكار والإبداع والجودة في المجالات العلمية والتقنية والبحثية والإنتاجية كافة، ويساعدها أيضاً على التفاعل مع بيئتها المحلية والإقليمية والعالمية حتى تصل إلى مستوى المنافسة العالمية، وفيما يلي توضيحاً لمفهوم التغيير وإدارتها كمتغير أول في الدراسة، فيما سيتم تحديد مفهوم الإبداع كمتغير آخر والحديث عن مكوناته، إضافة لذلك يهتم هذا الفصل بذكر الدراسات السابقة ذات الصلة سواء على المستوى المحلي أم العربي أم العالمي.

2.2 الإطار النظري

تسعى الباحثة في هذا القسم من الدراسة إلى التعريف بالمفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة بداية من التغيير واستراتيجياته وأهميته وأنواعه ومقاومة التغيير والحد من مقاومة التغيير وغيرها من المفاهيم ذات العلاقة، ثم الحديث عن الإبداع وأنواعه والمفاهيم المتعلقة به.

1.2.2 مفهوم التغيير

يمكن تعريف هذا المفهوم حسب ما عرفته صادق (2016) بأنه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مخطط له بالشكل الذي يجعل المنظمة أكثر تكيفاً مع التغيرات البيئية المتسارعة، فيما عرفه ستيفن وتيموثي (Stephen & Timothy, 2011:155) بأنه: "التعديل الحاصل على (الأفراد، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا)، وغالباً ما تحتاج التغييرات إلى تحفيز لحدوثه، وتحمل الإدارة مسؤولية التغيير".

فيما يعرفه بياض (2023) بأنه تحسين وضع قائم إلى شكل أفضل من خلال تطوير وتحديث فرص العمل بما يخدم المؤسسى ويحقق من أهدافها ويضمن تقدمها وازدهارها.

وتعرفه الباحثة بأنه عملية تطوير وبناء تحدث داخل المؤسسة من خلال تشارك وتعاون مديرها وموظفيها لتحسين وتحقيق الأهداف والرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة والانتقال إلى وضع آخر لضمان تقدمها وتطورها.

فيما يمكن تعريف التغيير على المستوى المدرسي بأنه عملية تعديل وبناء لتطوير العملية التعليمية بالتعاون بين مدير المدرسة والطاقم التعليمي بهدف تطوير العملية التعليمية ضمن مستويات التقدم المختلفة وتحقيق التفاعل بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية.

1.1.2.2 مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير

عرفها جمعة (2019) بأنها مخطط له إطار زمني طويل، كما أنها شاملة، أي تشتمل المنظمة ككل، وهي عملية تبديل، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المنظمات وتحقيق كفاءتها. أي تغيير شامل متكامل من خلال مراحل لتحويل المنظمة المريضة إلى منظمة صحيحة، عن طريق إحدى الاستراتيجيات (استراتيجية الرشد والتطبيق العملي، استراتيجية إعادة التعلم، استراتيجية القوة والقهر).

فيما يشير العنزي (2013) إلى مجموعة من أهداف عملية التغيير في المنظمة، والتي تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة، وهي كالاتي:

1. تحقيق حالة من التوازن بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة، انطلاقاً من أن عمليات التغيير تؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسسة وفعاليتها على التأقلم مع البيئة والتغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة.
2. تعديل وتغيير سلوك العاملين في المؤسسة بما يتواءم مع التغيير في بيئتها المحيطة، كالانتقال من العمل الفردي على العمل الجماعي (فرق العمل).
3. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المؤسسة.
4. تعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين في المؤسسات التعليمية.
5. تحسين إجراءات العمل في المؤسسة بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.
6. زيادة مقدرة العاملين على الإبداع.

2.1.2.2 أهمية إدارة التغيير

حاول الباحثون في مجال إدارة التغيير فهم قيمة التغيير من خلال ربط نهج فعال ومستدام لإدارة التغيير في الأدبيات بعدد من المتغيرات منها التميز التنظيمي والميزة التنافسية. وتوصلت إلى أنه في حال تمت إدارة التغيير بشكل سيئ، فقد يكون لذلك تأثير ضار على نجاح المنظمة، وبالتالي هناك حاجة للتركيز على كيفية تحقيق فوائد إدارة التغيير (Olalekan et al., 2021).

وتعود أهمية التغيير لوجود بعض الأمور التي تحتم حدوثه، كتسارع أساليب التغيير المختلفة في عصر العولمة، إذ يجب على المديرين المعاصرين إحداث التغيير لمواكبة التغيرات والتحديات المعاصرة، ولإستغلال الفرص المتاحة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وإدارته بطرق مبدعة ومتميزة من أجل (العنزي، 2013)، وعملية التغيير مهمة لأنها تؤدي إلى الإبداع يعتمد على ثقافة المدرسة وأشار (Lashway, 2019) إلى أنّ القيادة التحويلية تهتم بالتغيير، إذ تعد من أهم أنواع القيادة التي تحفز على الإبداع وتساعد في تعزيز مستوى التشاركية في بناء القرارات الخاصة بالمؤسسة، والتعاون بين المدير الأفراد في المؤسسة، على الجانب التعليمي، يمكن التغلب على العزلة عند المعلمين بجعلهم يشعرون أنّهم جزء من الجهد الجماعي في قضية مهمة.

أمّا القيادة التساهلية فتشجع التعاون بين المدرسين في جميع قضايا المدرسة، ويجب أن يتكلم المدرسون مع بعضهم البعض حول ما عملوه، وهذا يساعد في خلق قيم مشتركة، والالتزام بالأمر الجماعية، وتقييم المفاهيم التسهيلية، ويخلق القادة التساهليون جوًا من وثافة تنغير، وهذا يتضمن دعم الأنشطة والنقاش مع المعلمين والتفاوض معهم بلا انقطاع، ومراقبة الصراع، ويعرف القادة التسهليون أنّ التغيير عملية وليس حدثاً وذلك بتغير الأفراد قبل أن تتغير المؤسسة.

3.1.2.2 خصائص استراتيجيات إدارة التغيير

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة، تتمثل كما بينها (يوسف، 2010) في:

- 1 **الاستهدافية:** وهذا يعني أنّ التغيير يجب أن يكون له هدف واضح ومحدد وقابل للقياس والتطبيق لا يحصل بشكل غير منظم أو بشكل ارتجالي، ومربوط بإطار زمني معين.
- 2 **الواقعية:** إذ يجب أن يرتبط التغيير بالواقع الحقيقي الذي تعيشه المنظمة، وأن يكون وفق مواردها وإمكانياتها التي تمر بها.
- 3 **التوافقية:** أن يكون هناك قدر ملائم من التوافق بين أهداف عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
- 4 **الفاعلية:** يجب أن تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق درجة مناسبة من تحقيق أهداف المنظمة المحددة مسبقاً، وتكون قوي مساهمتها واضحة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 5 **المشاركة:** تتطلب إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والطريقة الوحيدة للوصول لذلك هو مشاركة وتعاون كافة الأطراف، ليكون العمل جماعياً، ويلتزم به كافة قوى التغيير.
- 6 **الشرعية:** يجب ان يتم التغيير في الأطر الشرعية والقانونية والأخلاقية والمسئوليات الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه في وقت واحد.
- 7 **الرشد:** أي استخدام العقل الراشد في مقارنة تكاليف التفسير بالفوائد والمنافع المترتبة عليه، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد المترتبة على التغيير.
- 8 **القدرة على التكيف:** تسعى إدارة التغيير الناجحة إلى التأقلم والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وتهدف إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة.

4.1.2.2 العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية التغيير

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في قرار اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير، منها كما

وضحها (الحريري، 2011):

- 9 **أهداف التغيير:** تعتبر عملية تحديد أهداف التغيير من أهم جوانب عملية التغيير؛ إذ إنّها تشتمل على تحديد مضمون الأهداف وكيفية تحديدها، بمعنى من سيقوم بتحديد الأهداف، هل هي الإدارة العليا، أم وسيط التغيير، أم بمشاركة العاملين. كما إنّ من المهم الأخذ أيضاً بمدى

درجة الإلحاح المصاحبة للأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف، وكل ذلك يؤثر على الاختيار المناسب للاستراتيجية.

10 **الجهة المستهدفة:** عادة يستهدف التغيير التنظيمي في المدى القصير الفرد، الجماعة أو المنظمة ككل. ولكن في المدى البعيد يستهدف التغيير الجهات الثلاثة، ويؤثر تحديد المستوى الذي يستهدفه التغيير على اختيار استراتيجية التغيير.

11 **الموارد المتاحة:** تشمل الموارد اللازمة لعملية التغيير على القوى العاملة، الموارد المالية، الوقت، الأجهزة، الخبرة والمعرفة، وتتطلب كل استراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الاستراتيجيات الأخرى.

5.1.2.2 أنواع استراتيجيات إدارة التغيير

هناك العديد من الاستراتيجيات لإدارة التغيير، من أهمها حسب ما وضحتها (جمعة، 2019):

12 **استراتيجية المعايير وإعادة التعلم:** تستند هذه الاستراتيجية على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى يتم تغيير أسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسة والأسلوب القديم.

13 **استراتيجية مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو استراتيجية الرشد والتطبيق العملي:** الافتراض الأساس الذي تستند إليه هذه الاستراتيجية، هو أن الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا ما تم إقناعه به. وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة (persuasion campaign) عند بدء عملية التغيير؛ حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد، وذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار والبقاء، ويتم ذلك من خلال استراتيجية اتصال مكونة من ثلاثة أجزاء أو مراحل: مرحلة قبول التغيير، وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به، تليها مرحلة وضع إطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون وذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال اللقاءات بالعاملين. ثم مرحلة فترة التنفيذ وفيها تتجلى مهارة قادة التغيير في إدارة المزاج النفسي للعاملين لضمان مساندتهم لعملية التنفيذ، وذلك من خلال الاتصال الدائم بهم ومساعدتهم لتخطي النتائج السيئة المترتبة على التغيير مثل حدوث تخفيض للعمالة (downsizing)، ما يترتب عليه فقد الوظائف أو الأصدقاء، وتكون المرحلة الأخيرة للحفاظ على مكتسبات التغيير من خلال دعم السلوك

الجديد للعاملين. ومن خلال هذه الاستراتيجيات المستخدمة، يرتبط تطبيقها بسلوك إداري يؤدي إلى تنفيذها بشكل مناسب وتحقيق النتائج المتوقعة.

14 **الاستراتيجية العقلانية الميدانية:** تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية (Wachira & Anyieni, 2015).

15 **استراتيجية القوة القسرية:** وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية، يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما : استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات، واللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة، تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير(جمعة، 2019).

16 **استراتيجية التثقيف والتوعية:** تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به، وضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير(العنزي، 2018).

17 **استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:** تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير، وتقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والاشراف والاخذ بحجات الاطراف المشاركة واهدافها، وتستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية احداثه. كما يمكن من تحفيز الافراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية (Wachira & Anyieni, 2015).

6.1.2.2 مراحل التغيير

هناك العديد من مراحل التغيير ميزت الانتقال من نظام التعليم التقليدي لآخر يحتوي على الارتباط الداخلي والتعليم الفعال والمشاركة في صنع القرار ومستوى عالٍ لتحقيق إنجازات لجميع الطلبة.

يشير (Anderson, & Anderson, 2001؛ Olalekan et al., 2021) إلى ست مراحل للتغيير هي:

1. المحافظة على النظام القديم: في واقع الأمر، تتغير الممارسات التربوية والأنظمة التعليمية مع مرور الوقت لتتكيف مع تطورات المجتمع واحتياجات الطلاب، فالعديد من التربويين والمعلمين يدركون أهمية دمج المعرفة الحديثة والأساليب التعليمية الجديدة في الهيكلية التعليمية الحالية، لذا، يجب ملاحظة أنّ هناك تنوعاً في وجهات النظر والممارسات بين التربويين، والعديد منهم يسعون جاهدين لتحقيق تحسينات وتطوير في نظام التعليم وتوظيف المعرفة الحديثة لصالح الطلاب والمجتمع.
2. الوعي (الإدراك): أصبح المعنيون يدركون أن النظام الحالي لم يعمل كما ينبغي، لكنهم غير متأكدين مما هو مطلوب بديلاً لذلك، لذلك توجد العديد من الجهود لتحسين النظام التعليمي وتعزيز التعلم وفهم القواعد التنظيمية الحديثة. يعمل العديد من الباحثين والمعلمين والمسؤولين التربويين على تطوير أساليب تعليمية مبتكرة وتبني أفضل الممارسات التربوية. بالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز على تطوير نظم التعليم وتحسينها من خلال البحث والتطوير والتحسين المستمر. يتم دراسة النماذج التعليمية الجديدة وتبنيها إذا كانت تثبت فاعلية أفضل في تحقيق التعلم وتطوير المهارات.
3. الاستكشاف (البحث): الفهم الصحيح لدور التربويين وصانعي السياسات هو السعي لتحسين نظام التعليم وتطويره بناءً على الأبحاث والاستكشاف الجديد. يعتبر البحث والاستكشاف المستمر جزءاً أساسياً من تطوير التعليم وتحسينه، ويستخدم التربويون وصانعو السياسات الأبحاث والاستكشاف لفهم أفضل الممارسات التربوية واختبار تطبيقها في الأوضاع ذات الخطوة المتدنية. ومن خلال دراسة وتجربة أساليب تعليمية حديثة وإدارة فعّالة، يمكن تحسين جودة التعليم وتعزيز فرص النجاح للطلاب في تلك البيئات. وعليه فعن طريق توسيع الأبحاث والاستكشاف، يمكن اكتشاف نهج جديد ومبتكر للتعليم والإدارة التي يمكن أن تكون فعالة في تحسين الوضع التعليمي في الأماكن ذات الخطوة

- المتدنية. ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات استخدام التكنولوجيا التعليمية، وتطبيق مناهج مبتكرة، وتوفير دعم إضافي للطلاب الذين يواجهون صعوبات تعليمية.
4. الانتقال (التحول): يتطرق الميزان نحو نظام حديث. يلتزم عدد كبير من أصحاب الرؤى والتنظيمات بالنظام الحديث ويخاطرون بشكل من أكمل إحداث تغييرات في الوقع الحاسمة أو الحرجة.
5. ظهور بنية تحتية جديدة: تعمل بعض عناصر النظام وفقاً للنظام الجديد المطلوب وهذه الطرق مقبولة بشكل عام.
6. سيطرة النظام الجديد (الانتشار): العناصر الأكثر قوة من النظام تعمل كما هو محدد لها في النظام والقادة يبدأون بتصورات ورؤى أفضل.
- أما (Paramitha, Tobing & Suroso, 2020) فيشير إلى ثلاث مراحل متداخلة لإدارة التغيير هي:

1. **مرحلة المبادرة:** حيث يقوم المشرفون على التطوير بالعمل مع المعلمين باتخاذ قرار حول تبني التجديد المطروح، وهذا مهم جداً للعاملين حيث انهم بحاجة إلى معلومات مستمرة حول عملية التجديد.
2. **مرحلة التنفيذ:** أي وضع التحديد في مرحلة العمل. في هذه المرحلة يتم التعرض إلى كثير من المشاكل والتعرف على مهارات جديدة قد تلزمهم لكنهم غير متمرسين بها، وهذه المرحلة تتطلب تدريب للمعلمين ومساعدة دائمة ولقاءات متعددة.
3. **مرحلة التحول المؤسسية:** حيث تتضمن المرحلة القرار حول الاستمرار في التجديد أم لا، وهي صعبة جداً خاصة بعد التنفيذ، وإذا كان القرار هو الاستمرار فهذا يتطلب من العاملين الاستمرار في تطبيق التجديد ووجود عاملين ذو كفاءة ومهارة عالية للاستمرار.

أما (Stolzenberg & Heberle, 2013) فيشير إلى خمسة مراحل لإدارة التغيير في المدرسة وهي:

1. **النقد:** وهي مرحلة عدم الرضى بأداء المدرسة ومعرفة ما هو الشيء الذي لا يعمل جيداً، الإمكانية هو استخدام النقد لتحديد طرق تحسين الأداء.
2. **فحص الذات:** حالة تجاوز مرحلة النقد وتبدأ الهيئة التدريسية بفحص نتائج الطلاب بموضوعية والتساؤل عن كيفية تأثير ممارساتهم على هذه النتائج.

3. **وضع الهدف:** عند تجاوز مرحلة تقييم النتائج والممارسات تبدأ الهيئة التدريسية بالمشاركة في وضع الأهداف المقترحة.
4. **جهود جديدة:** عند وضع أهداف قابلة للتحقيق تبدأ الهيئة التدريسية في التخطيط والتنفيذ لجهود جديدة وتركيز الطاقات على تحديد الممارسات الجديدة.
5. **التعزيز للهيئة التدريسية:** ليس دعماً مادياً فقط بل الأهم الدعم المعنوي.

7.1.2.2 العناصر الرئيسية للتغيير

عناصر التغيير والتحسين مهمة جداً في فهم مسيرة النظام التربوي وفي متابعة مراحل التطوير، وهذه العناصر هي حسب (Anderson, & Anderson, 2001):

1. **الرؤيا (Vision):** يجب تغيير رؤية الأشخاص عن النظام التربوي حتى يتغير النظام، خلال مراحل التطور، ويزداد عدد الأشخاص من مجموعات مختلفة الذين يتفوقون على شكل و غرض النظام الجديد.
2. **الدعم السياسي والشعبي (Public and Political Support):** يتطلب هذا الدعم فهماً عميقاً لماهية وسبب التغييرات المطلوبة.
3. **شبكة العلاقات (Networking):** وهي التي تدرس، وتعم، وتدير الرؤى الحديثة للنظام التربوي حيث أنها مهمة في إنشاء تغيير نظامي دائم، ولا تعتمد هذه الشكات على النظام البيروقراطي القائم.
4. **التغييرات في عملية التعلم والتعليم (Teaching and Learning Change):** إنّ كيفية تعلم الأشخاص هي لب النظام الجديد، فالاتصال الوثيق هو ما يحتاجه جميع الطلاب الذين بإمكانهم تعلم مهارات الفهم.
5. **الدور الإداري والمسؤولية (Administrative Roles and Responsibilities):** لإجراء التغيير في الصف، هناك حاجة إلى أدوار إدارية ومسؤوليات للتغيير في المدرسة والمحافظة من المناصب الأولية في قاعد هرمية السلطة إلى مستويات دعم والاشتراك في صنع القرار.
6. **تعديل السياسة (Policy Alignment):** تحتاج السياسة الحكومية والمحلية إلى تعديل حول المعتقدات والأعراف للنظام الجديد، خاصة في المجالات المتعلقة في الإطار المنهجي وطرق التدريس، والمواد، وممارسات تقييم الطلاب، وتوزيع المصادر، وإشراك جميع الطلاب.

إن عمل تغييرات تلقائية في جميع العناصر الست تحتاج إلى تخطيط واع وهذه العملية تشبه إعادة البناء (التشكيل) الذي لا يزال يستخدم من قبل أفراد، وهذه إعادة يجب أن تنفذ حتى يبقى البناء صالحاً مستمراً (Anderson, & Anderson, 2001).

8.1.2.2 أنواع التغيير

يشير (Sherman, 2021) إلى أنّ هناك أربعة أنواع من التغيير هي:

- **تغيير المعرفة:** فالمعارف عادة يجب أن تتطور وتواكب ما يتم التوصل إليه خلال التجارب التعليمية المختلفة، وهذا التطور يساعد على الانتقال من مرحلة إلى أخرى بسهولة.
 - **تغيير الاتجاهات:** فالتوجه نحو طريقة معينة في العمل يؤدي إلى الحد من التقدم، لذلك فالتنوع في اتجاهات العمل يساهم في عملية التغيير وبالتالي التقدم.
 - **تغيير السلوك الفردي:** يبدأ التغيير بالوعي والاعتراف بأنّ هناك حاجة لتغيير السلوك الحالي. يتطلب ذلك التحلي بالصراحة والنظر الصادق إلى السلوك وتقييمه بشكل موضوعي.
 - **تغيير سلوك المجموعة أو أداء المنظمة:** يشير إلى عملية تعديل سلوك المجموعة أو العمل الجماعي في سياق المنظمة. يمكن أن يكون الهدف من تغيير سلوك المجموعة هو تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتعزيز التواصل وتحقيق الأهداف المشتركة.
- وعليه يمكن القول إن تغيير المعرفة من أسهل أنواع التغيير، يتبعه الاتجاهات، أمّا تغيير السلوك فهو أكثر صعوبة ويستهلك الوقت، ولكن تغيير سلوك المجموعة أو أداء المنظمة هو الأكثر صعوبة واستهلاكاً للوقت.

أمّا أنماط التغيير حسب (Stolzenberg, & Heberle, 2013) فهناك نمطين هما:

1. **التغيير التدريجي (الإضافي):** وهو انتقال تدريجي (تغيير بطيء) من حالة إلى أخرى.
2. **التغيير المخطط:** وهو الذي يتضمن التغيير المفاجئ في نمط التعليم والتطور الطبيعي للأحداث.

كما إنّ هناك مصدرين للتغيير داخلي وخارجي. ويعتبر التغيير الداخلي، سواء على المستوى الفردي أو المؤسساتي هو تغيير طبيعي كنمو الطفل، إذ إنّه يصبح واقعياً بطريقة غير ملحوظة، أمّا التغيير الخارجي، فهو أصعب لكونه مفروضاً من الوسط الخارجي على المؤسسة، ويحتاج تطبيق التغيير إلى التخطيط الاستراتيجي، والتعليم الفردي، والانتماء.

هناك ثلاث أنواع من التغيير في المؤسسة التربوية هي (Mizrak, 2024):

1. **التغيير الاختياري (Optional Change):** وهو النوع المفضل لدى الموظفين الراغبين في التغيير من خارج المؤسسة.
2. **التغيير التراكمي (Incremental Change):** ويفضل هذا النموذج في الأوضاع العادية وفي حالة سير الأمور كالمعتاد، وموافقة المعنيين على التغيير يحسن الإجراءات الحالية لدرجة أكبر.
3. **التغيير التحويلي (Transformational Change)** وهذا هو الخيار العقلاني الوحيد عندما تكون المدارس في أوضاع صعبة وبحاجة إلى تغيير جذري في مجال التعليم والخدمات والإدارة. وهذا النوع من التغيير دراماتيكي – سريع وفعال – ويؤدي بالنهاية إلى تغيير جذري في ثقافة المؤسسة.

9.1.2.2 شروط نجاح التغيير

شروط نجاح التغيير كما أشار إليها بوكوفا وآخرون، وفالكوبوس (Popkova, et al, 2021, Vlachopoulos, 2024):

- 1 وجود أهداف نهائية ومحطات مرحلية إذ يساعد وجود أهداف نهائية ومحطات مرحلية في توجيه العملية التغييرية وتحديد الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها لتحقيق التغيير.
- 2 وجود خطط تكتيكية: يكون من المهم أن تكون هناك خطط مفصلة وواضحة للتغيير، ويجب أن تكون لغة هذه الخطط مفهومة لجميع المشاركين في عملية التغيير، بما في ذلك القادة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- 3 الالتزام بالتغيير من خلال الالتزام القوي بالتغيير من قبل القادة والمجموعات الحاسمة في المؤسسة.
- 4 وجود رؤية مستقبلية واضحة: يجب أن يكون هناك رؤية مستقبلية واضحة لما ستكون عليه المدرسة بعد تحقيق التغيير، ويساعد ذلك في توجيه الجهود وتعزيز التركيز والتحفيز للعمل نحو تحقيق هذه الرؤية.

- 5 تدريب الأفراد على المهارات اللازمة: ينبغي توفير التدريب المناسب لجميع المعنيين بالتغيير لتطوير المهارات اللازمة لتنفيذ عملية التغيير وإدارتها، ويشمل هذا التدريب المهارات القيادية والتواصل وإدارة التغيير.
- 6 توفير الموارد: يجب توفير الموارد اللازمة، بما في ذلك الوقت والتمويل والمصادر البشرية، لتعزيز احتمالية نجاح التغيير. يجب تخصيص الموارد بشكل ملائم لتنفيذ خطط التغيير وتلبية الاحتياجات المتعلقة بها.
- 7 الاتصال الثنائي والشامل من خلال تعزيز الاتصال بين جميع المشاركين في عملية التغيير وتبادل المعلومات والملاحظات والتغذية الراجعة بشكل مستمر للتأكد من فهم الجميع وتحقيق التوافق والدعم.
- 8 وجود خطط للتعامل مع الصعوبات وذلك وضع خطط مسبقة يمكن استخدامها إذا واجهت صعوبات أثناء تنفيذ مراحل التغيير. وأن تتضمن هذه الخطط استراتيجيات للتعامل مع التحديات والعقبات المحتملة وتعديل الخطط إذا لزم الأمر.
- 9 دعم وتقدير الجهود من خلال اهتمام القادة بدور وجهود كل فرد يقوم بأعمال جيدة في سياق التغيير. ينبغي أن يتم تكريم المجموعة وإقامة احتفالات لتعزيز التفاعل الإيجابي والتشجيع.

10.1.2.2 مقاومة التغيير

إنّ مقاومة التغيير هو شيء طبيعي، لذلك هناك حاجة لإتباع إجراءات للتخفيف من هذه المقاومة، وإجراءات للتخفيف من هذه المقاومة تتمثل في إشعار المشاركين بالتغيير الأمان وخاصة المتمردين منهم، وتقديم معلومات مفصلة حول ما سيتم تغييره حتى يعزز الشعور بالثقة والأمان لدى الناس، والقيام بالاتصالات الواسعة والترويج لفوائد التغيير وإحداث دعاية للثمار الإيجابية التي تصب في مصلحة المدرسة والطلبة والمعلمين والموظفين والمجتمع الذي يحدث فيه التغيير، وتطوير خطط طوارئ للتعامل مع مقاومي التغيير، والمشاركة في اتخاذ القرار، والدعم الإداري، والمكافآت والحوافز، ويجب على القادة ان يكونوا على دراية بمراحل المقاومة الفردية للتغيير كيفية التعامل معها (Paramitha, Tobing & Suroso, 2020).

أمّا مهارات حل مشاكل التغيير حسب (Kin, & Abdull Kareem, Ghouri, 2019) فهي القدرة على تقييم وتحليل التحديات والمشاكل المرتبطة بعملية التغيير بشكل نقدي وعميق، واستكشاف الجوانب المختلفة والعواقب المحتملة للقرارات والخيارات المتاحة، والقدرة على تطوير رؤية مشتركة ومشاركتها مع أعضاء الفريق أو المجتمع المعني بعملية التغيير، وضمان فهم وتبني

الأهداف والاتجاهات المشتركة لتحقيق التغيير المطلوب، والقدرة على تعزيز التعاون والمشاركة الفعّالة بين الأعضاء المعنيين بعملية التغيير، وتحفيزهم وتمكينهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات المطلوبة لتحقيق التغيير، والقدرة على فهم وتحليل العلاقات والتفاعلات المعقدة بين مختلف المكونات والعوامل المؤثرة في عملية التغيير، وتحديد التداخلات والتأثيرات المحتملة على المستوى الكلي وتطبيق الحلول الشاملة والمستدامة.

11.1.2.2 الحد من مقاومة التغيير

يشير كل من شيرمان وفولكابلوس (Vlachopoulos, 2021; Sherman, 2021) إلى أنه من أجل تخفيف مقاومة التغيير وتسهيل عملية التحول، يمكن اتباع بعض الإجراءات الآتية:

- 1 إشعار المشاركين: من المهم إبلاغ جميع المشاركين بالتغيير المقبل بما في ذلك المتبردين أو الأفراد الذين يحتاجون على التغيير. وأن يتم توضيح الأسباب والمنطق وراء التغيير، وكذلك الفوائد المتوقعة للأفراد والمجموعة أو المنظمة.
- 2 توفير معلومات مفصلة: قد يساعد تقديم معلومات مفصلة حول التغيير المخطط أن يزيد من الثقة والأمان لدى الناس، وأن يكون هناك توضيح شامل للأهداف والخطط والمخاطر المتوقعة وكيفية التعامل معها.
- 3 الاتصالات والترويج: يجب أن يتم تنظيم اتصالات واسعة النطاق والترويج لفوائد التغيير والنتائج الإيجابية التي ستنتج عنه، ويمكن استخدام دعاية وتوعية لتوضيح كيف سيتحسن العمل أو الأداء وكيف ستعود الفائدة إلى الجميع.
- 4 تطوير خطط الطوارئ: من المهم وضع خطط طوارئ للتعامل مع المقاومة للتغيير والمشاكل المحتملة التي قد تنشأ، وأن تتضمن هذه الخطط استراتيجيات للتعامل مع الاحتياجات أو المشاكل الناشئة، وتقديم الدعم اللازم للأفراد.
- 5 المشاركة في اتخاذ القرار: يجب أن يتم إشراك المشاركين في عملية اتخاذ القرار بقدر الإمكان. يمكن ذلك من خلال الاستماع إلى آراء الأفراد ومخاوفهم وتلبية احتياجاتهم الأساسية.
- 6 الدعم الإداري: يجب أن يقدم القادة الدعم اللازم للأفراد خلال عملية التغيير، ويمكن ذلك من خلال توفير التوجيه والإرشاد وتوفير الموارد اللازمة للتكيف مع التغيير.
- 7 المكافآت والحوافز: يمكن استخدام المكافآت والحوافز لتعزيز تبني التغيير وتحفيز المشاركين. يمكن أن تشمل هذه المكافآت تقدير الأداء المتميز أو توفير فرص للنمو والتطور المهني.

8 التعامل مع مراحل المقاومة الفردية للتغيير: يعتبر الفهم الجيد لمراحل المقاومة الفردية للتغيير أمرًا مهمًا للقادة. يمكن أن تشمل هذه المراحل الرفض الأولي، والاستياء، والتفكير، والقبول، والالتزام. يجب على القادة أن يكونوا على دراية بهذه المراحل وأن يتبعوا استراتيجيات مناسبة للتعامل مع كل مرحلة بشكل فعال.

12.1.2.2 قيادة التغيير

تستند قيادة التغيير إلى القائد ودوره في تحقيق التغيير المستهدف في المؤسسة. يعتبر القائد المسؤول الرئيسي عن تحديد وتوجيه عملية التغيير وتوفير الدعم اللازم لتنفيذها، وبيدأ التغيير برؤية القائد، حيث يقوم بتحديد الاتجاه المستقبلي والأهداف المرجوة. يجب أن يكون لدى القائد رؤية واضحة للتغيير وقدرة على توجيه الموظفين نحو تحقيق تلك الرؤية، وتلعب الإدارة العليا دورًا حاسمًا في تقديم الدعم والتأييد لعملية التغيير، يجب أن تكون الإدارة العليا ملتزمة بالتغيير وتعزيزه من خلال التسويق له وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير الدعم المؤسسي لتنفيذه بنجاح (عبد اللطيف، 2014).

على الجانب الآخر أن يكون للقائد مهارات تواصل فعالة لنقل رؤيته وأهداف التغيير إلى الموظفين. ينبغي أن يتم التواصل بشكل مستمر وصادق مع الموظفين لتوضيح أهمية التغيير والمنافع المتوقعة، كما يتطلب التغيير وجود خطة محكمة ومنهجية لتحقيقه. يجب على القائد تطوير خطة تفصيلية لتنفيذ التغيير وتحديد المهام والمسؤوليات والموارد المطلوبة. يجب أن يتم تنفيذ الخطة بشكل منظم ومراقبة تقدم التغيير وإجراء التعديلات اللازمة (غيلاني، 2017).

ومن مميزات قيادة التغيير أن يكون للقائد القدرة على تحفيز وتمكين الموظفين لتبني التغيير. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الدعم اللازم وتوجيه الفرق العاملة وتشجيع المشاركة الفعالة وتقدير الإنجازات، وأن يقوم بتقييم عملية التغيير وقياس نتائجها. ويمكن استخدام مؤشرات الأداء والردود الفعل من الموظفين والعملاء لتقييم فعالية التغيير وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (عبد اللطيف، 2014).

وعليه يمكن القول إن القائد الذي يعمل على التغيير يجب أن يهتم بتطوير مهاراته القيادية بشكل مستمر. يمكن ذلك من خلال التعلم والتدريب والاستشارة مع خبراء في مجال إدارة التغيير. يجب أن يكون القائد مستعدًا لمواجهة التحديات والتغييرات المستمرة وتطوير استراتيجيات جديدة للتغيير.

لذلك تتطلب قيادة التغيير رؤية قوية، وتواصل فعال، وتخطيط جيد، ودعم من الإدارة العليا، وتحفيز الموظفين، وتقييم مستمر. وإن نجاح عملية التغيير يعتمد على قدرة القائد على توجيه وإلهام الفريق وتحفيزه لتبني التغيير والتكيف معه.

13.1.2.2 نماذج عالمية وعربية للتغيير

- نموذج لوين

جاء بهذا النموذج لشرح عملية التغيير من خلال ثلاث مراحل وهي: إذابة الجليد، التغيير، ثم إعادة التجميد، إذ سعى في المرحلة الأولى إلى استبعاد القيم والاتجاهات السلوكية غير المتوافقة مع عملية التغيير لخلق الرغبة في التغيير، فالقاعدة مهمة للبناء، وبدونها تنهار العملية، ثم المرحلة الثانية وهي مرحلة التغيير وتنفيذ السياسات والإجراءات، إذ من الضروري أن يفهم طاقم العمل الهدف من عملية التغيير ودفعهم للمشاركة في تصميم مناهج جديدة للتغيير، ثم الانتقال إلى المرحلة الثالثة وهي إعادة التجميد، بسعى الإدارة على الاستقرار والمحافظة على ما تم تعديله في الاتجاهات والسلوك بتهيئة الصلاحيات الجديدة، ومباشرة التقييم (burnes, 2020).

- نموذج عبد الباري دره

ويقترح في تصميمه خطوات التغيير كما يأتي حسب ما وضحتها (دودين، 2020):

1. التعرف على مصادر التغيير وتحديدها سواء كانت داخلية أم خارجية، وبأي اتجاه يخدم عملية التغيير.
2. تقدير الحاجة الى التغيير: من خلال توضيح الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين ما تريد تحقيقه.
3. العمل على تشخيص مشكلات العمل في المؤسسة: كتحديد اساليب العمل وطبيعة المشكلات والتكنولوجيا المستخدمة.
4. التغلب على مقاومة التغيير: بتحديد الاسباب الحقيقية التي قد يكون سببها الخوف أو الخسارة أو سوء فهم آثار التغيير.
5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: بوضع أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسته.

6. وضع استراتيجيات التغيير: من خلال الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها المنظمة كالهيكـل التنظيمي والتكنولوجيا والقوى البشرية.
7. تحديد مدة الخطة التي سيتم تنفيذ الإطار فيها.
8. المتابعة والتقييم لمعرفة نواحي القوة والضعف.

2.2.2 الإبداع

يستخدم مصطلح الإبداع في المجتمع لوصف مجموعة واسعة من النتائج التي تتراوح من طرق اللعب والرقص والرسم وصنع الموسيقى إلى استكشاف وتجريب العلوم والتكنولوجيا وهناك أدلة على الإبداع طالما أنّ سجلات التاريخ تمتد إلى الوراء، بدءًا من لوحات الكهوف القديمة والأدوات إلى الموسيقى المعاصرة والإجراءات الطبية الجديدة، والتطور التكنولوجي والهندسي في العصر الحديث ضمن تطورات القرن الواحد والعشرين التكنولوجية (Kwan, Leung, & Liou, 2018).

يمكن تعريف الإبداع على أنه تشكيل العناصر الترابطية في مجموعات جديدة تلبى المتطلبات أو تكون مفيدة بطريقة ما، وعلى العكس من ذلك، يشير الإبداع إلى قدرة الشخص على إنتاج أفكار أو رؤى أو اختراعات أو منتجات فنية جديدة أو أصلية والتي يقبلها الخبراء باعتبارها ذات قيمة علمية أو جمالية أو اجتماعية أو تقنية (Yin et al. 2021)، أمّا التعريف ذو التطور الحديث للقيم هو أن الإبداع هو الخيال مع المسؤولية، وتكشف دراسة الإبداع عن أنماط هذا النوع من الانفجار الإبداعي، غالبًا ما يُعتقد أن الإبداع موجود على مستويين على الأقل، المستوى الكبير مقابل المستوى الصغير (Elliot & Nakata, 2013).

وبالتالي ينظر للإبداع من حيث التألق، والإبداع الشخصي، والإبداع النموذجي أو المجالي، والإبداع القسري أو الصناعي، وتم توسيع هذا التفكير حول أهمية المساهمة الإبداعية ليشمل الإبداع الصغير والصغير والمحترف والكبير (Tan, Kung, & Luh, 2013)

ويعرف الإبداع على أنه العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة لدى مدير المدرسة، بحيث تجعله قادراً على انجاز العمليات الإدارية، وتحقيق أهدافه وتمكنه من وضع تصورات مستقبلية حديثة (شقورة، 2012).

أنّ الإبداع هو القدرة على التفكير في نسق مفتوح وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال جديدة، ووالإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت

في أي بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة للفرد أو للمؤسسة الاجتماعية (ابو لطيفة، 2009).

وعليه فالإبداع عملية تبدأ عادة بشعور الفرد بحاجة يريد إشباعها، تولد لديه قوة كامنة هي الدافع، يقوى إذا توفرت حوافز خارجية وظروف بيئية مناسبة ويتحول إلى سلوك فعال يشبع حاجة الفرد وقد يفيد المجتمع (Wang, & Greenwood, 2013).

وحدد قطوف (2015) الإبداع بكونه ردة فعل لوجود مثير في موقف أدى إلى استجابة فعلية أو نفس حركية تلقائية، أو تكيفية، بحيث تشمل إنتاج فكرة، أو حل لمشكلة محددة، أو نشاط سلوكي يتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة.

أمّا الحارثي (2012) فيرى الإبداع كنشاط عقلي يستخدم الرموز والأفكار لإنتاج شيء جديد وأصيل. يمكن أن يتجلى الإبداع في إيجاد أفكار جديدة، أو حلول جديدة للمشاكل، أو تطوير طرق جديدة للتعبير الفني، وقد يكون المجال الذي يتم فيه التعبير الإبداعي متنوعاً. فمن الممكن أن تكون المشكلة التي يحاول الفرد حلها علمية، مثل ابتكار نظرية جديدة أو تطوير تقنية مبتكرة. قد تكون المشكلة اجتماعية، مثل إيجاد حلول لمشكلات في المجتمع أو تطوير برامج تعليمية مبتكرة. وقد تكون المشكلة شخصية، مثل البحث عن طرق لتحقيق التوازن والسعادة الشخصية في الحياة اليومية. ويمكن القول إنّ الإبداع يتميز بتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة بأساليب غير مألوفة، ويثير الدهشة والاستغراب ويحفز التفاعل والتفكير الإبداعي، فعند حل مسألة حسابية بطريقة تختلف عن الطريقة المعتادة، يمكن اعتبار ذلك مثلاً على الإبداع. بواسطة ابتكار طريقة جديدة ومختلفة، يظهر التفكير الإبداعي والقدرة على إيجاد حلول فريدة وفعالة.

ويتميز العمل الإبداعي أيضاً بقدرته على إثارة الدهشة والاستغراب لدى الآخرين. عندما يتعرض الناس لفكرة جديدة أو عمل إبداعي، فإنهم يشعرون بالدهشة والاستغراب وقد يطرحون تساؤلات ومحاولات لفهم والتفاعل مع هذا الموقف الجديد الذي يبدو غريباً بالنسبة لهم. هذا التفاعل يدفع إلى توليد مزيد من الأفكار والتفكير الإبداعي (جعافرة، 2013).

وقد بين السميير (2007) أن عملية خلق أو ميلاد شيء جديد، والإنتاج الجديد – اختراعاً كان أو فكرة – يجب أن يكون أصيلاً فبدون الأصالة، والحدثة لا يوجد ابتكار.

وترى الباحثة بأنّ الإبداع هو تقديم ما لم يقدم من قبل، أو أن يقدم بشكل آخر عما تم تقديمه بعناصر جديدة، وبطريقة جديدة في عمل ما، لذلك يكون الإبداع في إعادة استخدام ما كان، وتقديمه بشكل آخر، ويكون في ذلك تمييز واختلاف عما كان عليه من قبل.

وعليه يمكن القول إنّ الإبداع ينطوي على استخدام الخيال والتفكير الذي يتجاوز الحدود المعتادة والمألوفة، مما يمكنه الفرد من الوصول إلى أفكار وحلول جديدة ومبتكرة. يعتبر الإبداع عملية شاملة تشمل الاستكشاف والتجريب والتجديد، ويعزز التنمية الشخصية والتقدم في مختلف المجالات.

بالتالي، يمكن اعتبار الإبداع كنشاط عقلي يستخدم الرموز والأفكار لخلق شيء جديد وأصيل، أو لإيجاد حل جديد لمشكلة، أو لاستخدام طريقة جديدة للتعبير الفني، سواء كانت المشكلة علمية، اجتماعية أو شخصية.

لقد أصبح الإبداع سمة سائدة تسعى إلى تحقيقها جميع المؤسسات من خلال توفير فرص مناسبة لتطوير وتنمية الأفراد بصورة منظمة وهادفة، لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات العصر، ومن أبرز هذه المؤسسات (المدرسة)؛ حيث يمثل الإبداع أحد الضرورات والعناصر المهمة في قيادة المدرسة، واحد السمات التي يجب توفر في قائد المدرسة العصري؛ إذ يمكن لمدير المدرسة أن يحول المدرسة إلى بيئة إبداعية، ترعى المواهب، وتربي الإبداع، وذلك باستهداف تنمية الشخصية المتكاملة بدنياً، وعقلياً، واجتماعياً، وانفعالياً، من خلال دعم ثقافة الإبداع، ووضع البرامج التدريسية للمعلمين، لتعريفهم كيفية اكتساب الطلاب من القيم، والمعارف والمهارات، وأساليب التفكير، ما يجعلهم قادرين على تأكيد ذواتهم والتعبير عن أنفسهم بكل ثقة وحرية (العنزي، 2018). تناولت الأبحاث المتعلقة بالإبداع العديد من مجالات الموضوع، خاصة على مر السنين بعد دعوة جي بي جيلدفورد للاهتمام بالموضوع في عام 1950، مع التركيز على التعليم، التصميم، التطوير، خصوصية المجال، العملية، الثقافة، السمات، الاصطناعية الذكاء وعلم وظائف الأعضاء وعلم الأعصاب. في التصميم وتطوير المنتجات والإبداع يلعب دورًا حيويًا، خاصة خلال المراحل المبكرة (Stefani, 2016).

والإبداع في كثير من الأحيان يعتبر شرطاً أساسياً لابتكار المنتج، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنتج، الذي ينطوي على تفكير متباين ومتقارب، والمرحلة المتباينة من الإبداع هي وترتبط بتوليد العديد من الأفكار المميزة، بينما تكون مرحلة التقارب المرتبطة بتقييم وصقل الأفكار (Han et al. 2018).

يعتبر تنمية الإبداع داخل المدرسة أمرًا هامًا وضروريًا في تطوير قدرات الطلاب وتعزيز تفكيرهم الإبداعي. يمكن للمدارس والتربويين تبني برامج تدريبية واستراتيجيات تعليمية تهدف إلى تنمية الإبداع لدى الطلاب، واستخدام النشاطات المفتوحة النهاية يعزز الإبداع عن طريق إعطاء الطلاب حرية الاستكشاف والاختيار وتحقيق الإبداع في النتائج التي يصلون إليها. يمكن للطلاب

أن يكونوا مبدعين في ابتكار حلول جديدة وتجربة أفكارهم بطرق مختلفة، وطريقة التقصي والاكتشاف تشجع الطلاب على استكشاف واستنباط المعرفة بأنفسهم، مما يمكنهم من اكتشاف مشكلات جديدة وتطوير حلول إبداعية لها. هذا يعزز تفكيرهم النقدي وقدرتهم على التحليل والابتكار، حل المشكلات بأشكالها المختلفة يطلب من الطلاب البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة للتغلب على التحديات (Gralewski, 2016).

يمكن لهذا النهج تطوير مهارات الطلاب في التحليل والابتكار واتخاذ القرارات الإبداعية، أما بالنسبة لاختلاق علاقات تمثيل الأدوار، فهو يمكن الطلاب من التعبير عن أنفسهم وأفكارهم بطرق مختلفة. يمكن لهذا النهج تعزيز قدراتهم الإبداعية وتنمية خيالهم وقدرتهم على التفكير الابتكاري. باختصار، تنمية الإبداع في المدرسة يعزز قدرات الطلاب في التفكير الإبداعي وحل المشكلات والابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الأساليب والوسائل التربوية المذكورة وتصميم برامج تدريبية تشجع الطلاب على التفكير الإبداعي والتجريب والابتكار في مختلف المواضيع والمجالات.

يتكون الإبداع والابتكار من أربع مراحل وهي كما بينها (Stefani, 2016):

- **التحضير:** يمكن أن يشمل ذلك المراقبة، والاستماع، والسؤال، والقراءة، والجمع، وتحليل المعلومات.
- **الحضانة:** وهذا يشمل التفكير في النشاط العقلي الواعي واللاواعي حول أجزاء من قضية أو فرصة، والعلاقات بين الجوانب والتفكير، في بعض الأحيان يكون هناك فجوات زمنية بين تفكيرك الواعي وإدراكك صاغ فكرة تستحق المضي قدماً .
- **الإلهام:** تشير دراسة الإبداع إلى ظهور أفكار جديدة بالاهتمام في بعض الأحيان عندما لا نتناول الموضوع عمدا ومرتبط باللاوعي نشاط عقلي حيث تتجمع المعلومات والذكريات المختلفة معاً في شكل فكرة معروفة وجديدة بالاهتمام.
- **التحقق:** يتضمن ذلك العمل التفصيلي لتحويل الفكرة إلى المقصود منها النتيجة، سواء كانت شكلاً مادياً أو غير مادي.

عناصر الإبداع:

يتضمن الإبداع أربعة عناصر رئيسية، هي كما وضحتها (النعيمات، 2016):

- الطلاقة: بمعنى القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار التي يمكن أن يأتي بها المبدع، وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية.
- المرونة: بمعنى القدرة على خلق بدائل، وخيارات متعددة المشكلة واحدة، وتشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بها المتعلم موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة.
- الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجيدة النادرة غير المرتبطة بتكرار الأفكار السابقة، كأن يأتي المتعلم بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه.
- الأفضلية: بمعنى عدم الاكتفاء بحل واحدة والعمل على إيجاد حلول ابداعية مبتكرة.

أنواع الإبداع ومصادره

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع؛ حيث يوجد خمسة أنواع عامة للإبداع، هي: الإبداع التعبيري، والإبداع الفني، والإبداع المركب، والاختراع، والاستحداث (مراكشي، 2011). كما حدد البعض من الباحثين والمؤلفين خمسة أنواع أخرى للإبداع، هي: إبداع يرتبط بالأهداف، وإبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي، وإبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة، وإبداع يرتبط بالعملية، وإبداع يرتبط برضا المستفيد (المرشد، 2014). وبناءً على ما تقدم، فقد قسم الإبداع بناءً على درجة التغيير في المنظمات، وهي: إبداع جذري، وإبداع ارتقائي؛ حيث يعني التحسين والتطوير بشكل تدريجي (دراج ودرابي، 2011).

مراحل الإبداع

انتشرت فكرة هذه المراحل وتبناها عدد كبير من علماء النفس الذين تصدوا لدراسة الإبداع، ومن أكثر الباحثين شهرة ومعرفة وتحليل العملية الإبداعية إلى مراحل هم (كارتين وجيرهم). وفيما يلي نستعرض هذه المراحل، كما يرى (جعافرة، 2013).

1. مرحلة التحضير: وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وتفسر بأنها مرحلة الإعداد المعرف والتفاعل معه.
2. الكمون والاحتضان: وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول وهي أصعب مراحل الإبداع، وهذه المرحلة قد تطول أو تقصر إلى الحد الذي

يُعد الباحث عن دراسة المشكلة التي يحاول أن يجد لها حلاً وهي فترة تمحيص للمعلومات وتضم الأفكار قبل الوصول إلى الحل.

3. مرحلة الإشراق: (الإستبصار والتنوير والإلهام) وهي الحالة التي تحدث بها الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهي الحالة التي لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما ومكان ما.

4. مرحلة التحقق: وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية وحيازت المنتج على الرضى الاجتماعي، ويحدث في هذه المرحلة الموجوده والمراجعة لحل المشكلة. لا شك أن الاتجاه الإبداعي يحتاج لنظام يتحقق فيه التوازن بين حرية التعبير واحترام الخبرة ولكي يكون هذا التوازن فعال لينبغي أن نفصل في أذهاننا بين حرية التعبير وبين انطلاق السلوك في عشوائية وفوضى. وكما ينبغي أن نميز وبنفس القدر بين احترام الخبرة وبين سيطرة التقاليد أو التعسف في فرض رؤية للعالم وأنها لاختيارات وتوازنات دقيقة.

وأشار الحارثي (2012) إلى أربع مراحل للإبداع هي:

1. مرحلة الإعداد: يقوم الفرد في تحديد المرحلة بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشبهها، والتعرف إلى طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة.
2. مرحلة الاحتضان: وتسمى بمرحلة الاختمار حيث يترك الفرد موضوع المشاركة وينصرف إلى نشاط آخر ليترك المجال لأفكاره لكي تختمر في ذهنه، وبالتالي يعمل عقله بصورة لا شعورية للتوصل إلى حل للمشكلة.
3. مرحلة الإشراق أو التنوير: وهي المرحلة التي تحدث فيها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل بشكل مفاجئ، حيث يتمسك الفرد بها لكي لا يلفث منه لأنها قد لا تعود إليه مرة أخرى، وهذه المرحلة يمكن وصفها بالاستبصار وإعادة تنظيم الخبرة وبناء الفكرة.
4. مرحلة التحقق أو التنفيذ: وهي مرحلة اختيار الحل والتأكد منه، والوصول إلى الإنتاج الذي يتم التوصل إليه في ضوء نتائج التجارب.

المكونات العامة للإبداع

يذكر قطوف (2015) المكونات العامة للإبداع كما يأتي:

1. البيئة الإبداعية: تتضمن الموقف الكلي المعتمد التي يتم من خلاله استثارة العمليات الإبداعية بشكل مبدئي والإستمرار في ذلك إلى أن يتم انجاز العمليات.
2. المنتج الإبداعي: يمكن أن تتضمن المنتجات الإبداعية الأنماط السلوكية والأدائية والأفكار والأشياء وغيرها من أنواع المنتجات الأخرى بأي وسيلة ممكنة للتعبير عن ذلك، ويعني هذا المكون بالمنتج الإبداعي ذاته.
3. العملية الإبداعية: هو محور اهتمام علماء القياس النفسي وعلماء النفس المعرفيين الذين أسرتهم فكرة الإستبصار لدى علماء النفس وركزوا على عملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع.
4. الشخص المبدع: يمثل محور اهتمام علماء النفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية.

العوامل المؤثرة في الإبداع

من العوامل التي يمكن ان ترثر في الإبداع هي الوراثة فالانسان يولد فطريا مبدعاً، فيما يمكن للبيئة ان تؤثر بدرجة اكبر في الإبداع، ويؤكد بياجيه على ان الوراثة والبيئة معا لهما تأثير في الإبداع لدى الافراد، وكل واحدة منها تعد معينة ومنبها للآخرى في رفع مستوى الإبداع لدى الافراد (جعافرة، 2013).

إن تطوير مراحل عملية التفكير لدى الطلبة تقتضي أن يبدأ بها قبل المراحل الابتدائية وذلك من خلال تزويد الطلبة بأنشطة منظمة تغني تعلم التفكير الإبداعي لديهم بشكل متسلسل، بالإضافة لتزويدهم بمهارات التواصل الإدراكي والاجتماعي التي تبدأ أولاً من تعامل الطفل بالأفراد المحيطين به (جعافرة، 2013).

أولاً- الوراثة

بالإشارة إلى نظرية (جوس) الذي يفترض أن أية ظاهرة إنسانية يمكن أن تتوزع طبيعياً والأمر نفسه للإبداع لذلك فإن الأفراد العاديين يكونون متوسطي الإبداع في ظل الظروف العادية، لذلك يمكن القول: إن الإبداع يتوزع مثل الذكاء توزعاً طبيعياً، فالوراثة تزود الفرد بالإمكانات التي تتيح له وفق مجالات أو أطر أو خبرات وأنها يمكن أن تكون كامنة ولا تظهر إذا لم تحثها عوامل بيئية، وبذلك أمكن القول إن كل فرد مبدع بطبيعته ولديه القدرة على الإبداع، وإن ظاهرة قدرات التفكير الإبداعي موزعة مثل أي ظاهرة توزعاً طبيعياً، إذا لم تعوق أو تحد بفعل مؤثر (الحارثي، 2012).

ثانياً- البيئة:

يمكن اعتبار البيئة من العناصر المهمة والمساعدة في عملية الإبداع لدى الافراد، فتأثير المجتمع بشكل عام، والأسرة بشكل خاص على الفرد لها علاقة في مستوى الإبداع لديه، فلا يمكن ان ينجح الرسام في استخراج كل ما لديه من ابداع إلا بدعم من البيئة المحيطة، فالتفاعل الايجابي من قبل البيئة يكرس لدى المبدع ضرورة تحقيق طموحه (Elliot, & Nakata, 2013). حيث تتأثر عملية الإبداع بخصائصها المتميزة إلى حد كبير بالمحيط والبيئة التي يعيش فيها الفرد، فتتأثر بالعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات وكل ما يتصل بالتراث الثقافي للمجتمع، وتختلف

المجتمعات في بنائها وثقافتها ومعتقداتها عن بعضها بعضاً، فهناك المجتمعات التي تشجع الاستقلالية والاعتماد على الذات وتشجع روح التطور والتقدم، في حين تؤكد مجتمعات أخرى على التبعية وتعتمد إلى كبت قدرات الإنسانية وتعمل على تقييدها (Yin et al, 2021).

ومجمل القول إن الأثر الكبير على الذكاء يعتمد بشكل كبير على البيئة والتربية. البيئة التي ينشأ فيها الشخص والتفاعلات التي يخوضها مع العالم من حوله تلعب دوراً هاماً في تطوير قدراته الذهنية والإبداعية، ومن الواضح أن للوراثة أيضاً تأثيراً على الإبداع، حيث يمكن أن يكون للأطفال ميول وقدرات تشابه قدرات آبائهم وأمهاتهم في المجالات المختلفة. ومع ذلك، فإن البيئة والتجارب التي يعيشها الفرد تلعب دوراً حاسماً في تطوير هذه الميول والقدرات وتحويلها إلى إبداع فعلي. مهما كان الأثر الذي للوراثة على الإبداع، فإن البيئة لا تزال عنصراً مهماً جداً في تطوير القدرات الإبداعية للفرد. يحتاج الشخص لبيئة تشجعه وتدعمه، وتوفر له المجال للتجربة والتعلم والتفكير الإبداعي. يجب أن تكون هذه البيئة ثرية بالموارد، سواء كانت معرفية أو فنية، وتوفر فرصاً للتحفيز والتعاون والتعلم من الآخرين.

بالتالي، إن التفكير الإبداعي يحتاج إلى بيئة مشجعة ومحفزة، ولا يهم إذا كان الفرد قد ورث بعض القدرات الإبداعية أم لم يرثها. يجب أن يوفر للشخص الفرصة للنمو والتطور من خلال بيئة تعزز قدراته الإبداعية وتساهم في رفعها إلى مستويات أعلى.

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التغيير

دراسة ريموي (2023) والتي هدفت التعرف إلى واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس، اشتملت عينة الدراسة على (245) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس، (106) معلماً ومعلمة من مديرية القدس الشريف، و(139) معلماً ومعلمة من مديرية ضواحي القدس الشريف، وتم استخدام العينة القصدية لاختيار عينة المديرين، والتي تكونت من (8) مديرين، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.95)، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابة أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وأشارت نتائج المقابلات إلى أن المديرين يطبقون إدارة التغيير في مدارسهم، وأنه يوجد عدد من التحديات التي تعيق من تحقيق إدارة التغيير.

قام أبو سنيينة (2022) بدراسة هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المرونة النفسية ومدى توافر كفايات إدارة التغيير، وكذا التعرف على إمكانية التنبؤ بمدى توافر كفايات إدارة التغيير من خلال المرونة النفسية، وتكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة بمدينة درنة والبالغ عددهم (112) معلم ومعلمة، أوضحت نتائج الدراسة أن درجة مستوى المرونة النفسية كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك درجة مستوى مدى وافر كفايات إدارة التغيير كانت مرتفعة، كما أوضحت وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيري المرونة النفسية ومدى توافر كفايات إدارة التغيير، كما أظهرت النتائج أنه يمكن التنبؤ بمدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى مدراء المدارس الثانوية من خلال المرونة النفسية.

قام فلاتشوبوس (Vlachopoulos, 2021) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا،

واتبعت الدراسة المنهج النوعي، تكونت عينة الدراسة من (8) من المديرين، واستخدمت المقابلة في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة الى أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مجموعة من المديرين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا كان منخفضاً بصورة إجمالية، كما كان منخفضاً في جميع محاور الدراسة وهي: التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المهنية، والوضوح في اتخاذ القرارات.

في حين قام حسيان (2021) بدراسة هدفت استكشاف ممارسة إدارة التغيير لدى القيادة المدرسية وعلاقتها بالثقافة المدرسية بمدارس دولة الكويت، تكونت عينة الدراسة من (251) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة الى ان ممارسة التغيير لدى القيادات المدرسية جاءت بدرجة عالية، وان هناك علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير ومستوى الثقافة المدرسية، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغيرات الدراسة.

وقام دروسوس وآخرون (Drosos et al, 2021) بدراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين عملية التغيير والرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وطبقت على الجانب النوعي من خلال تحليل المحتوى للدراسات والكتب ذات العلاقة، توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين إدارة التغيير والرضا الوظيفي، إذ يتقبل التغيير كل من لديه رضا عن عمله، وكانت العلاقة طردية كلما زاد مستوى التغيير لدى المدراء كلما زاد مستوى الرضا لدى العاملين.

فيما قام قطيفان (2020) بدراسة هدفت التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية وجهة نظر مساعدي المديرين، تمت الدراسة على عينة مكونة من (155) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة، توصلت الدراسة إلى أنّ درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في عمان كان عالياً وبلغ المتوسط الحسابي (4.16)، ومستوى الممارسات الابتكارية مرتفع، كذلك وجود علاقة بين إدارة التغيير والقيادة الابتكارية، ووجود فروق لصالح الاناث، وعدم وجود فروق لصالح المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

فيما اشارت دراسة كورماز (Korumaz, 2020) إلى تجارب مديري المدارس في عملية التغيير، تم استخدام المنهج النوعي من خلال المقابلة، تكونت عينة الدراسة من (15) من المدراء العاملين في المدارس الحكومية في تركيا، توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يعتبرون إدارة التغيير كعملية وإجراء في المدرسة، وأنّ مقاومة المعلمين للتغيير يظهر في بعض المواقف وهذا يؤثر على استراتيجيات التغيير، وأنّ مديري المدارس يواجهون افعالهم بطرق إيجابية ويهتمون في عملية التغيير وتشجيع الجميع عليها.

وحاولت دراسة جمعة (2019) البحث في طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان، واعتمدت الدراسة على تجميع البيانات الأولية باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل فهم الخصائص المميزة لعناصر المشكلة والمتغيرات المؤثرة فيها، ومن ثم اختبار صحة الفروض التي يقوم عليها هذا البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات هي الاستبيان، كما تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع التعليم الجامعي والمتمثل في الجامعات المصرية الحكومية. اختيرت العينة بطريقة عشوائية، وجرى توزيعها توزيعاً نسبياً من جامعتي (القاهرة وحلوان)، وبلغ حجم العينة (320) مفردة (176 مفردة من جامعة القاهرة)، (144 مفردة من جامعة حلوان)، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي الجامعي.

وسعت دراسة خليف (2019) إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في الجمارك الأردنية وعددهم (3200) عاملاً، وقام الباحث باختيار عينة قصدية، تكونت من (161) موظفاً وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجية البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية.

أما دراسة شريف (2019) فهدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (61) فقرة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المخواة للعام الدراسي 1439هـ/2018م؛ حيث بلغت عينة الدراسة (355) معلماً، اختيروا بطريقة عشوائية طبقية. وأظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الكلي لها (3.47).

وتناولت دراسة كمهي وآخرون (Kimhi et al., 2019) إدارة التغيير والأداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا، نيجيريا. تمت مراجعة الأدبيات المفاهيمية والنظرية والتجريبية ذات الصلة، وارتكزت هذه الدراسة على التغيير التنظيمي ونموذج لوين ذو الثلاث خطوات، كما اعتمد تصميم المسح الوصفي واستخدام البيانات الأولية، وبلغ عدد عناصر عينة الدراسة (286) موظفاً يعملون في شركات التصنيع المختارة في ولاية أنامبرا. استخدم المجتمع ككل كحجم عينة لهذه الدراسة، وكانت الأداة الرئيسة المستخدمة لجمع البيانات هي الاستبيان، وتم اعتماد صلاحية

المحتوى، واستخدمت طريقة الاختبار - إعادة الاختبار لاختبار موثوقية أداة البحث. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن التغييرات التكنولوجية لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، وأن استراتيجيات إدارة التغيير لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع في ولاية أنامبرا.

وهدفت دراسة مهدي وكاظم (2018) إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي والمتمثلة في (الاستراتيجية العقلانية، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، الاستراتيجية القسرية، الاستراتيجية المشاركة). ولغرض تحقيق أهداف البحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات من (35) مديراً وهم يمثلون رؤساء الأقسام والشعب والوحدات واستعملت الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود رؤية استراتيجية حول تبني الإدارة الإلكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة المبحوثة.

بينما مناخ الإبداع والأداء التنظيمي كلاهما بنيات أحادية البعد. وتشير النتائج إلى أن مناخ الإبداع يتوسط العلاقات بين أبعاد إدارة المواهب والأداء التنظيمي. وتوصي الدراسة بالاهتمام بالإبداع في المؤسسات.

كما قام طاهر (2018) بدراسة هدفت التعرف الى مهارات الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير لدى البعض مدراء ومعاوني المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل- التعرف على درجة العلاقة بين مهارات الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير لدى البعض مدراء ومعاوني المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل. تمثل مجتمع البحث بمدراء ومعاوني البعض المدارس الثانوية بمركز محافظة أربيل للعام الدراسي 2017 – 2018 والبالغ عددهم (150) مديراً ومعاوناً يعملون في (60) مدرسة، ولغرض التعرف على مستوى مهارات الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير تمت الاستعانة بمقياسي الإبداع الإداري وأساليب إدارة التغيير والتي تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية وعلم النفس الرياضي، والقياس والتقويم وبعد استخراج الأسس العلمية من (الصدق والثبات) على المقياسين تم تطبيقهما على عينة الدراسة وبعد جمع البيانات وتفريغها تم معالجتها إحصائياً بالوسائل الإحصائية المناسبة وهي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الارتباط. توصل البحث إلى بعض الاستنتاجات من أهمها:

1. وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع لإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي).

2. وجود علاقة ارتباطية موجة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجات الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي)

2.3.2 الدراسات المتعلقة بالإبداع

قام (Al-Zoubi, Issa, & Musallam, 2023) بدراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للقيادة الإبداعية وعلاقتها بمستوى الأداء التدريسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (362) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية وتوصلت هذه الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية من قبل القادة الأكاديميين في الكليات وكانت درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في كليات الجامعات الحكومية الأردنية مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في كليات الجامعات الحكومية الأردنية تعزى لمتغيري الكلية وسنوات الخبرة. كما كان مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعات الأردنية مرتفعاً، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس، توجد علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

قام شتيا (2022) بدراسة هدفت التعرف الى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية لواء بني كنانة، تكونت عينة الدراسة من (2560) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أنّ دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم جاءت بدرجة كبيرة، وتبين وجود فروق تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الاناث، فيما جاءت تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (6-10) سنوات، و11 سنة فأكثر.

وسعت دراسة العطاونة (2021) للتعرف إلى دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات مدرسة العهد الثانوية في حورة/ بئر السبع، وتكونت عينة الدراسة من (59) معلماً ومعلمة، وقد تبين من خلال نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة شين ويوان (Chen & Yuan, 2021) إلى التحقيق في كيفية تأثير التدريس الإبداعي للمعلم بخيال المعلم والقيادة الحكيمة لمدير مدرسته، وكيف تلعب تأثيرات الاعتدال السياقية بين العوامل الهرمية المشتركة. ينقسم إطار عمل البحث إلى مستويين: المستوى الفردي لكيفية تأثير "خيال المعلم" على "التدريس الإبداعي للمعلم" ومستوى المجموعة على تأثير "القيادة الحكيمة للمدير". تكونت عينة الدراسة من (861) معلماً ومعلمة، ينتمون إلى (65) مدرسة ابتدائية في جنوب تايوان شاركت في الدراسة الاستقصائية، وأظهرت النتائج أن "خيال المعلم" سيؤثر بشكل إيجابي على "التدريس الإبداعي". ستؤثر "ممارسة الرؤية" بشكل إيجابي أيضاً على "التعلم المستقل وتقديم التحدي". علاوة على ذلك، تلعب "التعليقات على الرؤية" دور مشرف إيجابي في كيفية مساهمة "الخيال الإبداعي" في "المناقشة التفاعلية والانفتاح الذهني".

وجاءت دراسة نصار (2020) والتي هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (439) مساعدين مدير ومعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي، توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر ثقافة الإبداع في المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق لصالح سنوات الخبرة.

وقام أمتو وآخرون (Amtu et al., 2019) بدراسة هدفت إلى تحديد دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى (216) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس أميون الأندونيسية، حاولت هذه الدراسة تصميم استبيان من خمس نقاط من نوع ليكرت، واستخدمت الدراسة تحليل البيانات الوصفي والتحليل الاستنتاجي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مدينة أميون الأندونيسية جاء بدرجة مرتفعة، فقد بينت النتائج تأثير قيادة المدير على إبداع المعلم بنسبة (46.7%)، وتأثير إدارة المدير على إبداع المعلم بنسبة (58.9%)، وتأثير قيادة المديرين وإدارتهم معاً على إبداع المعلم بنسبة (59%).

فيما هدفت دراسة ابوحسين (2018) التعرف إلى القيادة التربوية بالمدارس الأهلية في تنمية الإبداع لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (52) مدرسة، بواقع (150) قائداً تربوياً، و (320) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كاداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر القيادة المستخدمة من قبل القادة الميدانيين في المدارس الأهلية بمدينة الرياض على تنمية الإبداع لدى المعلمين، فيما لم تسجل أي فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة.

في حين قام أبو مديغم (2018) بدراسة تهدف التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، تكونت عينة الدراسة من (417) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة موزعة على خمسة مجالات، هي (العملية التدريسية، والعلاقات الإنسانية، وتحسين وتطوير البيئة المدرسية، والتفكير والتعبير والحوار والمناقشة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب جاء بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة.

بينما أجرى عبد الإله (Abdul-Aa, 2018) دراسة بهدف الكشف عن درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية في محافظة سوهاج للإبداع، ولغرض تحقيق أهداف البحث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة على (50) مديراً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية في محافظة سوهاج للإبداع جاءت بدرجة منخفضة.

فيما أجرى انجرام (Ingram, 2016) دراسة هدفت الدراسة الكشف عن دور مناخ الإبداع في التوسط في العلاقات بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (326) مؤسسة كبيرة في بولندا، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، تم التحقق من صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون، والثبات من خلال استخدام كرونباخ الفاء، ثم أدخلت البيانات في برنامج SPSS، توصلت النتائج الى أن إدارة المواهب هي بناء ثلاثي الأبعاد (الأبعاد هي: استراتيجية وهيكلية وأيديولوجية)

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الاهداف التي سعت الى تحقيقها، فتناولت دور القيادة المدرسية في تعزيز الإبداع كدراسة شتنيات (2022) ودراسة العطاونة(2021) ودراسة (Amtu et al., 2019) ودراسة مديغم (2018) فيما ذهبت دراسة (Chen & Yuan, 2021) الى دراسة دور القيادة المدرسية الحكيمة في تحقيق الإبداع لدى المعلم، وذهبت دراسات اخرى الى الحديث عن استراتيجيات التغيير ريمايوي (2023) ودراسة (Vlachopoulos, 2021) ودراسة حسيان (2021)، وحققت الدراسات اهجاها من خلال الاجابة على تساؤلا الدراسة.

على جانب المنهج فقد تنوع المنهج المستخدم بين الكمي والكيفي، ومن الدراسات التي اتبعت المنهج الكمي دراسة (Al-Zoubi, Issa, & Musallam, 2023) ودراسة شتنيات (2022)

ودراسة العطاونة (2021) ودراسة (Chen & Yuan, 2021) ودراسة نصار (2020)، فيما استخدمت المنهج النوعي دراسة (Vlachopoulos, 2021) ودراسة (Drosos et al, 2021) ودراسة (Korumaz, 2020).

على جانب العينة فقد تنوعت العينات المستخدمة بين المدراء والمعلمين وكانت اعلى العينات دراسة شتيايت (2022) حيث بلغت عينة الدراسة 2560 معلم، فيما كانت اقل العينات (8) مدرسة في دراسة (Vlachopoulos, 2021).

كما جاءت نتائج الدراسات السابقة منوعة بين مستوى مرتفع لتحقيق الإبداع كما في دراسة العطاونة (2021)، ونصار (2020) ودراسة (Amtu et al., 2019)، فيما جاء واقع ادارة التغيير بدرجة متوسطة في دراسة ريمايوي (2023) كما جاء منخفضا فيما يتعلق بإدارة التغيير على مستوى التخطيط واتخاذ القرارات كما في دراسة (Vlachopoulos, 2021).

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يتعلق بعينة الدراسة وبناء اداة الدراسة ومناقشة النتائج وفي الأدب النظري للدراسة، وتوافق مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع ومن حيث العينة ونوعها ومن حيث النتائج.

5.2 اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة

جاءت الدراسة لتضيف ما هو جديدًا عما سبقها في الدراسات السابقة ويتمثل ذلك في دراسة ادارة التغيير لدى المدير ودورها في تعزيز الإبداع لدى المعلم في مدارس القدس، وهي الدراسة الاولى في ذا الجانب حسب اطلاع الباحثة، فيما قدمت الدراسة نموذجا أمثل لتعزيز ادارة التغيير لدى المديرين اسنادا الى نتائج الدراسة الكمية والكيفية، وسعت الى أن يكون واقعيًا وقابلًا للتطبيق في مدارس القدس ضمن المرحلة الابتدائية لاهميته في تعزيز النمط الديمقراطي لدى المديرين والحد من النمط التسلطي في الإدارة المدرسية والذي يحد من ثقافة الإبداع.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- اجراءات الدراسة
- المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

1.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج المختلط بشقيه الكمي من خلال الاستبيان، والنوعي من خلال المقابلة، فالمنهج المختلط يشير إلى استخدام جميع البيانات وتحليلها وتفسيرها من خلال دمج البحث الكمي والبحث الكيفي في دراسة واحدة. يهدف المنهج المختلط إلى تحقيق مزايا كلا النهجين وتوفير صورة شاملة للمشكلة التي يتم دراستها.

والبحث الكمي يستخدم القياسات الكمية والإحصائية لجمع البيانات وتحليلها. يهدف إلى قياس المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية بينها. يعتمد البحث الكمي على تجميع البيانات الهيكلية واستخدام أدوات إحصائية لتحليلها، مثل الاستبانة والاختبارات والتجارب المضبوطة. من جهة أخرى، البحث الكيفي يركز على فهم الظواهر والمفاهيم من خلال التركيز على السياق والتفاصيل والتفسيرات. يهدف البحث الكيفي إلى فهم الآراء والمعتقدات والتفاعلات الاجتماعية من خلال جمع البيانات الموضوعية مثل المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية وتحليلها بواسطة الطرق الأكثر تفصيلاً (ابو سمرة والطيطي، 2020).

من خلال الجمع بين البحث الكمي والبحث الكيفي، يمكن الحصول على فهم أعمق وأكثر شمولاً للمشكلة المدروسة. فالبحث الكمي يوفر البيانات الكمية والإحصائية التي تعزز الدقة والتعميم، بينما يسمح البحث الكيفي بفهم السياق والتفاصيل وتحليل العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة. باستخدام المنهج المختلط، يتم توفير منظور شامل ومتعدد الأبعاد للمشكلة، ويمكن تفسير النتائج بطريقة أكثر وضوحاً وتعميمها بشكل أفضل. يعد استخدام المنهج المختلط مناسباً في العديد من المجالات مثل العلوم الاجتماعية والتربية والعلوم الصحية حيث تكون المشكلات معقدة وتتطلب فهماً عميقاً وشاملاً.

إضافة إلى ما تم الرجوع إليه من الدراسات السابقة في ذات المجال وإجراء مسح للمكتبات والدوريات والدراسات العربية والأجنبية والمقالات والإحصائيات -حسب الامكانية- وكل ما يتعلق بهذه الدراسة من أجل وضع الأسس العلمية للنموذج الأمثل في مجال إدارة التغيير والإبداع.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية الرسمية في القدس للعام 2023-2024، والبالغ عددهم (1600) معلماً ومعلمة، وسوف يتم مقابلة بعض مديري المدارس في مدينة القدس والبالغ عددهم (47) مديراً ومديرة.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغت (350) من المعلمين والمعلمين في المدارس الابتدائية في العام الدراسي 2023-2024، وتم هذا الاختيار من مجتمع الدراسة للمعلمين العاملين في مدينة القدس في العام الدراسي 2022-2023. أما عينة المدراء فبلغت (11) من المدراء لعمل المقابلات معهم حول إدارة التغيير وتطبيقها في المدارس وعلاقتها بنحوق الإبداع لديهم.

4.3 وصف متغيرات أفراد العينة

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	123	35.1
	إنثى	227	64.9
المجموع		350	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	168	48.0
	دراسات عليا	182	52.0
المجموع		350	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	81	23.1
	من 5- أقل من 10 سنوات	109	31.1
	10 سنوات فأكثر	160	45.7
المجموع		350	

5.3 أدوات الدراسة

تمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة والمقابلة، حيث تم استخدام الاستبانة للبيانات الكمية، والمقابلة للبيانات الكيفية.

الاستبانة:

تُعد الاستبانة واحدة من أكثر الأدوات استخدامًا في جمع البيانات الكمية. تهدف الاستبانة إلى جمع معلومات من عينة كبيرة من الأفراد من خلال توزيع استمارات استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المحددة. يتم تحليل البيانات المستخرجة من الاستبانة بطرق إحصائية للكشف عن العلاقات والاتجاهات والتوجهات العامة.

المقابلة: تُستخدم المقابلة لجمع البيانات النوعية وفهم التجارب والآراء والمشاعر والمفاهيم الفردية بشكل أعمق. تشمل المقابلة محادثة هادفة بين الباحث والمشارك في الدراسة، حيث يتم طرح أسئلة مفتوحة وتسجيل الإجابات وتحليلها لاحقًا. تسمح المقابلة بفهم السياق وتفاصيل الظواهر وتوفير فرصة للمشاركين للتعبير بحرية عن آرائهم وتجاربهم.

أولاً: الاستبانة

قامت الباحثة استنادًا إلى الدراسات السابقة والخلفية النظرية للدراسة، بتطوير أداة الاستبانة، حيث تكونت الاستبانة في مرحلتها الأولى قبل التحكيم من محورين، هما المجال الأول: تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديريين، ويتكون من (27) فقرة، والمجال الثاني: تحقيق الإبداع لدى المعلمين ويتكون من (32). واستندت الباحثة في ذلك إلى دراسات منها (وهبة، 2020؛ والعياصرة، 2012؛ وجمعة، 2019؛ والثبيتي، 2018؛ وابومديغيم، 2018؛ وبودرهم، 2013). وبعد التحكيم أصبحت الاستبانة مكونة من مجالين، المجال الأول: تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في القدس وتكون من (34) فقرة، أما المجال الثاني: تحقيق الإبداع ويتكون من (34) فقرة.

صدق الاستبانة الظاهري

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، انظر ملحق(1)، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في ميدان العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية والعربية، انظر ملحق(3)، حيث وزعت الباحثة

الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في أسئلة وفقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، انظر ملحق (2).

صدق الاستبانة العاملي

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.553**	0.000
2	0.607**	0.000
3	0.539**	0.000
4	0.562**	0.000
5	0.599**	0.000
6	0.549**	0.000
7	0.572**	0.000
8	0.534**	0.000
9	0.568**	0.000
10	0.599**	0.000
11	0.608**	0.000
12	0.621**	0.000
13	0.646**	0.000
14	0.563**	0.000
15	0.633**	0.000
16	0.637**	00.00
17	0.643**	0.000
18	0.648**	00.00
19	0.679**	0.000
20	0.584**	0.000
21	0.660**	00.00
22	0.599**	0.000
23	0.612**	00.00

0.000	0.404**	يفضل تنفيذ القرارات دون نقاش في بعض الأحيان.	24
0.000	0.656**	يقدم بشكل مستمر المحفزات المعنوية للمعلمين.	25
0.000	0.577**	يسعى لإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.	26
0.000	0.670**	يحاور المعلمين لتحديد ضروريات التغيير.	27
0.000	0.683**	يتبنى قيادة التغيير على طريقة تنمية التفكير الإبداعي للمعلمين	28
0.000	0.677**	يستخدم الاتصال الفعال لنجاح التغيير.	29
0.000	0.609**	يحفز المعلمين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.	30
0.000	0.667**	يوكد على العلاقات التعاونية والاحترام من خلال ترسيخ الثقافة الداعمة.	31
0.000	0.636**	يهتم بتطوير الرؤية الخاصة بالبيئة المدرسية بشكل مستمر وحسب التطورات التكنولوجية الحديثة.	32
0.000	0.624**	يعزز التنوع الثقافي لدى المعلمين والطلبة من خلال برامج حديثة في المجال.	33
0.000	0.603**	يسعى لاستخدام الطرق والأساليب الحديثة في التخطيط والتطوير المدرسي، من خلال الأدوات الواعية الحديثة في مجال التعليم.	34

* داله احصائية عند 0.050.

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.525**	0.000
2	0.570**	0.000
3	0.597**	0.000
4	0.578**	0.000
5	0.621**	0.000
6	0.590**	0.000
7	0.619**	0.000
8	0.648**	0.000
9	0.633**	0.000
10	0.692**	0.000
11	0.602**	0.000
12	0.658**	0.000
13	0.682**	0.000
14	0.660**	0.000
15	0.627**	0.000
16	0.704**	00.00
17	0.618**	0.000
18	0.631**	00.00
19	0.644**	0.000
20	0.592**	0.000
21	0.700**	00.00
22	0.652**	0.000
23	0.643**	00.00
24	0.698**	0.000
25	0.698**	0.000
26	0.698**	0.000
27	0.658**	0.000
28	0.686**	0.000
29	0.666**	0.000

0.000	0.672**	يرسل المعلمين لدورات تأهيلية تهتم بتنمية الإبداع.	30
0.000	0.648**	يشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.	31
0.000	0.626**	يركز على الجانب الترفيهي من خلال القيام برحلات علمية ترفيهية لتنمية الذات لدى المعلمين.	32
0.000	0.598**	يشجع المعلمين على توثيق ممارساتهم التأملية.	33
0.000	0.663**	يشجع المعلمين على العمل ضمن مجموعات تعلم مختصة.	34

** داله احصائية عند 0.001.
* داله احصائية عند 0.050.

ثبات أداة الاستبانة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين (0.948)، و(0.957) لمستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة.

ثانياً: أداة المقابلة

تم تطوير أداة المقابلة بعد الرجوع الى الدراسات السابقة منها (وهبة، 2020؛ وجمعة، 2019، وابو مديغيم، 2018)، حيث تكون المقابلة من ثلاثة اسئلة، وهي السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي والتطوير.
2. تمكين عملية التنظيم والتحليل.
3. تعزيز التوجيه والرقابة.
4. إشراك المعلم في اتخاذ القرارات.
5. الحد من مقاومة التغيير.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدراء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة؟

صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المشرفين حيث تم التعديل على أسئلة المقابلة بما يتوافق مع المطلوب من حيث الصياغة والانتماء، وعلى الجانب الآخر تم التحقق من مناسبة الأداة للمشاركين في الدراسة من خلال عرضها عليهم وسهولة فهم الأسئلة والإجابة عليها.

على الجانب الآخر تم التحقق من ثبات الأداة من خلال مقارنة التحليل لمرتين مختلفتين حول الإجابات، وجاءت نتيجة التحليل في كلا المرتين بالتوافق بدرجة كبيرة، على الجانب الآخر تم تلاوة البيانات التي قدمها المشاركون في المقابلة، وتم الحصول على موافقة على أنها تمثل مواقفهم بنسبة عالية جداً، وعليه فإن مستوى الثبات لأداة المقابلة جاء بشكل مرتفع. وحمل معه الجانب الأخلاقي نقل المعلومات وصياغة المادة بما يراه المديرين المشاركون في المقابلة.

6.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة التغيير لدى المديرين.

المتغير التابع: الإبداع المهني لدى المعلمين.

المتغيرات الضابطة: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

7.3 إجراءات الدراسة

- بعد كتابة أسئلة الدراسة وأهدافها وصياغة مشكلة الدراسة، تم بناء الأدب النظري والدراسات السابقة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها، إذ قامت الباحثة بتطوير الأدوات المناسبة بعد الرجوع للدراسات السابقة، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة والمقابلة، حيث تم تحكيما من قبل محكمين مختصين.
- تم توزيع ادوات الدراسة من قبل الباحثة على عينة الدراسة، حيث تم توزيع (350) استبانة على معلمي المدارس في مدارس القدس الابتدائية، وعمل (11) مقابلة مع مديري المدارس الابتدائية في المدارس.
- تم تحليل أدوات الدراسة ضمن البرامج الخاصة بذلك للتحليل الكمي والنوعي للوصول الى البيانات النهائية التي سيتم مناقشتها للوصول الى المعلومات التي تحقق أهداف الدراسة.

8.3 المعالجة الإحصائية

معالجة البيانات الكمية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، (Statistical Package For Social Sciences).

معالجة البيانات الكيفية (النوعية)

من أجل تحليل البيانات الكيفية تم الاستعانة ببرنامج (MAXQDA) وبالاعتماد على النظرية المجذرة للتحليل النوعي.

وهذا البرنامج من البرامج المختصة في التحليل النوعي بواسطة البيانات واعتماد نظام الترميز والثيمات في طريقة التحليل.

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات الآتية:

- الدرجة: مدى المتوسط الحسابي
- منخفضة: 2.33 فأقل
- متوسطة: 2.34-3.67
- مرتفعة: 3.68 فأعلى

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 نتائج اسئلة الدراسة

2.4 نتائج الفرضية

3.4 نتائج المقابلات

4.4 الخلاصة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة)، إذ تم استخدام المنهج المختلط لعرض البيانات الكمية والكيفية التي توصلت إليها الدراسة من أجل التعرف على استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، وتحديد أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

1.4 نتائج أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يضع الخطط التطويرية في المدرسة.	3.92	0.804	عالية	78.4
14	يحث المعلمين على التوزيع في طرق وأساليب التدريس المستخدمة.	3.68	0.734	عالية	73.6
12	ينوع من الأنشطة التي تقام في المدرسة.	3.65	0.822	متوسطة	73.0
25	يقدم بشكل مستمر المحفزات المعنوية للمعلمين.	3.65	0.778	متوسطة	73.0
7	يهتم بالتغيير الحاصل لدى المعلمين.	3.64	0.806	متوسطة	72.8
30	يحفز المعلمين على اتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.	3.64	0.848	متوسطة	72.8
3	يحرص على إدماج أفكار ومهارات جديدة مع المعلمين لتعزيز التعليم في المدرسة.	3.63	0.804	متوسطة	72.6
9	يوفر أحدث البرامج على المستوى التعليمي والإداري في المدرسة.	3.63	0.812	متوسطة	72.6
22	يعتبر نفسه قائداً مسانداً للمعلم من خلال سعيه لتطوير التعليم في المدرسة.	3.63	0.779	متوسطة	72.6
31	يؤكد على العلاقات التعاونية والاحترام من خلال ترسيخ الثقافة الداعمة.	3.63	0.842	متوسطة	72.6
32	يهتم بتطوير الرؤية الخاصة بالبيئة المدرسية بشكل مستمر وحسب التطورات التكنولوجية الحديثة.	3.63	0.829	متوسطة	72.6
34	يسعى لاستخدام الطرق والأساليب الحديثة في التخطيط والتطوير المدرسي، من خلال الأدوات الواعية الحديثة في مجال التعليم.	3.63	0.797	متوسطة	72.6
19	سهولة الاتصال والتنسيق بين الإدارة المدرسية والمعلمين في التغلب على مقاومة التغيير.	3.62	0.840	متوسطة	72.4
33	يعزز التنوع الثقافي لدى المعلمين والطلبة من خلال برامج حديثة في المجال.	3.62	0.840	متوسطة	72.4
13	يشجع تشكيل لجان هدفها تزويد الإدارة المدرسية بكل التطورات.	3.61	0.834	متوسطة	72.2
18	تقبل النقد وذلك ليساعد على البناء والتقدم المهني.	3.61	0.820	متوسطة	72.2
21	يساعد في حل مشكلات المعلمين.	3.61	0.806	متوسطة	72.2
24	يفضل تنفيذ القرارات دون نقاش في بعض الأحيان.	3.61	0.856	متوسطة	72.2
29	يستخدم الاتصال الفعال لنجاح التغيير.	3.61	0.817	متوسطة	72.2
4	يتجنب البيروقراطية خلال تعامله مع المعلمين.	3.60	0.790	متوسطة	72.0
5	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	3.60	0.815	متوسطة	72.0
11	يمنح الصلاحيات الكافية للمعلمين لدفعهم للتطور والتقدم.	3.59	0.791	متوسطة	71.8
23	يتخذ القرار النهائي في أي جلسة حوارية مستنداً إلى آراء المعلمين.	3.59	0.816	متوسطة	71.8
6	يقوم بإحضار أفضل المدربين لرفع قدرات المعلمين.	3.58	0.759	متوسطة	71.6
15	يسأل المعلم في حال لم يطور من قدراته التربوية في المجال التعليمي.	3.58	0.803	متوسطة	71.6
8	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجية الحديثة.	3.57	0.797	متوسطة	71.4

71.2	متوسطة	0.873	3.56	يعمل على تشكيل لجان هدفها رصد التغيير الحاصل في العملية التعليمية إيجاباً أو سلباً.	16
71.2	متوسطة	0.761	3.56	يحاور المعلمين لتحديد ضروريات التغيير.	27
71.0	متوسطة	0.777	3.55	يعزز المعلمين المتميزين بأفكارهم.	2
71.0	متوسطة	0.809	3.55	يفضل إشراك المعلمين في جلسات الحوار التي يقوم بها مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	10
71.0	متوسطة	0.795	3.55	يشجع نمط القيادة المستخدم على النمو والتقدم التعليمي.	17
71.0	متوسطة	0.810	3.55	يتبنى قيادة التغيير على طريقة تنمية التفكير الإبداعي للمعلمين	28
70.4	متوسطة	0.828	3.52	مناقشة الجهات المسؤولة لأجل تعديل في القوانين لمصلحة العملية التعليمية.	20
70.0	متوسطة	0.778	3.50	يسعى لإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.	26
72.2	متوسطة	0.490	3.60	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) وانحراف معياري (0.490) وهذا يدل على أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (72.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(32) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يضع الخطط التطويرية في المدرسة " على أعلى متوسط حسابي (3.92)، يليها فقرة " يحث المعلمين على التنوع في طرق وأساليب التدريس المستخدمة " بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة " يسعى لإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة " على أقل متوسط حسابي (3.50)، يليها الفقرة " مناقشة الجهات المسؤولة لأجل تعديل في القوانين لمصلحة العملية التعليمية " بمتوسط حسابي (3.52).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يُوفر الاحتياجات اللازمة للمعلمين لتطور الإبداع.	3.82	0.85	عالية	76.4
12	ينظم جلسات حوارية مع المعلمين ومناقشتهم في سبل تطوير النظام التعليمي باستمرار.	3.68	0.77	عالية	73.6
3	يُرشد المعلم لآليات تطوير الاختبارات من خلال الدورات الحديثة.	3.67	0.78	متوسطة	73.4
5	يُشجع المعلمين لتبني استراتيجيات التدريس الداعمة لحرية المعلم في التدريس.	3.66	0.78	متوسطة	73.2
16	يسعى لتفويض الصلاحيات للمعلمين في الأنشطة المختلفة لتنمية الإبداع.	3.65	0.78	متوسطة	73.0
23	يمنح المعلمين صلاحيات حل المشكلات التي تواجههم سواء كانت مع الطالب، أو لياء الأمور، المجتمع المحلي) وذلك لتنمية قدراتهم على حل المشكلات.	3.64	0.81	متوسطة	72.8
34	يشجع المعلمين على العمل ضمن مجموعات تعلم مختصة.	3.64	0.84	متوسطة	72.8
10	يقدر كافة الأعمال التي يقدمها المعلمون سواء التربوية أو التثقيفية.	3.63	0.79	متوسطة	72.6
14	يتقبل الآراء المختلفة التي يقدمها المعلمون بوضوح.	3.63	0.77	متوسطة	72.6
20	يعزز كافة المواهب الخاصة بالمعلمين في كافة المجالات.	3.63	0.79	متوسطة	72.6
30	يرسل المعلمين لدورات تأهيلية تهتم بتنمية الإبداع.	3.63	0.81	متوسطة	72.6
13	ينمي الحلول الإبداعية التي يقدمها المعلمون للمسائل المختلفة حسب تخصصاتهم.	3.62	0.78	متوسطة	72.4
17	يخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.	3.62	0.81	متوسطة	72.4
21	يساعد المعلمين على تنمية المهارات الخاصة لديهم.	3.62	0.81	متوسطة	72.4
22	يعقد جلسات بين المدير والمشرفين التربويين والمعلمين للعصف الذهني.	3.62	0.81	متوسطة	72.4
6	يُجهز المرافق المدرسية لتكون صالحة لأي نشاط متطور يرغب المعلم في تطبيقه.	3.61	0.72	متوسطة	72.2
7	يُمنح القدرة على اتخاذ القرار من خلال إشراك المعلمين بشكل عادل بما يعزز الإبداع الإداري لديهم.	3.61	0.77	متوسطة	72.2
9	يوفر للمعلمين نماذج تدريسية ضمن السياقات الحديثة للتدريس.	3.61	0.78	متوسطة	72.2
15	يهتم بغرس مبادئ الابتكار والتجديد لدى المعلمين.	3.61	0.75	متوسطة	72.2
8	يحث المعلم على إثراء المقررات بالأنشطة الإبداعية.	3.60	0.79	متوسطة	72.0
11	يُشجع المعلمين على المشاركة في الندوات والورش التي تهتم بالإبداع..	3.60	0.79	متوسطة	72.0

72.0	عالية	0.77	3.60	يقوم بعرض نماذج نجاحات مختلفة لتعريف المعلمين بإنجازات الآخرين.	18
71.6	متوسطة	0.74	3.58	يُطلع المعلم على التعديلات التي تتم على المنهاج المدرسي التي تستهدف التطوير.	4
71.4	متوسطة	0.79	3.57	يساند طريقة المعلم في حل المشكلات التي تواجهه.	26
71.4	عالية	0.80	3.57	يركز على الجانب الترفيهي من خلال القيام برحلات علمية ترفيهية لتنمية الذات لدى المعلمين.	32
71.4	متوسطة	0.81	3.57	يشجع المعلمين على توثيق ممارساتهم التأميلية.	33
71.2	متوسطة	0.72	3.56	يوفر متطلبات تطبيق التكنولوجيا الحديثة في التدريس.	2
71.2	متوسطة	0.85	3.56	يحرص على تحفيز المعلمين ماديا ومعنويًا بشكل مستمر لإظهار الإبداعات.	24
71.2	متوسطة	0.80	3.56	يعطي فرصة زمنية كافية في الاجتماعات المدرسية لتشجيع المعلم على الإبداع.	27
71.2	متوسطة	0.83	3.56	ينظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين لتعزيز الرؤية الإبداعية لديهم.	28
71.0	متوسطة	0.80	3.55	يشارك المعلمين المبدعين في وضع الخطط المدرسية بأنواعها المختلفة.	25
71.0	متوسطة	0.810	3.55	يشجع على القيام بالبحوث الإجرائية بشكل دوري لتنمية قدراتهم البحثية.	29
70.6	متوسطة	0.838	3.53	يخصص ميزانية خاصة لكل معلم للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.	19
70.2	متوسطة	0.778	3.51	يشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.	31
72.1	متوسطة	0.510	3.60	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) وانحراف معياري (0.510) وهذا يدل على أن مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية (72.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أنّ فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(32) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يوفر الاحتياجات اللازمة للمعلمين لتطور الإبداع" على أعلى متوسط حسابي (3.82)، يليها فقرة "ينظم جلسات حوارية مع المعلمين ومناقشتهم في سبل تطوير النظام التعليمي باستمرار" بمتوسط حسابي (3.68). وحصلت الفقرة "يشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي" على أقل متوسط حسابي (3.51)، يليها الفقرة "يخصص ميزانية خاصة لكل معلم للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع" بمتوسط حسابي (3.53).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

2.4 نتائج الفرضية

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم "

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
استراتيجيات إدارة التغيير	0.746**	0.000
تحقيق الإبداع		

* داله احصائية عند ($0.05 \geq \alpha$). ** داله احصائية عند ($0.01 \geq \alpha$).

يتبين من الجدول (3.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.746)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، أي أنه كلما زاد استخدام استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس زاد ذلك من تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والعكس صحيح.

السؤال الرابع: هل يختلف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

جدول (4.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	123	3.59	0.449	0.355	0.723
أنثى	227	3.61	0.511		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.355)، ومستوى الدلالة (0.723)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (5.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
بكالوريوس	168	3.58	0.515	0.876	0.382
دراسات عليا	182	3.63	0.466		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.876)، ومستوى الدلالة (0.382)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	81	3.66	0.515
من 5- أقل من 10 سنوات	109	3.59	0.500
10 سنوات فأكثر	160	3.59	0.471

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (7.4):

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.27	2	0.135		
داخل المجموعات	83.58	347	0.241	0.561	0.571
المجموع	83.855	349			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.561) ومستوى الدلالة (0.571) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يختلف مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	123	3.61	0.472	0.283	0.778
أنثى	227	3.60	0.530		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.283)، ومستوى الدلالة (0.778)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9.8): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
بكالوريوس	168	3.5569	0.53	1.784	0.075
دراسات عليا	182	3.6540	0.47		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.784)، ومستوى الدلالة (0.075)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.54616	3.67	81	أقل من 5 سنوات
0.50945	3.58	109	من 5- أقل من 10 سنوات
0.49259	3.58	160	10 سنوات فأكثر

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.473	2	0.236		
داخل المجموعات	90.473	347	0.261	0.906	0.405
المجموع	90.946	349			

يلاحظ أنّ قيمة ف للدرجة الكلية (0.906) ومستوى الدلالة (0.405) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنّه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

3.4 نتائج مقابلات الدراسة

للإجابة على السؤال السادس للدراسة والذي ينص على:

السؤال السادس: كيف تسهم إدارة التغيير في تحقيق الإبداع وتطويره لدى المعلمون كما يراه مديرو المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس؟

تم استخدام النظرية المجذرة للإجابة على هذا السؤال كما يأتي:

طريقة التحليل

تقترن كثير من الدراسات بالمنهج الوصفي بشقه الكمي من خلال الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والتعليق عليها ومناقشتها وتحليلها، على الجانب هناك الجانب الكيفي (النوعي) وهذا الجانب مهم جدًا في الحصول على البيانات، لذلك تعتمد الدراسة على استخدام النظرية المجذرة في التحليل، وتعني النظرية المستمدة من البيانات التي تم جمعها وتحليلها بشكل منهجي من خلال عملية الترميز للبيانات التي تم الحصول عليها من الأفراد الذين تمت مقابلتهم، وهم المدراء في هذه الدراسة، كما استخدمت الدراسة برنامج (MAXQDA) لتحليل البيانات النوعية.

جدول (12.4): يمثل نموذج النظرية المجذرة لأسئلة الدراسة

النسبة	الترميز	الفئة
		تطوير التخطيط الاستراتيجي
4.22	523	• الشراكة مع الطاقم
3.82	473	• ان يشجع المدير على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط
3.70	458	• المدير القائد القادر على التخطيط
3.02	374	• وضع تشخيص صحيح للمدرسة واحتياجاتها
1.98	245	• ان يكون الطاقم المدرسي داعما للإدارة
0.89	110	• تمكين عملية التفويض للطاقم من قبل المدير
		تمكين عملية التنظيم والتحليل
4.18	518	• يساهم في تعزيز قواعد البيانات المدرسية
1.86	231	• يساعد في توجيه الجهود من قبل المدير نحو التحسين
1.86	230	• يدعم توجيه الجهود والموارد نحو المجالات ذات الأهمية القصوى
1.83	227	• يرسخ ثقافة المدير بضرورة التغيير
1.66	206	• تعزيز مبدأ الشفافية في المدرسة
1.55	192	• يساعد في تحديد وتعزيز القيم التنظيمية
		تعزيز التوجيه والرقابة
1.56	193	• التوجيه والمتابعة من قبل المدير
1.50	186	• تنمية ثقافة التقييم المستمر والمتابعة
1.07	132	• تساعد في تحديد التغذية الراجعة للعملية التعليمية
1.06	131	• تعزيز الثقة لدى المعلم
0.88	109	• تحديد جوانب القصور والعوامل المعيقة
0.80	99	• تذليل العقبات امام الطاقم
0.68	84	• مراقبة أداء أطراف العملية التعليمية
0.46	57	• تدعم العمل ضمن مجموعات
		اشراك المعلم في اتخاذ القرارات
3.37	417	• تعزيز القرارات المدرسية
3.11	385	• تنمية الاحساس بالمسؤولية والتفاعل
3.03	375	• تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلم
1.57	194	• ارساء الثقة بين المدير والمعلمين
1.44	178	• قناعة المعلم بأن قراره يساعد في التطوير
1.40	174	• يساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة
		مقاومة التغيير
3.50	434	• الحاجة للتعريف بأسباب التغيير من قبل المدير
3.44	426	• المساعدة في تقبل التغيير
2.34	290	• تعزيز رؤية المعلم للتغيير
1.78	221	• رفض المنهج التسلسلي والدكتاتوري في الإدارة
1.77	219	• تطوير ونشر رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية
		اسهام ادارة التغيير من قبل المدير في تعزيز ابداع المعلم
4.67	579	• المشاركة في القرارات لتعزيز الإبداع

4.12	511	• تمكين الشراكة بين الإدارة والمعلم
3.89	482	• تحقيق الانتماء لدى المعلم
3.13	388	• توفير المناخ المعزز لثقافة التغيير
2.74	340	• ايجاد الحلول الإبداعية للتحديات المستمرة
		مقترحات تعزيز الإبداع في ظل ادارة التغيير
8.54	1058	• تطوير مهارات المعلمين في مجالات مثل التكنولوجيا التعليمية وطرق
2.78	344	• تعزيز الشفافية واشراك المعلم في القرارات
2.45	304	• تمكين العمل الجماعي
2.44	302	• ترقية المعلم المبدع
1.65	205	• تعزيز المعلم ماديا ومعنويا
1.06	131	• دعم الأنشطة الإبداعية التي يقدمها المعلم
0.67	83	• عدم التمييز بين المعلمين حسب المصالح
0.62	77	• المعلم المناسب في المكان المناسب
100	12391	المجموع

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للمقابلة:

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

مجال التخطيط الاستراتيجي

جدول (13.4) يمثل الترميز والنسبة لمجال تطوير التخطيط الاستراتيجي

النسبة	الترميز	الفئة
		تطوير التخطيط الاستراتيجي
26.22	523	• الشراكة مع الطاقم
23.71	473	• أن يشجع المدير على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط
22.96	458	• المدير القائد القادر على التخطيط
18.75	374	• وضع تشخيص صحيح للمدرسة واحتياجاتها
12.28	245	• أن يكون الطاقم المدرسي داعماً للإدارة
5.51	110	• تمكين عملية التفويض للطاقم من قبل المدير
100	1995	المجموع

تشير النتائج إلى أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسية تعتمد على مجموعة من العوامل، تمثلت حسب آراء المدراء بالشراكة مع الطاقم المدرسي بنسبة شكلت 26% من النتائج، فيما جاء في المرتبة الثانية جاء أنّ يشجع المدير على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط بنسبة 23.71%، ثم في المرتبة الثالثة، المدير القائد القادر على التخطيط بنسبة 22.96%، وجاء في المرتبة الأخيرة تمكين عملية التفويض للطاقم من قبل المدير. وهذه النسبة تبين أن التخطيط حتى يكون جيداً يجب أن يعتمد على العناصر التي ذكرها في الجدول السابق.

يمكن تفسير هذه بأنّ تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي يحتاج إلى التعاون بين الطاقم المدرسي والإدارة المدرسية، إذ يشكل هذا التعاون خطوة مهمة من خلال الشراكة مع الطاقم التعليمي في عملية التخطيط الاستراتيجي وكون الفريق الذي يتعامل مع الطلاب يومياً ويتفاعل معهم، إذ لدى الطاقم التعليمي المعرفة الكاملة بما يدور في المدرسة على كافة الجوانب الأكاديمية والإدارية، لذلك يلعب الطاقم المدرسي الدور الأساسي من خلال استخدام الملاحظات والبيانات التطويرية، واستخدام البرامج الحديثة في تطوير التخطيط المدرسي وحل المشكلات التي تواجه المدرسة، على الجانب الآخر فإن المدير القائد الفعّال يمكن له تطوير التخطيط الاستراتيجي إذ أشار (Vlachopoulos, 2021) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي المرتبط بالمدير القائد، والتي تتمثل في المبادرة والتفويض، والتواصل والاتصال، إضافة إلى دوره الإداري. وبناءً على

ذلك، يمكن القول إن أسس القيادة التربوية تكمن في الالتزام بتلبية احتياجات المدرسة كمؤسسة، وتحقيق أهدافها وخدمة العاملين فيها. يجب أن يكون القائد المرجو هو محور العملية الإدارية، حيث تنبع أهميته من قدرته على القيام بدور فاعل في جميع جوانب العملية الإدارية.

وفي ذات السياق يمكن القول إن أسس القيادة التربوية تكمن في الالتزام بتلبية احتياجات المدرسة كمؤسسة، وتحقيق أهدافها وخدمة العاملين فيها، وعليه يكون القائد هو محور العملية الإدارية من خلال وجود رؤية واضحة للمدرسة وأهدافها التعليمية، والقدرة على وضع استراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية، وذلك بالتواصل بفعالية مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور والجهات المعنية الأخرى، وأن يكون لديه مهارات التواصل الجيدة لنقل الرسائل وتبادل الأفكار وحل المشكلات، وتحفيز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب ودعمهم في تحقيق أقصى إمكاناتهم التعليمية والشخصية.

كما ان على الطاقم التدريسي دور في عملية التخطيط بأن يدعم جهود الإدارة في هذا المجال، إذ تأخر الطاقم عن دعم الادارة المدرسية يسهم في تعثر عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي. وعليه فعلمية التغيير تسهم بشكل فاعل في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تقبل الآراء واشراك الطاقم في عملية التخطيط ودعم التوجه نحو استغلال التطور التكنولوجي في الحصول على المعلومات التي تفيد بتطوير عملية التخطيط المدرسي في الجوانب المختلفة.

مجال تمكين عملية التنظيم والتحليل

جدول (14.4): يمثل الترميز والنسبة لمجال تمكين عملية التنظيم والتحليل

النسبة	الترميز	الفئة
		تمكين عملية التنظيم والتحليل
34.12	518	• تعزيز قواعد البيانات المدرسية
15.22	231	• يساعد في توجيه الجهود من قبل المدير نحو التحسين
15.15	230	• يدعم توجيه الجهود والموارد نحو المجالات ذات الاهمية القصوى
14.95	227	• يرسخ قناعة المدير بضرورة التغيير
13.57	206	• تعزيز مبدأ الشفافية في المدرسة
12.65	192	• تحديد وتعزيز القيم التنظيمية
100	1518	المجموع

تشير النتائج المتعلقة بهذا الجانب الى إن تعزيز قواعد البيانات المدرسية مهم في عملية التنظيم والتحليل وجاء ذلك بنسبة 34.12%، فيما جاء في المرتبة الثانية توجيه الجهود من قبل

المدير نحو التحسين، وتوجيه الجهود والموارد نحو المجالات ذات الأهمية القصوة، ثم قناعة المدير بضرورة التغيير.

على الجانب الآخر تبين أن تعزيز القيم التنظيمية جاء بدرجة أقل، وهذا الجانب مهم لتعزيز التنظيم والتحليل للبيانات الخاصة بالمدرسة، ودور الإدارة المدرسية في ترسيخ هذه الثقافة. يمكن تفسير ذلك بأن وجود قواعد بيانات حقيقية ومحدثة بشكل مستمر تساعد في عملية التحليل والتنظيم للبيانات الخاصة بالمدرسة والتي تسهم في تطوير العمل المدرسي وحل المشكلات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية، وفي ظل تقبل المدير لأهمية التغيير فإنّ عملية التنظيم والتحليل تكون فاعلة وتؤدي الى نتائج تسهم في تطوير العملية التعليمية في المدرسة.

ويكون ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأداء الطلاب وأداء المدرسة بشكل عام واستخدامها لتحديد النقاط القوية والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين من خلال تخطيط البرامج التعليمية والأنشطة الإضافية التي تدعم أهداف المدرسة، بوضع أهدافاً محددة وواضحة كتوزيع الموارد المالية والبشرية والتقنية بشكل فعال وعادل. وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد وفقاً للاحتياجات والأهداف المحددة.

وهذا يحتاج الى تنظيم الوقت بشكل فعال لتحقيق أهداف المدرسة، وتحديد الأولويات وضع جداول زمنية وتخطيطات لتنظيم الأنشطة والمهام المختلفة، وتعزيز التعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب وأولياء الأمور، من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة ووسائل تواصل أخرى لتبادل الأفكار والتحديثات، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس بالدعم والتدريب المستمر لتطوير قدراتهم، ومراقبة وتقييم أداء الطلاب وأداء المدرسة بشكل منتظم من خلال البيانات والملاحظات التي تم تحديدها لعمل التحسينات المطلوبة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

مجال تعزيز التوجيه والرقابة

جدول (4.15): يمثل الترميز والنسبة لمجال تعزيز التوجيه والرقابة

النسبة	الترميز	الفئة
		تعزيز التوجيه والرقابة
19.48	193	• التوجيه والمتابعة من قبل المدير
18.77	186	• تنمية ثقافة التقييم المستمر والمتابعة
13.32	132	• تساعد في تحديد التغذية الراجعة للعملية التعليمية
13.22	131	• تعزيز الثقة لدى المعلم
11.00	109	• تحديد جوانب القصور والعوامل المعيقة
9.99	99	• تذليل العقبات امام الطاقم
8.48	84	• مراقبة أداء أطراف العملية التعليمية
5.75	57	• تدعيم العمل ضمن مجموعات
100	991	المجموع

تشير النتائج إلى أنّ تعزيز التوجيه والرقابة تمثل من وجهة نظر المديرين في التوجيه والمتابعة من قبل المدير ثم تنمية ثقافة التقييم المستمر والمتابعة، تليها الاهتمام بالتغذية الراجعة وتعزيز الثقة لدى المعلم، فيما جاء بدرجة قليلة عملي تدعيم العمل ضمن مجموعات لطريقة لتعزيز التوجيه والرقابة.

ويكون ذلك من خلال توفير التوجيه الفردي لأعضاء هيئة التدريس والسماح لرائهم واحتياجاتهم وتحدياتهم وتقديم الدعم والمشورة اللازمة لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم وتحقيق أداء متميز، كما يمكن تعزيز أنظمة رقابة ومراقبة فعالة لمتابعة أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، ضمن إجراءات واضحة وعادلة لتقييم الأداء وتوفير التغذية الراجعة المناسبة، فالملاحظة والمراجعة المنتظمة للعمل في المدرسة وتقييم العمليات والنتائج يساعد في تعزيز الرقابة والعمل، وتوفير التدريب والتطوير من خلال تعزيز فرص التدريب والتطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتحديثهم بأحدث الممارسات والأساليب التعليمية وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية.

مجال اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

جدول (16.4): يمثل التميز والنسبة لمجال اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

النسبة	الترميز	الفئة
		اشراك المعلم في اتخاذ القرارات
24.82	417	• تعزيز القرارات المدرسية
22.92	385	• تنمية الاحساس بالمسؤولية والتفاعل
22.32	375	• تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلم
11.55	194	• ارساء الثقة بين المدير والمعلمين
10.60	178	• قناعة المعلم بأن قراره يساعد في التطوير
10.36	174	• يساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة
100	1680	المجموع

تشير النتائج إلى أن عملية اشراك المعلم في اتخاذ القرارات تتمثل في تعزيز القرارات المدرسية الخاصة بالمعلم، وتنمية الاحساس بالمسؤولية والتفاعل لدى المعلم وتعزيز الرضا الوظيفي وإرساء الثقة بين المدير والمعلمين، كما تبين ان اشراك المعلم في عملية صنع القرار تساعد في تحقيق نقاط الضعف والقوة.

على الجانب الآخر من المهم تنمية القدرات القيادية توفير برامج تدريبية خاصة بالقيادة التربوية والتنمية المهنية، وتعزيز المعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة، وتوفير قنوات تواصل فعالة ومفتوحة مع المعلمين، ودعم أفكارهم مقترحاتهم بشكل منتظم، واستخدام التكنولوجيا المناسبة مثل البريد الإلكتروني والمنتديات الإلكترونية لتسهيل التواصل.

ومن خلال توفير بيئة تشجع على المشاركة والمساهمة، يمكن تعزيز ثقافة الرقابة والمسؤولية في المدرسة وتنفيذ برامج تعليمية لتعزيز الوعي بالرقابة والمسؤولية، مثل ورش العمل والدروس التعليمية المخصصة. ويمكن لهذه البرامج توفير المعلومات والأدوات اللازمة للمعلمين لفهم أهمية الرقابة والمسؤولية وكيفية تطبيقها في البيئة التعليمية.

علاوة على ذلك، يمكن إقامة نقاشات وجلسات تفاعلية تشمل المعلمين والإدارة والطلاب وأولياء الأمور. يمكن لهذه النقاشات تعزيز الوعي وتبادل الأفكار والمعرفة بين جميع الأطراف وتعزيز روح المشاركة والتعاون.

أيضاً، يمكن تعزيز ثقافة الرقابة والمسؤولية من خلال إنشاء نظام للمتابعة والتقييم الذي يشمل تقديم ردود فعل منتظمة للمعلمين بشأن أدائهم والسلوكيات المتعلقة بالرقابة والمسؤولية. ويمكن استخدام هذه التقارير لتوفير التوجيه والملاحظات الإيجابية والتحفيز للمعلمين للحفاظ على مستوى عالٍ من الرقابة والمسؤولية.

مجال مقاومة التغيير

جدول (17.4): يمثل التميز والنسبة لمجال مقاومة التغيير

النسبة	الترميز	مقاومة التغيير
27.91	434	● الحاجة للتعريف بأسباب التغيير من قبل المدير
27.40	426	● المساعدة في تقبل التغيير
18.65	290	● تعزيز رؤية المعلم للتغيير
14.21	221	● رفض المنهج التسلطي والدكتاتوري في الإدارة
14.08	219	● تطوير ونشر رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية
100	1555	المجموع

تشير النتائج إلى أنّ الحد من مقاومة التغيير يتطلب أن يتم التعريف بأسباب التغيير، ثم المساعدة في تقبل التغيير وتعزيز رؤية المعلم للتغيير، إذ تشير النتائج إلى أن مقاومة التغيير تتمثل في مجموعة العوامل والسلوكيات التي تعارض عملية التغيير في المؤسسات والمجتمعات، ومن المهم أن نفهم أن المقاومة للتغيير طبيعية ومتواجدة في العديد من الظروف، وتحتاج لتوفير تواصل فعال ومفتوح مع المعلمين حول الأسباب والفوائد المرتقبة للتغيير، وتحديد الرؤية والأهداف والمنافع المحتملة للتغيير وكيف سيؤثر على التعليم وتطوير الطلاب.

وتعد جهود المدير للتغيير وتعزيز مفاهيمه لدى الطاقم التدريسي يساعد بشكل كبير في تعزيز مقاومة التغيير من قبل المعلمين، لذلك يجب على المدير توضيح فهمه للتغيير المقترح، بما في ذلك الفوائد المحتملة والأثر الإيجابي على العملية التعليمية وأن يدمج المدير المعلمين في عملية تطوير وتشكيل القرارات المتعلقة بالتغيير، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من العملية ويقدم لهم الدعم والتدريب اللازم لتجاوز أي تحديات قد تنشأ نتيجة للتغيير، وأن يستمع لمخاوف المعلمين ويفهم احتياجاتهم، مما يساعد في تحديد الحلول التي تلبّي تلك الاحتياجات.

كما أن تقديم معلومات واضحة وشفافة حول الخطط والتوقيت والمراحل المتعلقة بالتغيير يساعد في توفير الإجابة على الأسئلة وتوضيح الاشتباهاة لديهم، واحترام المعلمين ودورهم وخبراتهم، إذ من المهم أن يشعروا بأن أفكارهم وآرائهم محترمة، كما يجب أن يكون هناك اهتمام حقيقي بالاحتياجات والتحديات التي يواجهونها والعمل على توفير الدعم المناسب، ومن المهم تقديم آليات لتقييم تنفيذ التغيير وتقديم ردود فعل بناءة وتغذية راجعة للمعلمين لتعزيز مقاومة التغيير لديهم.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدراء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

جدول (18.4): يمثل الترميز والنسبة لاسهام إدارة التغيير من قبل المدير في تعزيز إبداع المعلم

النسبة	الترميز	الفئة
		اسهام ادارة التغيير من قبل المدير في تعزيز ابداع المعلم
25.98	579	• المشاركة في القرارات لتعزيز الإبداع
22.93	511	• تمكين الشراكة بين الادارة والمعلم
21.62	482	• تحقيق الانتماء لدى المعلم
17.41	388	• توفير المناخ المعزز لثقافة التغيير
15.25	340	• ايجاد الحلول الإبداعية للتحديات المستمرة
100	2229	المجموع

تسهم ادارة التغيير حسب النتائج في تعزيز الإبداع من خلال اشراك المعلمين في القرارات وتمكين الشراكة بين الادارة والمعلم وتحقيق الانتماء لدى المعلم للمؤسسة التي يعمل بها، كذلك توفير المناخ المعزز لثقافة التغيير، وايجاد الحلول الإبداعية للتحديات المستمرة، كل هذه العوامل تساهم وتساعد في تعزيز الإبداع لدى توفرها من إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية، يمكن تفسير ذلك بأن إدارة التغيير بواسطة المدير يمكن أن تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ابتكار المعلمين وتشجيعهم على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة في سياق التعليم. من خلال خلق بيئة مشجعة وداعمة وتوفير الفرص المناسبة والموارد اللازمة، يمكن لإدارة التغيير أن تسهم في تعزيز الإبداع والتميز التعليمي في المدرسة من خلال أن تكون الثقافة التنظيمية والبيئة المدرسية مشجعة وداعمة للابتكار، ويمكن للمدير تعزيز هذه الثقافة عن طريق تشجيع التفكير الإبداعي وتقدير الأفكار الجديدة وتشجيع التجربة والاختبار.

على الجانب الآخر يجب أن يكون لدى المعلمين الدعم اللازم من حيث الموارد المادية والتقنية والمراجع والأدوات التعليمية وتشجيع التجريب والاختبار إذ يمكن للمدير تشجيع المعلمين على تجربة الممارسات الجديدة وتقديم الدعم والتقييم اللازم لضمان نجاح التجارب واستمرارها، كما على المدير أن يقدر جهود المعلمين ويعبر عن التقدير للابتكارات والإسهامات المبتكرة التي يقدمونها، وأن يشجع المدير المعلمين على المشاركة في برامج التكريم وتقديم الشهادات والمكافآت للإبداع والتميز في التعليم.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة؟

جدول (19.4): يمثل الترميز والنسبة لمقترحات تعزيز الإبداع في ظل إدارة التغيير

النسبة	الترميز	الفئة
		مقترحات تعزيز الإبداع في ظل إدارة التغيير
42.25	1058	• تطوير مهارات المعلمين في مجالات مثل التكنولوجيا التعليمية.
13.74	344	• تعزيز الشفافية وإشراك المعلم في القرارات
12.14	304	• تمكين العمل الجماعي
12.06	302	• ترقية المعلم المبدع
8.19	205	• تعزيز المعلم ماديا ومعنويا
5.23	131	• دعم الأنشطة الإبداعية التي يقدمها المعلم
3.31	83	• عدم التمييز بين المعلمين حسب المصالح
3.08	77	• المعلم المناسب في المكان المناسب
100	2504	المجموع

تشير النتائج إلى أن أهم المقترحات التي ذكرها المديرين لتعزيز الإبداع في ظل إدارة التغيير تتمثل في تطوير مهارات المعلمين في مجالات مثل التكنولوجيا التعليمية وتعزيز الشفافية وإشراك المعلم في القرارات وتمكين العمل الجماعي وترقية المعلم المبدع تعزيز المعلم ماديا ومعنويا، وكون العصر الحديث تطورت طرق ووسائل واستراتيجيات التدريس فإن تطوير المعلم في هذا الجانب يشجع من عملية الإبداع التعليمي والإداري، كما تسهم هذه البرامج في تطوير أنظمة التعليم الحديث في الجوانب ذات العلاقة.

2.4 الخلاصة

اهتم هذا الفصل بنتائج أسئلة وفرضيات الدراسة، والتي تم الإجابة على ستة أسئلة منها في هذا الفصل، وسيتم الإجابة على السؤال السابع في الفصل الخامس من خلال الأنموذج المقترح، فيما تم الإجابة على أسئلة الدراسة الخمس الأولى من خلال التحليل الإحصائي لأداة الدراسة وهي الاستبانة الموجه للمعلمين، فيما تم الإجابة عن السؤال السادس من خلال المقابلة مع المديرين. تشكلت الآراء حسب نتائج الأسئلة بين المعلمين والمديرين، بالاتجاه نحو ضعف سياسة التغيير ومشاركة الطاقم التعليمي في القرارات المختلفة، فيما جاءت نتائج المديرين بوجود مثل ذلك

والاستعداد للوصول الى ايجابيات تشجع على التعاون بين الإدارة المدرسية والطاقم التدريسي
لتعزيز الإبداع.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والمقترح والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج الكمية

2.5 مناقشة النتائج الكيفية

3.5 مناقشة النتائج الكمية والكيفية معا

4.5 الأنموذج الأمثل

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والمقترح والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج الكمية

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تطبيق إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت النتائج الى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرج متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) وبنسبة مئوية (72.2%). وتبين أن المدير يضع الخطط التطويرية في المدرسة ويحث المعلمين على التنوع في طرق وأساليب التدريس المستخدمة فيما تبين انه لا يسعى لإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة كما لا يهتم بمناقشة الجهات المسؤولة لأجل تعديل في القوانين لمصلحة العملية التعليمية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة قطيفان(2020) ودراسة ريمايوي(2023) ودراسة شريف(2019) والتي بينت أن إدارة التغيير لدى المدراء جاءت بدرجة متوسطة.

تشير هذه النتائج إلى أنّ المدير يسعى إلى التطوير والتغيير، ويقصر ذلك على جانبي التخطيط والتعليم، فيما يعد التواصل مع المجتمع المحلي ومع الطاقم التدريسي فيما يخص إدارة التغيير أقل من المستوى المطلوب، وهذا يبين أن النمط المستخدم للقيادة يميل إلى النمط التسلسلي الذي يطلب من الآخرين العمل من خلال الأوامر وليس من خلال الشراكة والتواصل.

إذ جاء مستوى التواصل والاتصال بين المدير والمعلمين فيما يتعلق بإشراك المعلمين بجلسات الحوار مع المجتمع المدني متدني، كما أشارت النتائج إلى أنّ ذلك بسبب النمط الفياحي المستخدم الذي لا يهتم الى مناقشة الجهات المسؤولة فيما يتعلق بتعديل القوانين لصالح المعلم، أو إشراك المجتمع المدني والمعلمين في القرارات.

يمكن تفسير ذلك بأنّ أنماط الإدارة المستخدمة في مدارس القدس تميل إلى النمط التسلسلي المتفرد بالسلطة والذي يسعى الى تعزيز القرار الفردي على القرار الجماعي بدرجة أكبر، وهذا يقلل من مستوى الإبداع لدى المعلم في بعض الجوانب، إذ الحث على استخدام استراتيجيات مختلفة للتدريس لا يشكل توجها من قبل المدير نحو الإبداع، وإنما تطبيق سياسة عامة

لدى المدرسة بضرورة التنوع في استراتيجيات التدريس، في حين يكون مستوى ادارة التغيير مرتفع عندما يتم اشراك المعلمين في القرارات، وتعزيز ثقافة التواصل والاتصال مع المجتمع المحلي، والعمل على إشراك المعلمين في التخطيط والتطوير المدرسي ويتفق ذلك مع دراسة (Vlachopoulos, 2021).

ومما سبق يمكن القول إنّ مدير المدرسة يجب أن يكون متفاعلاً ومتعاوناً، مع الهيئة التدريسية يكون حينها مستوى الانتاج أعلى، إذ يحقق ذلك الإبداع عند المعلمين، ويرفع من مستوى الدافعية لديهم للعمل على تجويد التعليم، ويكون هذا التعاون إذا ما أستخدم المدير النمط القيادي الديمقراطي، أو ما شابهه، وإشراك المعلمين في صنع القرار.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أنّ مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) وبنسبة مئوية (72.1%)، فيما تبين أنّه يُوفر الاحتياجات اللازمة للمعلمين لتطور الإبداع وينظم جلسات حوارية مع المعلمين ومناقشتهم في سبل تطوير النظام التعليمي باستمرار، فيما تبين أيضاً أنه لا يتم إشراك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي، إلا نادراً، كذلك لا يتم تخصيص ميزانية خاصة لكل معلم للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.

يمكن تفسير هذه النتائج بأنّ سعي المدير إلى توفير احتياجات لتطوير الإبداع محاولة نحو ممارسة المهام المطلوبة منه تجاه المعلم، فيما يتمثل التطوير الحقيقي للإبداع من خلال ممارسة المعلم لكل ما يؤدي من أنشطة ومهام فعندما يكون المعلم شريك يساهم ذلك بتحقيق هدف التغيير، وبالتالي يجب ان يكون شريك فعال ويأخذ جزء بالتخطيط والتنفيذ والجلسات الحوارية التقييمية، وهذه الخطوة تعزز الانتماء لدى المعلمين بالإضافة ان يكون التغيير نتاج جلسات طواقم مصغره تعتبر الفئة المستهدفة ومهم أن تتلقى دعم المدير، وهذه المجموعة هدفها ان تكون مسانده وداعمه لبعض، ومن المهم أن يعطي المدير الصلاحيات لمجموعه التغيير مما يعزز الانتماء والشعور بالمسؤولية الشراكة الفعالة من الطرفين كإدارة وطاقم هي التي ترفع الانتماء، وأن يشعر المعلم أنّه شريك بالنجاحات وبالفشل، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة شتيايت (2022) ودراسة عطاونة (2021) ودراسة نصار(2020) التي بينت أنّ تحقيق الإبداع من قبل الإدارة المدرسية جاء بدرجة

عالية، وهذا يؤكد أن اختلاف البيئة ونمط الإدارة المدرسية يؤثر على مستوى الإبداع لدى المعلمين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج إلى أنه يوجد علاقة طردية إيجابية بين استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، أي أنه كلما زاد استخدام استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس زاد ذلك من تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القائد المدرسي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع لدى المعلمين. بأن يكون المديرين قادرين على تحديد رؤية واضحة وملهمة للمدرسة والتوجيه نحو تحقيق التغيير والابتكار. وينبغي أن يكونوا قادرين على التواصل المؤثر وتحفيز المعلمين لتبني أفكار جديدة وتجربة أساليب تدريس مبتكرة، وذلك من خلال توفير الموارد والدعم اللازم للمعلمين لتحقيق الإبداع. ويتضمن ذلك توفير الفرص التدريبية وورش العمل المتخصصة والموارد التعليمية المبتكرة. يجب أن يكون هناك توجيه ومشاركة من قبل المديرين للمعلمين، وتوفير الدعم الفني والتقني إذا لزم الأمر.

على الجانب الآخر من المهم العمل على تعزيز التعاون والتشارك بين المعلمين أن يؤدي إلى تحقيق الإبداع. يجب على المديرين تشجيع التعاون وإنشاء بيئة يتم فيها تبادل الأفكار والممارسات الجيدة بين المعلمين، ويمكن تنظيم اجتماعات منتظمة للمعلمين لمناقشة التحديات وتبادل الأفكار والتجارب.

كما يجب أن يعمل المديرين على تحويل الثقافة المدرسية لتشجيع الإبداع والتغيير. وتعزيز قبول الأفكار الجديدة وتشجيع المعلمين على تجربة أساليب تدريس مبتكرة. يمكن أن تتضمن هذه العملية تغيير التوجهات والسلوكيات التي تدعم الإبداع والتطوير المستمر.

ويتحقق ذلك أيضًا من خلال متابعة المديرين لعملية تقييم ومتابعة أداء المعلمين وتوفير التغذية الراجعة المناسبة. يمكن أن يساعد التقييم المنتظم في تحديد نقاط القوة والضعف وتوفير الدعم والتدريب اللازم لتحقيق الإبداع. يجب أن يتم تشجيع المعلمين على تجربة أفكار جديدة وتبني أساليب تدريس مبتكرة ومن ثم تقييم نتائجها وتأثيرها على تحسين الأداء.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل يختلف مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

أشارت النتائج لعدم وجود فرق تبعًا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ تحقيق الإبداع في المدارس يتطلب وجود إدارة للتغيير، وهذه الإدارة لا تمارس مهما التشارك والتواصل مع المعلمين بدرجة كبيرة، فإدارة التغيير تشمل سلسلة من الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التغيير وتعزيز الابتكار في المدارس. وتشمل هذه الإجراءات التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة. وكون المدارس الابتدائية في مدينة القدس تخضع لنظام المركزية في اتخاذ القرارات، وهذا يشمل مدارس الذكور والإناث، لذلك توافقت الآراء بينهم فيما يخص الميل نحو عدم التغيير والتوجه نحوه في المدارس الابتدائية بشكل عام في مدينة القدس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ريموي (2023)، فيما اختلفت مع دراسة نصار (2020) فيما يتعلق بمتغير الجنس حيث تبين ان هناك فروق لصالح الإناث، وانفتحت مع دراسة ريموي (2023) ودراسة قطفان (2020) في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يختلف واقع تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى تحقق مهارات الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تبا لمغيرات الدراسة الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بتحقيق مهارات الإبداع لدى المعلمين، وكما تمت الإشارة سابقاً فإن تحقيق الإبداع يحتاج إلى إدارة تغيير تمتلك رؤية واضحة للتغيير المطلوب في المدرسة وأهداف محددة، وأن يتم توضيح الرؤية بشكل واضح للمعلمين والفريق التعليمي بأكمله، حتى يكون هناك توجيه واضح للجهود المبذولة. وعلى هذا الجانب يلعب القائد المدرسي دوراً رئيسياً في إدارة التغيير لتحقيق الإبداع من خلال توجيه وتحفيز المعلمين وتشجيعهم على التبني والتكيف مع التغيير وأن يكون للقائد مهارات الاتصال الجيدة والقدرة على بناء ثقة وتعاون مع المعلمين.

كما يجب أن يوفر القائد والإدارة الدعم اللازم للمعلمين أثناء عملية التغيير، ويمكن أن يشمل ذلك توفير التدريب وورش العمل والموارد اللازمة لتعزيز فهم المعلمين للتغيير وتطبيقه بنجاح.

2.5 مناقشة النتائج الكيفية

مناقشة نتائج السؤال السادس: كيف تسهم إدارة التغيير في تحقيق الإبداع وتطويره لدى المعلمون كما يراه مديرو المدارس الابتدائية الرسمية في القدس؟

بينت النتائج أن تطوير مهارات التكنولوجيا التعليمية في ظل التطور التكنولوجي المستمر يسهم في تطوير مهارات المعلمين في استخدام التكنولوجيا التعليمية كما تسهم التدريبات والورش العملية على تعزيز قدرات المعلمين في استخدام التكنولوجيا بطرق مبتكرة وإبداعية في التدريس وإدارة الصف.

على جانب تعزيز الشفافية وإشراك المعلم في القرارات، إذ يشعر المعلمون بالاهتمام والتقدير عندما يشاركون في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير والابتكار في المدرسة، ويمكن تعزيز الإبداع الإداري بتوفير فرص للمعلمين للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم والمساهمة في صنع القرارات المؤسسية، ويساعد تمكين العمل الجماعي في تعزيز الإبداع الإداري بتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين من خلال تشكيل فرق العمل المشتركة وتبادل الخبرات والأفكار والتجارب لتعزيز التعلم المستمر وتحقيق تحسينات في العملية التعليمية.

وفي ذات السياق يجب أن يتم تشجيع وتكريم المعلمين الذين يظهرون الإبداع والتميز في العمل الإداري والتعليمي. يمكن منحهم فرصاً للتدريب والتطوير المهني، وإعطاء المساحة والدعم اللازم لتنفيذ أفكارهم الإبداعية، ولذلك من المهم تعزيز المعلم مادياً ومعنوياً، إذ يعتبر توفير مكافآت مادية وترقيات وفرص مهنية للمعلمين المبدعين جزءاً مهماً من تعزيز الإبداع. بالإضافة إلى ذلك،

يجب أن يتم تعزيز البيئة المعنوية في المدرسة من خلال تعزيز التواصل الإيجابي وتقديم الدعم العاطفي والتشجيع للمعلمين.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنّ الاستماع إلى آراء المعلمين واقتراحاتهم من خلال عقد اجتماعات منتظمة أو إنشاء نظام لتلقي المقترحات والشكاوى، والاستماع بعناية إلى ما يقوله المعلمون والاختذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم عن العملية التعليمية وإدارة المدرسة، وذلك بإشراك المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات والإجراءات المدرسية، ويتضمن ذلك تشكيل لجنة تشاركية تضم ممثلين عن المعلمين للنظر في القضايا واتخاذ القرارات المشتركة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين من خلال ورش عمل ودورات تدريبية تساعدهم على اكتساب المهارات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء التعليمي، وأن يتم معاملة المعلمين بالاحترام والثقة، وأظهر لهم أن أفكارهم وآراءهم ذات قيمة قدر إسهاماتهم واحترم تنوع وجهات نظرهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

3.5 مناقشة النتائج الكمية والكيفية معا

أشارت النتائج الكمية من وجهة نظر المعلمين أنّ المدراء ليس لديهم إدارة تغيير بما يكفي لتحقيق مستوى مرتفع للإبداع، فيما أشارت النتائج الكمية من وجهة نظر المديرين إلى أن هناك بعض الخطوات التي يقوم بها المدراء والتي تؤدي إلى تحقيق الإبداع كالمشاركة مع الطاقم التدريسي، وتحقيق الشفافية وتعزيز المعلم وتطوير مهاراته وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات.

بين هذه الاجابات ترى الباحثة إلى أنّ المعلمين يبحثون عن قيادة التغيير بشكل مستمر ضمن عملية تواصل دائم مع المدير، ويتمثل ذلك بوجود المدير مع المعلمين ضمن فريق تعاوني يهدف إلى تحقيق مستوى أعلى من النتائج الايجابية في العملية التعليمية من خلال الشراكة المطلقة المؤدية إلى قرارات حقيقية، في حين أن المدراء يسعون إلى تحقيق جزء من هذه الشراكة على أن يكون لهم مطلق السيطرة في اتخاذ القرارات النهائية.

ضمن هذا التوجه يمكن تفسير ذلك بحاجة المعلمين الدائمة إلى التعريف بأنفسهم بكونهم شريك في العملية التربوية، وشريك يقدم المزيد من المعلومات والبيانات في هذا الجانب، وهذا التوجه يساعد في تنمية العملية التعليمية وتطوير إداء العاملين فيها، فالمشاركة بين الطاقم التدريسي والإدارة المدرسية يساهم في التوسع في المقترحات والحلول للمشكلات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية كما يؤدي إلى سيل من الأفكار والبيانات التي يمكن تحليلها بالمشاركة للتغلب على المشكلات العالقة أو التي تحتاج إلى حلول سريعة.

فيما كان التوجه من قبل المدراء نحو وجود إدارة تغيير فيما يتعلق بالشراكة مع المعلمين في القرارات المختلفة في المدرسة، لكنهم دعوا الى المزيد من التعاون وتوفير الاحتياجات الخاصة بالمعلمين للوصول إلى الإبداع، وأن الشراكة بحاجة إلى جهد مشترك يتطلب تطوير آليات المشاركة والحوار، وتعزيز مقاومة التغيير، وإيجاد الحلول الكافية لتطوير المعلم وتعزيز عمله الأكاديمي والمهني.

5.4 الأنموذج الأمثل

للإجابة على السؤال السابع: ما الانموذج المقترح لتعزيز إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس لتحقيق مستويات عليا من الإبداع لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اقتراح انموذج أمثل، سعت الباحثة إلى تطويره استنادًا إلى ما يأتي:

تعزيز إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس لتحقيق الإبداع لدى المعلمين.

1. اسهمت مراجعة الأدب النظري المتعلق بالأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة التغيير في المدارس الى وضع تصور عام للباحثة، حيث ساعدت المعلومات المختلفة التي حصلت عليها من الدراسات السابقة والكتب على توفير بعض المعلومات المهمة التي ساعدت في بناء هذا النموذج.
 2. على الجانب الاخر تم التعامل مع نتائج الدراسة الكمية من خلال الاستبانة ومحورها(تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في القدس والمجال الثاني: تحقيق الإبداع).
 3. نتائج البيانات النوعية من خلال المقابلة مع المدراء بأسئلتها الثلاث ومحاور السؤال الأول، إذ تم اعتماد الوزن النسبي لل فقرات المنخفضة لتحديد طبيعة النموذج والاضافات المهمة التي يحتاجها الأنموذج لتعزيز ادارة التغيير في المدارس الابتدائية لتطوير الإبداع الخاص بالمعلمين في ذات المدارس.
- استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين.

المجال الأول: استراتيجيات إدارة التغيير عند مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس.

- لا يفضل إشراك المعلمين في جلسات الحوار التي يقوم بها مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- لا يشجع نمط القيادة المستخدم على النمو والتقدم التعليمي.
- لا يتبنى قيادة التغيير على طريقة تنمية التفكير الإبداعي للمعلمين
- لا مناقشة الجهات المسؤولة لأجل تعديل في القوانين لمصلحة العملية التعليمية.
- لا يسعى لإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.

المجال الثاني: بتحقيق الإبداع لدى المعلمين

- لا يعطي فرصة زمنية كافية في الاجتماعات المدرسية لتشجيع المعلم على الإبداع.
 - لا ينظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين لتعزيز الرؤية الإبداعية لديهم.
 - لا يشارك المعلمين المبدعين في وضع الخطط المدرسية بأنواعها المختلفة.
 - لا يشجع على القيام بالبحوث الإجرائية بشكل دوري لتنمية قدراتهم البحثية.
 - لا يخصص ميزانية خاصة لكل معلم للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.
 - لا يشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.
- يعتبر التغيير والتطوير من الوسائل القائمة والضرورية من أجل التحسين المستمر في العملية التعليمية، ولكن التغيير يحتاج إلى تقبل من القيادة التربوية الموجودة داخل المدرسة، والمتمثلة في المدير بشكل عام، وفي الطاقم المتمثل في المعلمين.
- إنّ عدم ثقة المدير بطاقم المعلمين معه اضافة الى البيئة المدرسية، والميول الشخصية للمدير، تلعب دورا هاما في اختيار نمط القيادة الذي ينفذه المدير في قيادته للمدرسة.
- من خلال ما سبق عرضه من أدوات الدراسة وتحليلها تبين بشكل جلي ان المشكلة الحقيقية في المدرسة تمثلت في نمط القيادة الذي يستخدمه المديرون في إدارة المدرسة، وتفردهم في اتخاذ القرارات، وسيطرتهم على جميع مفاصل الادارة في المدرسة، وتحكمهم بكافة القرارات المتعلقة بالبيئة التعليمية، او البيئة المدرسية بشكل عام، من مرافق عامة، ونشاطات لا منهجية، وغيرها من النشاطات التي تشارك بها المدرسة.

ويشعر المعلمون والطلبة وأولياء الأمور أنهم تابعون لقرارات مدير المدرسة، وهذا يقلل من دافعية المعلمين للتعليم، ويقلل من نشاط اولياء الامور في دعم المدرسة، ومساعدتها في التطوير والتغيير للأفضل بما يتناسب مع التطورات العلمية.

تكمن اهمية هذه المشكلة بالنسبة للمشكلات الاخرى، في ان معالجتها يمكن ان يقلل من حدوث مشكلات اخرى ناتجة عن التفرد في القرارات الذي يقوم به مديرو المدارس، كذلك فإن هذه المشكلة يمكن ان تقلل من دافعية المعلم الى التعليم لعدم قدرته على تقديم قرار يؤخذ به في مجال عمله.

ان السيطرة على اتخاذ القرارات في المدرسة وعدم صلاحية المعلم المفوض في اتخاذ القرار تؤثر سلبا على المعلم، وتدني من نسبة تقبل المعلمة للقرارات لتنفيذها لعدم قناعتها بمحتوى القرار، وهذا يؤثر على ما تقدمه المدرسة من رسالة وعلى رؤيتها التي اتخذت من قبل مديرة المدرسة فقط، دون مشاركة من قبل الطاقم التعليمي المرافق لها.

وهذا يعمل على الانسحاب النفسي كالعزلة والانسلاخ عن المدرسة والشعور باللامبالاة والاحساس بعدم اهمية وجوده، وبالتالي عدم الاهتمام بالتدريس بالشكل المطلوب الذي يعمل على تطوير اساليب التدريس، ويؤخر المعلم ويضطره الى استخدام الاساليب التقليدية في التدريس. وهذا يؤثر على المستوى التعليمي للمدرسة ومكانتها.

أهمية التغيير للمدارس

إن أهمية التغيير في المدرسة تكمن في عدم وجود ثقافة واضحة للمدرس وهدف مشترك يسعى إليه الجميع، فالمديرة تسيطر وحدها على الإدارة المدرسية، وبالتالي تذوب فكرة العمل كفريق التي تتحدث عنها، وتهدم عملية المشاركة الفعالة من قبل الجميع في القرارات العامة للمدرسة، وأن كانت أغلب القرارات تصب في مصلحة المدرسة، وبالتالي يكون الواقع العام أن هناك تحسن في أداء المدرسة، إلا أن الواقع لا يخدم هذه النظرية، لأن هناك عدم رضا من قبل المعلمين عن الطريقة التي تدار بها المدرسة، وعن الإهمال الذي يتعرض له المعلم والذي يفقده الحس والشعور بالمسؤولية تجاه عمله. من هنا يجب البحث عن وسيلة وجدول فعال يمكن أن يؤدي في النهاية إلى القيام بعملية التغيير.

نوع التغيير

- تعديل المهام والادوار والعلاقات لتناسب مع أهداف المدرسة ورؤيتها وذلك من خلال توزيع عادل للأدوار في المدرسة على أن يقوم كل معلم بالمهام الموكلة إليه، ويتخذ القرارات المناسبة لنوع النشاط المسؤول عنه.
- أن يكون هناك تعاون مشترك بين مدير المدرسة والمعلمين في حل المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية، أو تواجهها البيئة المدرسية بشكل عام.
- العمل بشكل مكثف على تغيير النمط القيادي لمدير المدرسة إلى النمط التحويلي لأنه النمط الأنسب للقيادة التربوية في المدرسة.
- تمكين المعلمين ودعمهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها.
- تنمية القيادة التربوية لدى المعلمين ليستطيعوا مشاركة مديرة المدرسة في عملية اتخاذ القرار، وإنهاء التفرد بالقرارات من قبلها.
- خلق جو من التعاون والاستمرارية في العمل بين المعلمين ومدير المدرسة ليكون القرار النهائي قرارًا جماعيًا يتحمل مسؤوليته الجميع.
- خلق توازن بين عملية التغيير والتطوير، وبين الوضع الحالي للمدرسة، للحد من الثغرات التي تتسبب في حالة إرباك في القيادة المدرسية.
- تشجيع المدير على مشاركة الآخرين في القرارات وتفويض المعلمين والسماح لهم باتخاذ القرار المناسب، وتشجيعهم على ذلك لتطوير وتحسين البيئة التعليمية.

التأثير المتوقع لعملية التغيير:

- إنَّ أول من سيهتم بعملية التغيير هم المعلمين، لأنَّ هذا التغيير سينتهي تفرد مدير المدرسة في اتخاذ القرارات، وسينقل المدرسة من القرار المفرد إلى القرار الجماعي، وهذا الجو سيلائم المعلمين ويجعلهم أكثر حيوية وقدرة على الإنتاج، ويحفز لديهم استخدام الأساليب الحديثة في التدريس، ويعزز لديهم الثقة في النفس من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، ويسهم في متابعة أولياء الامور للقرارات المدرسية لانهم مشاركون فيها.

عملية تهيئة الظروف للتغيير

- سيتم العمل مع الطاقم المدرسي من معلمين ومدير المدرسة من أجل شرح آلية التغيير، وأهميتها، والايجابيات التي ستنتج من خلال عملية التغيير، وتثير الشعور بالراحة لدى الجميع، إذ سيتم العمل على طرح الأسئلة والنقاش المفتوح ما بين مديرة المدرسة والهيئة التدريسية، وطرح كافة القضايا التي يرغب المعلمون في تغييرها، وتلطيف الاجواء بين الطرفين من اجل الوصول الى عملية التغيير برضا كامل من جميع الاطراف.
- من خلال عمل المقابلات تبين أنَّ هناك نية حقيقة للتغيير من قبل الطاقم التدريسي، وهذا يمكن أن يهيئ جوا للبدء بعملية التغيير، كمان أنَّ المقابلة التي تم إجراؤها مع مديري بعض المدارس بينت أنَّ المديرين يسعون إلى إشراك المعلمين وتفوضهم، لذلك فإنَّ اللقاء بين الطرفين يمكن أن يزيل الحواجز ويعمل على تجسيد التعاون بينهم لتحقيق التغيير. وإنها التفرد والبدء بالقرار الجماعي.

استراتيجيات التغيير

- البدء بالحوار مع مدير المدرسة واقناعه بالتغيير في النمط القيادي، وعدم التفرد باتخاذ القرارات وتجريب اشراك بعض المعلمين في اتخاذ القرارات النهائية.
- جمع المعلومات حول كافة الامور التطويرية في المدرسة وتوزيع المهام على المعلمين كمسؤولين عن هذه المهام ولهم صلاحية اتخاذ القرار فيها من اجل التطوير في البيئة المدرسية.
- العمل على جمع القرارات التي تم اتخاذها من قبل مدير المدرسة بالاشتراك مع المعلمين، وكذلك ما قامت به المعلمين من مهام تم تنفيذها أو لم يتم تنفيذها من اجل اخضاعها للمناقشة.
- الدعوة إلى اجتماع بين مدير المدرسة والمعلمين من أجل التباحث في القرارات التي تم اتخاذها بشكل جماعي، وكذلك التعرف على المهام التي تم تنفيذها من قبل المعلمين وكيف كانت النتائج.
- قيام مدير المدرسة بكتابة التقرير العام عن هذا الاجتماع والنتائج التي تم التوصل اليها، كذلك يطلب نفس التقرير من المعلمين ويبدون إجاباتهم على القرارات الجماعية ومقارنتها بالقرارات التي اتخذت من قبل المدير وحدها في الموضوع قبل ذلك.
- فترة تأمل للمدير والمعلمين تقوم المديرة بقراءة كافة التقارير التي قام بكتابتها المعلمين والتعليق عليها.
- بعد ذلك يتم تشجيع المدير على الاستمرار في عملية التغيير ومناقشة التقارير بشكل جماعي، واستدعاء المعلمين لمناقشتهم فيما يخص التطورات الحاصلة في المدرسة وتشجيعهم على القيام بالمزيد من الجهد باستخدام اساليب حديثة في التدريس، واعتبار ان اشراك اولياء الامور ايضا جزء من المهمة الموكلة الى مديرة المدرسة.

أولاً: نموذج أمثل لاستراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين

منطلقات الانموذج

استمدت الباحثة رؤية هذا النموذج من نمط القيادة التحويلية، كون هذا النمط يساعد بشكل كبير في التميز والانطلاق الفكري والوعي بأهمية التغيير لدى المدير، وأن الانعزال والرأي المفرد هو نمط سلبي ولا يحقق التقدم والنجاح، أما الاعتماد على التشارك والتواصل فيسهم في البناء والتطور، إذ أثبتت الدراسات أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في دفع العاملين نحو التميز والتطوير المستمر في بيئة العمل. تعتبر القيادة التحويلية قوية ومؤثرة في تحفيز الأفراد على تجاوز توقعاتهم الشخصية وتحقيق الأهداف الجماعية المؤدية الى تطور النظام التعليمي(الجهران، 2023؛ رويس، 2023؛ Bakker & Van Woerkom, 2018).

إنّ القادة التحويليين يتمتعون بالكاريزما والقدرة على تحفيز وتلهم الآخرين من خلال توجيههم ودعمهم الشخصي. يوفرون بيئة تشجع التحفيز الفكري والتحدي وتعزز الإبداع والابتكار. كما يتعاملون بشكل فردي مع الأفراد ويدعمونهم في تطوير قدراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة. بالإضافة إلى ذلك، تشير الأبحاث إلى أنّ القيادة التحويلية تعزز الثقة والمبادرة الشخصية للأفراد، وتعمل على تغيير تفكيرهم وتوجههم نحو تحقيق النجاح والتفوق. يعمل القادة التحويليون على بناء علاقات قوية مع العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التحولات والتحديات، ويلعب دور المدير دورًا محوريًا في توجيه الرؤية والاستراتيجية وتحفيز فرق العمل. يجب على المدير أن تكون ملهما وقادرا على توجيه وتحفيز المعلمين والموظفين لتقديم أفضل جودة تعليمية يعتمد الانموذج قاعدة أنّ استراتيجيات التغيير لها علاقة بتحقيق الإبداع لدى المعلمين في المدارس، إذ إدارة التغيير في المدارس تعتبر عملية شاملة ومعقدة، وقد تشمل أيضًا عوامل أخرى مثل القيادة القوية والثقافة المؤسسية المشجعة للابتكار، يجب أن يكون هناك التزام من قبل الإدارة والمعلمين بالتفكير الإبداعي وتبني استراتيجيات التغيير التي تعزز الإبداع وتحسن جودة التعليم. وتتمثل هذه الفلسفة بشكل عام في استعداد المدير للتغيير وهذا الاستعداد يتطلب مجموعة من الأمور الواجب توفرها لتمكين إدارة التغيير من تعزيز الإبداع لدى المعلمين، والإبداع لدى المعلمين ينقسم الى الإبداع الاداري والإبداع التعليمي وهذه المنطلقات:

- **الرؤية المستقبلية:** يتمتع القادة التحويليون برؤية واضحة للمستقبل ويستطيعون توجيه الفرق نحو تحقيقها. يعملون على تحفيز الأفراد وتحفيزهم لتبني الرؤية والعمل نحو تحقيقها.

- **التأثير الشخصي:** يتمتع القادة التحويليون بالكاريزما والقدرة على التأثير على الآخرين من خلال شخصيتهم وسلوكهم. يتفاعلون بشكل إيجابي مع الفرق وينشئون علاقات قوية وثقة مع الأفراد.
- **تمكين الآخرين:** يعمل القادة التحويليون على تمكين الآخرين وتطوير قدراتهم وإشراكهم في عملية صنع القرار. يعززون الثقة والمرونة ويشجعون الأفراد على تجاوز حدودهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.
- **الإلهام والتحفيز:** يستخدم القادة التحويليون الإلهام والتحفيز لتشجيع الأفراد على تحقيق الأداء المتميز. يستخدمون قصص النجاح والأمثلة الحية لتحفيز الفرق وتعزيز رغبتهم في التفوق.
- **التفاعل والتواصل:** يعتمد القادة التحويليون على التفاعل الفعال والتواصل الجيد مع الأفراد. يستمعون بعناية إلى الأفراد ويعبرون عن أفكارهم ومشاعرهم بشكل فعال.
- **توفير التدريب والتطوير المهني:** توفير فرص التعلم المستمر والتطوير المهني للمعلمين يساعد في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. يمكن توجيه التدريب والتطوير نحو مجالات مثل التكنولوجيا التعليمية، واستراتيجيات التدريس الابتكارية، وتقييم الطلاب بطرق إبداعية.
- **تشجيع التعاون والعمل الجماعي:** يمكن تعزيز الإبداع من خلال تشجيع التعاون والتفاعل بين المعلمين. يمكن إنشاء فرق عمل مشتركة وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة. يمكن أيضاً تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين والإدارة وتشجيع التواصل والتعاون المستمر.
- **توفير الموارد والدعم:** يجب أن تتوفر الموارد والدعم اللازمة للمعلمين لتنفيذ أفكارهم الإبداعية وتجريب ممارسات جديدة. يمكن أن تشمل هذه الموارد التكنولوجية والمادية، بالإضافة إلى الدعم الإداري والإشرافي لتحقيق الإبداع في الفصول الدراسية.
- **تشجيع الاختبار والتجريب:** يجب تشجيع المعلمين على اختبار وتجريب أفكار جديدة وممارسات مختلفة في الفصول الدراسية. يمكن أن تساعد هذه العملية في اكتشاف أساليب تدريس واستراتيجيات فعالة ومبتكرة.
- **تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي:** يجب أن يتم تشجيع المعلمين على التفكير الإبداعي والابتكار في التدريس وتصميم الأنشطة التعليمية. يمكن توفير فرص للمشاركة في ورش العمل والمسابقات والمشاريع البحثية التي تعزز الابتكار والتفكير الإبداعي.

وكون المعلمين يرون بأن المدير في المدرسة نادرا ما يقوم بإشراك المعلمين في القرارات، لذلك يجب توفير ما يأتي:

- عندما يكون المدير منفتحًا وقادرًا على إنتاج أفكار جديدة، ولديه مرونة في التفكير، وقدرة على تغيير أفكاره بسهولة، والتكيف مع الظروف المتغيرة، فإنه يسعى نحو التحسين والتطوير ويوفر المدير مساحة خاصة للمعلمين يشجعهم على الابتكار والإبداع.
- عندما يكون لدى المدير هذه الصفات والمهارات، يمكنه أن يكون نموذجًا إيجابيًا للمعلمين ويلهمهم لاستكشاف أفكار جديدة وتجربة ممارسات مبتكرة في الفصول الدراسية. يمكن أن يحقق ذلك بتوفير بيئة داعمة وأمنة حيث يشعر المعلمون بالحرية في التعبير عن أفكارهم وتجاربهم.
- بفضل التفتح والمرونة في التفكير، يمكن للمدير أن يتكيف مع التغيرات المستجدة في المجال التعليمي وأن يتبنى أفكارًا جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات. قدرته على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع وإعادة تنظيمها بطرق مختلفة يمكن أن تساعد في تحقيق تنوع وغنى في العملية التعليمية.
- عندما يمنح المدير المعلمين مساحة خاصة للإبداع، يحفزهم على استكشاف أفكارهم الخاصة وتجاربهم التعليمية المبتكرة. يمكن أن يتحقق ذلك من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير المهني، والاستماع إلى آراء المعلمين وتقديرها، وتوفير الموارد والدعم اللازمين لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

فلسفة الانموذج

إنّ استراتيجيات التغيير لها علاقة بتحقيق الإبداع لدى المعلمين في المدارس، وهذا يعني أن عملية تغيير الممارسات التعليمية والهياكل التنظيمية في المدارس يمكن أن تؤدي إلى تحفيز الإبداع وتحسين أداء المعلمين.

وفقاً لهذه الفلسفة، يمكن أن يكون التغيير في المدارس عملية تحفيزية للمعلمين لتطوير أساليب تدريسهم واستخدام استراتيجيات جديدة ومبتكرة.

عندما يتم توفير بيئة داعمة وموارد للمعلمين لاستكشاف الأفكار الإبداعية وتجريبها، يمكن أن ينتج ذلك عن تحسين الممارسات التعليمية وتعزيز الإبداع بين المعلمين.

وعليه عملية التغيير في المدارس يمكن أن تشمل تبني استراتيجيات جديدة للتدريس وتقديم نماذج مختلفة للتعلم وتعزيز التفاعل والتعاون بين المعلمين والطلاب وغيرهم من أفراد المجتمع التعليمي. عندما يكون لدى المعلمين الحرية والدعم للتجريب والابتكار، يمكنهم تحقيق مستويات أعلى من الإبداع في التدريس وتحقيق نتائج أفضل للطلاب.

ومن المهم أن نلاحظ أن تحقيق الإبداع لدى المعلمين ليس مرتبطاً فقط بالتغيير في المدارس، بل يتطلب أيضاً عوامل أخرى مثل الدعم الإداري والثقافة المؤسسية المشجعة للابتكار، بالإضافة إلى الحوافز والتحفيز الذاتي لدى المعلمين.

إنّ التغيير الإيجابي في المدارس يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإبداع والأداء التعليمي لدى المعلمين، وهذا يعتبر مبدأً أساسياً يستند إليه النموذج في تحقيق أهدافه، ومن أسس فلسفة النموذج اعتماده على:

- **الدعم والتحفيز:** عندما يشعرون المعلمون بالدعم والتحفيز من قبل الإدارة التعليمية والزملاء، يكونون أكثر استعداداً لتجربة أفكار جديدة وممارسات مبتكرة. وتحقيق ذلك من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، وتوفير الموارد والأدوات التي تساعد على التفكير الإبداعي والتجريب.

- **تبني استراتيجيات تدريس مبتكرة:** يمكن أن يشجع التغيير الإيجابي في المدارس المعلمين على تبني استراتيجيات تدريس مبتكرة ومختلفة. يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات استخدام التكنولوجيا التعليمية، وتنظيم الأنشطة التفاعلية، وتفعيل الطلاب في عملية التعلم. تلك الاستراتيجيات يمكن أن تحفز الإبداع وتعزز الأداء التعليمي للمعلمين والطلاب على حد سواء.

- **تشجيع التعاون والتفاعل:** يمكن أن يسهم التغيير الإيجابي في المدارس في تعزيز التعاون والتفاعل بين المعلمين. عندما يتشارك المعلمون الأفكار والممارسات الناجحة، وأن يستوحوا بعضهم البعض ويدعموا بعضهم الآخر في تطوير أفكار إبداعية وتحسين أدائهم التعليمي.

- **توفير فرص التعلم المستمر:** يعتبر التعلم المستمر أساسياً لتحقيق الإبداع في التدريس. وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر للمعلمين، سواء من خلال ورش العمل أو الدورات التدريبية أو التعلم عبر الإنترنت. من خلال توفير هذه الفرص، يمكن للمعلمين تطوير مهاراتهم ومعرفة وتحسين أدائهم التعليمي.

- **توفير بيئة داعمة:** عندما تكون المدارس تتبنى ثقافة داعمة للإبداع، توفر مساحة للمعلمين للتجربة والخطأ والتعلم من التجارب. يجب أن تكون هناك ثقة واحترام بين الإدارة والمعلمين، والتشجيع على المبادرة والابتكار.

توفير الموارد والتكنولوجيا: يساهم توفير الموارد الملائمة والتكنولوجيا المتطورة في تعزيز الإبداع والأداء التعليمي للمعلمين. فعلى سبيل المثال، يمكن أن توفر الوسائل التعليمية المتقدمة والتطبيقات التعليمية الحديثة فرصًا لتنوع أساليب التدريس وتعزيز التفاعل مع الطلاب.

توجيه المعلمين وتطويرهم المهني: يمكن للتوجيه والتطوير المهني أن يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع لدى المعلمين. وتوفير فرص التوجيه الفردي والتدريب المستمر لتعزيز مهارات التدريس والتعلم التكيفي.

تشجيع التفكير النقدي والابتكار: يمكن أن يشجع التغيير الإيجابي في المدارس المعلمين على التفكير النقدي والابتكار. وتشجيعهم على طرح التحديات والأفكار الجديدة والتجربة بشكل مستمر لتحسين التجربة التعليمية.

أهداف الأنموذج

يشتمل الأنموذج الأمثل على مجموعة من الأهداف لكل مجال من مجالات الدراسة، وذلك استنادًا إلى الأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:

- توضيح الأسباب التي تجعل المدير غير مهتم بالطاقم التدريسي وإشراكه في القرارات المدرسية، إذ يعد التوجه من قبل المدير نحو التغيير إلى تقبل الشراكة والدعم من الطاقم التدريسي، فعندما يكون المدير قادرًا على قبول الأفكار المعارضة والأفكار الجديدة من المعلمين، يشعر المعلم بأنه جزء لا يتجزأ من المدرسة وأن آرائه ومساهمته محترمة ومقبولة. يؤدي ذلك إلى تعزيز التعاون والتشارك بين المعلمين، حيث يتعاملون بصورة تعاونية ويتشاركون الأفكار والخبرات.
- التعرف على مستوى العلاقة التشاركية إذ من خلال التعامل بشكل تعاوني وتشاركي، يمكن للمعلمين أن ينتجوا أفكارًا جماعية وبناءة تحمل في طياتها الابتكار والإبداع. يصبح هناك ترابط وتفاعل بين أفراد الفريق التعليمي، حيث يتبادلون الأفكار ويعملون معًا نحو تحقيق أهداف المدرسة.
- تحديد مستوى الشفافية في التعامل بين الإدارة المدرسية والمعلمين، إذ عندما يكون هناك تعامل بصورة أكثر شفافية، يتم بناء الثقة بين أعضاء الطاقم التعليمي. يشعر المعلمون بأنهم يتمتعون بحرية التعبير عن آرائهم ورؤيتهم، ويتم استماعهم واحترام آرائهم. هذا يعزز الروح الجماعية ويساهم في بناء شراكة قوية بين أعضاء الفريق.

الأهداف والأنشطة والفعاليات وجهات تنفيذها ومؤشرات الأداء

الهدف الأول: الحد من مركزية المدير والاتجاه نحو التغيير			
الرقم	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ
1.	- تعزيز مستوى الثقة في الطاقم المدرسي	بناء فعالية مشتركة تسهم في كسر حاجز الثقة	الجهات ذات العلاقة كمديرية التربية والتعليم والجهات العليا
2.	- تطوير خطط وسياسات لتمكين التغيير لدى الإدارة المدرسية	تمكين التخطيط الاستراتيجي المشترك بين الإدارة المدرسية	مديرية التربية والتعليم في القدس
3.	- إعداد البرامج والدورات التدريبية التي تعزز التغيير لدى الإدارة المدرسية لتحقيق الإبداع	عقد ورش عمل وفعاليات تعزيزية	الإدارة المدرسية بالتعاون مع الطاقم المدرسي.
4.	- تطوير المهارات والقيم والمواقف	تصميم برنامج تدريبي متخصص	وز
5.		تنظيم الورشات والاجتماعات الدورية تنظيم ورشات عمل، وتدريب على العمل والمناقشات الجماعية، والتعلم التعاوني. والقيام بالأدوار. وعرض للتجارب العالمية والمحلية وقصص النجاح للاستفادة منها وتطبيقها في الجامعات.	
6.	- تعزيز مهارات العمل التعاوني والعمل ضمن فريق، والعمل على تطوير مهارات تقبل الآخر		التعليم المستمر.
7.	- استخدام عبارات الود والمحبة والكلام بطلاقة ولباقة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	المحاضرات والمناقشات، واستخدام أسلوب النمذجة، والتعزيز الإيجابي.	رؤساء الأقسام والإدارات العليا في الجامعات.
			امتلاك المدير الرغبة في التغيير والتطوير.
			امتلاك المهارات التي تضمن كفاءة الأداء والالتزام
			تقبل الآخر، والعمل الجماعي، والإيمان بقدرات المرؤوسين واحترام قدراتهم وطاقاتهم.
			الاحترام والتقدير للمرؤوسين والشعور بقيمتهم.

المبادئ التي يقوم عليها النموذج

عندما يكون المدير في شراكة مع فريقه، يكون هناك تفاهم وتوجيه مشترك نحو تحقيق النجاح المشترك. يتم تعزيز ثقة الطاقم في قدراتهم ومساهماتهم، ويعملون سويًا لتحقيق أهداف المدرسة وتطوير تجربة التعلم للطلاب. ويقوم النموذج المقترح على عدة مبادئ أساسية تتمثل في الآتي:

1. الالتزام باللوائح والقوانين الخاصة هو عنصر أساسي في القيادة الفعالة وإدارة المؤسسات بشكل عام. يعني ذلك أنّ القادة يجب أن يكونوا ملتزمين بالقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة أو البلد أو القطاع الذي ينشطون فيه.
2. تنشيط العلاقة بين المديرين والمعلمين من خلال تطبيق نمط القيادة التحويلية في عملية التواصل بينهم.
3. أهمية التوعية الثقافية بأهمية العلاقة بين ادارة التغيير والإبداع لدى المعلمين.
4. من خلال اعتماد العلاقات المختلفة وتوفير المتطلبات المالية الخاصة، يمكن دعم الأنشطة والفعاليات المختلفة وزيادة فرص نجاحها. يجب أن يتم التخطيط المالي بعناية والعمل على بناء الشراكات المناسبة للأنشطة والفعاليات حتى يتم تحقيق التمويل المطلوب وضمان نجاحها المستقبلي.
5. تحديد الأهداف بشكل واضح: يجب أن يتم تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد. وأن تكون الأهداف قابلة للقياس وملموسة حتى يتمكن الفريق من تحقيقها وقياس التقدم المحرز.
6. يجب أن يتم تطوير علاقات تواصل قوية مع المجتمع المحلي. يجب التفاعل مع الفرد والمنظمات والجماعات المحلية لفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم والتعرف على الفرص المشتركة للتعاون.
7. قبل تنفيذ البرامج التدريبية، يجب تحديد احتياجات التدريب الخاصة بالفعاليات المختلفة. يمكن أن تشمل هذه الاحتياجات المهارات الفنية والإدارية، ومعرفة السياق الثقافي والاجتماعي، والقدرات التسويقية والتمويلية، وغيرها. يمكن القيام بدراسات واستبيانات لتحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق.

متطلبات تطبيق الأنموذج وآلياته

يحتاج تطبيق الأنموذج إلى معارف منوعه منها الكوادر البشرية، والدعم المالي،

المقومات البشرية

- **فريق مؤهل:** يجب أن يتواجد فريق مؤهل ومتخصص في المجال الذي يتم التطوير فيه كما يجب أن يكون لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ وإدارة عملية التطوير.
- **التدريب والتطوير:** يجب تزويد أعضاء الفريق بالتدريب المستمر والتطوير المهني لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم في مجال التطوير.
- **الاتصال والتواصل:** يجب أن يكون هناك تواصل فعال وفعل بين أعضاء الفريق والأطراف المعنية الأخرى، سواء كانوا زملاء عمل أو شركاء أو مستفيدين، لضمان تبادل المعلومات والتعاون الجيد.

المقومات المادية

- **الموارد المالية:** يجب توفير التمويل الكافي لتنفيذ عملية التطوير بشكل كامل وفعال. يمكن أن تشمل الموارد المالية التمويل الذاتي أو الحصول على تمويل من مصادر خارجية مثل المنح والشراكات التمويلية.
- **المعدات والموارد الضرورية:** يجب توفير المعدات والأدوات اللازمة لتنفيذ عملية التطوير. قد تشمل هذه الموارد الحواسيب والبرامج والتقنيات اللازمة والبنية التحتية اللازمة.
- **المقومات الإدارية:** التخطيط والتنظيم: يجب وضع خطة واضحة لعملية التطوير وتحديد الأهداف والمخرجات المتوقعة. ينبغي تنظيم العمليات وتحديد المهام والمسؤوليات لأعضاء الفريق.
- **إدارة المخاطر:** يجب تحديد وتقييم المخاطر المحتملة ووضع إجراءات للتعامل معها. يمكن أن تشمل مخاطر التأخير في الجدول الزمني، أو التكاليف الزائدة، أو تغييرات في الظروف الخارجية.

- **التقييم والمراقبة:** يجب إجراء تقييم دوري ومراقبة لعملية التطوير لضمان التقدم والتحسين المستمر. يمكن استخدام مؤشرات الأداء والتقارير المنتظمة لتقييم التقدم واتخاذ التدابير اللازمة.
- باستيعاب هذه المقومات والمتطلبات البشرية والمادية والإدارية، ستزيد فرص نجاح تصور التطوير وتحقيقه بشكل فعال. يجب أن يتم تنظيم وإدارة العملية بشكل جيد، وتوفير الموارد اللازمة، والتركيز على تطوير وتدريب الفريق المشارك، والتواصل الجيد مع الأطراف المعنية الأخرى.
- **إثراء برامج التدريب وورش العمل:** يمكن لإدارة التغيير تقديم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تعزيز المشاركة والابتكار. يمكن توفير فرص التعلم العملي والتجارب التفاعلية التي تشجع المعلمين على استكشاف أفكار جديدة وتطبيقها في الفصل الدراسي.
- **تشجيع البحث والقراءة:** يمكن لإدارة التغيير تشجيع المعلمين على البحث والقراءة في مجالات تعليمية مبتكرة واتجاهات تعليمية جديدة. يمكن توفير المصادر والموارد المناسبة وتشجيع المناقشات والمشاركة في مجموعات الدراسة لتبادل الأفكار والتجارب.
- **إنشاء فرص للتعاون والشراكة:** يمكن لإدارة التغيير إنشاء فرص للتعاون والشراكة بين المعلمين. يمكن تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات للعمل على مشاريع مشتركة تهدف إلى التجربة والاستكشاف. يتيح التعاون هذا للمعلمين الاستفادة من خبرات بعضهم البعض وتبادل الأفكار والمعرفة.
- **تشجيع الابتكار والتجارب الصغيرة:** يمكن لإدارة التغيير تشجيع المعلمين على الابتكار والتجربة من خلال منحهم الحرية لتجربة أفكارهم الجديدة في الفصول الدراسية. يمكن توفير دعم فني وموارد للتأكد من أن المعلمين يشعرون بالثقة والاستعداد لتجربة الأفكار الجديدة.
- **تقديم المشورة والإرشاد:** يمكن لإدارة التغيير تقديم المشورة والإرشاد للمعلمين الذين يسعون للتجربة والاستكشاف. يمكن توفير الملاحظات البناءة والتوجيه المهني لدعمهم وتحفيزهم على استكشاف مسارات جديدة وتحقيق تحسينات في ممارساتهم التعليمية.

أهم معوقات تطبيق الأنموذج

- يتوقع ان يكون هناك مقاومة للتغيير من قبل المعلمين ، وذلك للأسباب التالية:
 - أ- الخوف من الادوار الجديدة والمسؤوليات الحقيقية التي ستقع على عاتقهم.
 - ب- كذلك الخوف من معارضة مدير المدرسة لقراراتهم وعدم تنفيذها.
 - ت- الخوف من الفشل في القدرة على التطبيق واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- يتوقع ان يكون يؤثر التغيير على المدير والمعلمين واولياء الامور والطلبة، حيث ان التغيير الجديد سيعاملهم كشركاء في اتخاذ القرار، ويضيف عليهم مسؤولية جديدة في العمل وينهي تفرد المديرية في عمليات اتخاذ القرارات والسيطرة على الادارة المدرسية.
- **المقاومة التنظيمية:** قد يواجه المشروع مقاومة من بعض أعضاء المنظمة أو الإدارة الذين يشعرون بالتهديد من التغيير أو يفضلون الاحتفاظ بالحالة الحالية. قد يتعين على إدارة التغيير التعامل مع هذه المقاومة من خلال إشراك الأطراف المعنية وتوضيح الفوائد المحتملة للتغيير.
- **نقص الدعم القيادي:** يعد الدعم القيادي أمرًا حاسمًا لنجاح أي عملية تغيير. إذا لم تكن القيادة ملتزمة بالتغيير ولم توفر الدعم اللازم للمشروع، فقد يكون من الصعب تحقيق النتائج المرجوة. يجب أن تكون لدى إدارة التغيير تأييد ومشاركة القادة الرئيسيين لتسهيل تنفيذ النموذج.
- **نقص الموارد:** يمكن أن يكون نقص الموارد المالية والبشرية والتقنية عائقًا لتنفيذ النموذج بشكل كامل. قد يتطلب تطبيق النموذج استثمارًا في التدريب والتطوير وتوفير الموارد اللازمة لتحفيز المعلمين على الابتكار والتغيير.
- **عدم وجود ثقافة التغيير:** في بعض المنظمات، قد يكون من الصعب تطبيق النموذج بسبب عدم وجود ثقافة تشجع على الابتكار والتغيير. قد يتعين على إدارة التغيير العمل على تغيير الثقافة التنظيمية وإنشاء بيئة تدعم الابتكار والتجربة.
- **نقص التواصل والتواصل:** التواصل الفعال والشفاف يعد عنصرًا حاسمًا في عملية التغيير. إذا لم يتم توفير قنوات فعالة للتواصل والتواصل بين إدارة التغيير والمعلمين وبين الأطراف المعنية الأخرى، فقد ينشأ الاحتباس أو الشائعات أو عدم الفهم الصحيح للتغيير المقترح.

الحلول للتغلب على المعوقات:

- **بناء التوعية وتوضيح الفوائد:** يجب على إدارة التغيير توضيح أهمية وفوائد التغيير المقترح لجميع الأطراف المعنية. يمكن استخدام الدلائل والأمثلة الناجحة لإظهار كيف يمكن للتغيير أن يحسن العمل والنتائج. يجب أن يتم توضيح الرؤية والأهداف المرجوة من التغيير بشكل واضح.
- **تعزيز القيادة والمشاركة:** يجب أن تكون القيادة العليا ملتزمة بالتغيير وتوفير الدعم اللازم للفرق التنفيذية. يجب توفير منصات للمشاركة والاستماع لآراء ومخاوف الأشخاص المعنيين. يمكن تعزيز القيادة المشاركة من خلال تشكيل فرق متعددة التخصصات والعمل معًا على تحقيق التغيير.
- **تخصيص الموارد:** يجب تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ النموذج بنجاح. يجب توفير التمويل والتدريب والموارد البشرية اللازمة لتمكين المعلمين والفرق التنفيذية من تحقيق الأهداف المرجوة. يمكن استكشاف وتوظيف الموارد المتاحة داخل المنظمة وخارجها، مثل الشراكات مع مؤسسات تعليمية أو مجتمعية.
- **تغيير الثقافة التنظيمية:** يجب أن تكون هناك رؤية واضحة وجهود مستمرة لتغيير الثقافة التنظيمية لتعزيز التجربة والابتكار. يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تشجيع التعلم المستمر والتواصل الفعال وتقدير الابتكار والاستعداد للتغيير.
- **تعزيز التواصل والتواصل:** يجب توفير قنوات فعالة للتواصل والتواصل بين جميع الأطراف المعنية. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية وورش العمل والمنصات التقنية للتواصل وتبادل المعلومات. يجب أن يشعر الجميع بأنهم يتلقون المعلومات اللازمة ويشاركون في صنع القرارات.

ملاءمة التصور المقترح لدور ادارة التغيير في تعزيز الإبداع لدى المعلمين

يهدف الأنموذج إلى تحديد دور التغيير واهميته في عملية تعزيز الإبداع لدى المعلمين، وهذا التصور يحتاج الى تحقيق مجموعة من الأمور التي يقف عليها هذا النجاح وهي:

- **إدراك الحاجة للتغيير:** يجب أن تكون إدارة التغيير على دراية بأهمية تعزيز الابتكار في مجال التعليم وأثره الإيجابي على تحسين جودة التعليم، وأن تتبنى وتعزز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار وتقدر الأفكار الجديدة.
- **توفير الدعم والموارد:** أن تقدم إدارة التغيير الدعم اللازم للمعلمين لتعزيز الابتكار. ويمكن أن يشمل ذلك توفير التدريب والتطوير المهني، والموارد المادية والتقنية اللازمة لتنفيذ الأفكار الابتكارية.
- **تحفيز الرغبة في التجربة والاستكشاف:** يجب أن تشجع إدارة التغيير المعلمين على التجربة والاستكشاف وتبني الممارسات الجديدة. يمكن أن توفر فرصًا للمعلمين لتبادل الأفكار والخبرات والتعلم من بعضهم البعض.
- **تعزيز التعلم التنظيمي:** يجب أن تعزز إدارة التغيير التعلم التنظيمي كجزء من التطوير المهني للمعلمين. يمكن أن تسهم في إنشاء بيئة تعليمية تشجع على المشاركة والابتكار وتعزز التعلم المستمر.
- **تقديم المشورة والتوجيه:** يمكن أن تقدم إدارة التغيير المشورة والتوجيه للمعلمين فيما يتعلق بتنفيذ الأفكار الابتكارية وتحقيق التغيير. يمكن أن توفر الملاحظات البناءة وتقديم الإرشادات للمعلمين لتحسين المستمر وتحقيق النتائج المرجوة.
- **توفير بيئة داعمة:** يجب أن تسهم إدارة التغيير في إنشاء بيئة داعمة للابتكار في المدرسة. ينبغي أن تشجع على التعاون والتفاعل بين المعلمين وتعزز الحوافز والمكافآت لدعم الابتكار وتحفيز المعلمين على تقديم أفضل ما لديهم.

التقييم والمتابعة المطلوبة لتحقيق الأهداف:

1. التأمل المستمر في القرارات المتخذة ومتابعة عملية التغيير باستمرار والاستعداد لعمل تغييرات في حال حدوث معوقات غير متوقعة.
2. وضع خطط لتحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال الاشتراك في اتخاذ هذه القرارات من قبل المدير والمعلمين وأولياء الأمور.
3. عمل دورات للمعلمين ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة في الإدارة التربوية
4. تشكيل لجان لمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن المدير والمعلمين
5. تجديد الرؤية المدرسية بشكل متواصل بعد أحداث التغيير، وبعد كل مهمة يتم إنجازها من قبل المعلمين والطلبة في المدرسة.
6. تغيير الأهداف بما يتناسب مع التطورات التي تحدث في المدرسة، والسعي لتطويرها دائما بما يتناسب مع التعليم في العصر الحديث.

يتوقع بعد ذلك

أن يقوم مديري المدارس بالتحول نحو النمط القيادي الفعال، وإشراك المعلمين في العملية التعليمية، ويعتبر هذا التوجه نابع من النشاط العام الذي قدمه المعلمين في المهام التي أوكلت اليهم وحققوا نتائج ايجابية، ونتائج أفضل من السابق، باعتبار أن توزيع العمل يخفف عن كاهل المدير ويساعدهم في التفكير بالتطوير المدرسي في مجالاته المختلفة.

5.5 التوصيات

يمكن للباحثة أن تقدم مجموعة من التوصيات كما يأتي:

- تعزيز تطبيق استراتيجيات التغيير في لدى المديرين في المدارس الابتدائية الرسمية في القدس.
- اهتمام المديرين بتعزيز فرص الإبداع لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في القدس.
- الحفاظ على استمرارية مشاركة المعلمين في الحوار والنقاش الايجابي المفضي إلى إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة مع المدير.
- أن يهتم مدير المدرسة بالحفاظ على إشراك المعلمين في عمليات التخطيط وإدارة الازمات بالمدرسة حسب اخصاص كل معلم.
- الحفاظ على العلاقة الايجابية المتمثلة بالتعاون والمشاركة في الأعمال الخاصة بالمدرسة من خلال تفويض المهام لكل معلم حسب تخصصه.
- الاهتمام بعملية تبادل خبرات العاملين في المدرسة وذلك لكسب المزيد من القرارات الصائبة في كافة المهام، وبالتالي تحقيق النجاح فيها.
- الاهتمام بمتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الادارة المدرسية المشتركة بين مديرة المدرسة والمعلمين للحصول على نتائج ايجابية تعمل على تطوير المدرسة.
- تعزيز المعلمين مادياً ومعنوياً وتطوير قدراتهم التكنولوجية لمواكبة التطورات في المجال التعليمي كاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريس.
- اعتماد اسلوب التفويض الفعال على اسس علمية ومتابعة عملية التفويض من قبل المديرة ولجنة مختصة من المعلمين لتكون القرارات سليمة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- ابو حسين، سعاد. (2018). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، 33(1)، 282-313.
- ابو سمرة، محمود، الطيبي، محمد. (2020). *مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ابو سنيّة، جمعة. (2022). المرونة النفسية وعلاقتها بمدى توافر كفايات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة درنة، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، 8، 281-325.
- ابو لطيفة، لؤي. (2009). *التفكير الابداعي عند الاطفال*، ط1. عمان: دار فضاءات للنشر والطباعة والتوزيع.
- أبو مديغم، سالم. (2018). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- بودرهم، هجيزة. (2013). *أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة حالة مركز البحث العلمي بالمناطق الجافة بسكرة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- بياض، مصطفى. (2014). دور ممارسات إدارة التغيير في تحسين الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 8(1)، 853-864.
- الثبتي، خالد. (2018). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 10(1)، 161-209.
- جعافرة، صفاء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات، 40(2): 1663-1687.
- جمعة، هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 4(11)، 551-608.
- الجهان، وعد. (2023). *درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحارثي، مشعل. (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض.

الحريري، رافدة. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.

الحسيان، محمد. (2021). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بالثقافة المدرسية بمدارس التربية الخاصة بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 29(2)، 281-313.

خليف، عبد الله. (2019). اثر استراتيجيات البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الاردن.

دراج، عفيفة، ودراجي، ونبيلة. (2011). الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائننا، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

دودين، أحمد. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

رويس، سارة. (2023). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 258، 119-174.

ريماوي، سمر. (2023). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الزبيدي، سامي. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 4(107): 68-100.

السمير، محمد. (2007). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى عينة من طلبة الصف العاشر الأساسي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 19(1)، 98-175.

شنتيات، منذر. (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، مجلة كلية التربية، 38(3)، 360-385.

شريف، شريف. (2019). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخواة من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، 67، 459-498.

شقورة، منير. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

صادق، مروة جعفر. (2016). العلاقة المتبادلة بين التغيير والثقافة التنظيمية وتأثيرها في أبعاد الهيكل التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.

ظاهر، حسين. (2018). تحليل الدور الإداري لمدرء ومعاوني بعض المدارس الثانوية بمركز محافظة اربيل لمهارات الابداع الإداري وعلاقته بأساليب إدارة التغيير، مجلة انسانيات، 22(6)، 37-46.

ظاهر، عبد الله. (2019). أثر استراتيجيات البرامج التدريبية على أداء العاملين في الجمارك الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة آل البيت، الأردن.

عرفة، سيد. (2012) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار الـراية للنشر. العطاونة، ماجد. (2021). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في حورة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (68)، 300-317.

العنابي، منتظر. (2020). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لمدرء الادارة العامة في وزارة الشباب والرياضة من وجهة نظر المنتسبين، مجلة علوم التربية الرياضية، 13(8)، 198-206.

العنزي، خلود. (2018)، دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية ثقافة الإبداع لدى طلابها. مجلة كلية التربية، (3)71، 674 – 694.

العنزي، يوسف. (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، قسم الإدارة.

العياصرة، معن. (2012). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الاساسية الخاصة في الاردن من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(23): 121-141.

قطوف، خالد. (2015). أثر التنشئة الوالدية والمدرسة في تنمية الابداع والموهبه لدى ابنائهم الطلبة، دراسة ميدانية على الاسرة والمدرسة في محافظة جنوب الخليل في فلسطين، المؤتمر الدولي الاول، التربية آفاق مستقبلية، 1006، 3-1021.

قطيفان، رائد. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

مراكشي، محمد. (2011). المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر.

المرشد، منى. (2014). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المطيري، سالم. (2012). دور مديري المدارس تنمية مستوى الإبداع لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

معراج، قدرى. (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك- بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، بسكرة الجزائر.

مهي، دجلة، كاظم، زينب. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10(21)، 318-338.

النجار، دجلة وعاصي، زينب. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة الأنبار، 10(11)، 318 – 338.

نصار، سلمى. (2020). درجة توافر ثقافة الإبداع في مدارس لواء القويسمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النعيمات، محمود. (2016). دور القيادة في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في تربية عمان من وجهة نظر المعلمين. مؤتمر التربية الرياضية الحادي عشر، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية.

النفيعي، فارس. (2010). ورقة بعنوان "تمكين العاملين مدخل معاصر للإصلاح الإداري"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية. (روجعت بتاريخ <https://hrdiscussion.com/hr19246.html>: (2022/12/16)

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2022). الكتاب الإحصائي السنوي 2021-2022، منشورات وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.

وهبة، كرم. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في منطقتي الكرم والحليل للمهارات القيادية وفق نموذج القيادة بالتحدي لكوزس وبوزنر وعلاقتها بالإبداع لدى المعلمين، نموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

يوسف، أحمد. (2010). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار كنوز المعرفة.

- Abdul-Aal, A. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 18(13), 16-23.
- Al-Zoubi, Z. H., Issa, H. M. B., & Musallam, F. Y. (2023). The degree of practicing creative leadership by academic leaders at Jordanian universities and its relationship to the level of teaching performance. *Education Sciences*, 13(2), 163.
- Amtu, O, et al. (2019). Improve Teacher Creativity through Leadership and Principals Management. *Academy of Educational Leadership Journal*, 23(1), 1-25.
- Amtu, O. (2015). *School principal performance evaluation*. Bandung: Alfabeta.
- Anderson, D, & Anderson, L(2001) Beyond change management, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *Journal Appl. Behav. Sci.* 2020, 56, 32–59.
- Chen, H. & Yuan, Y. (2021). The Study of the Relationships of Teacher's Creative Teaching, Imagination, and Principal's Visionary Leadership. *SAGE Open July-September 2021*: 1–15. ORCID iD Yu-Hsi Yuan <https://orcid.org/0000-0003-4614-9671>.
- Crețu, D. (2015). Identification of leadership styles in the pre-university educational system: Case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 535-543.
- Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing Change and Managerial Innovation towards Employees Satisfaction at Workplace. *TEM Journal*, 10(2).
- Elliot, E. A., & Nakata, C. (2013). Cross-cultural creativity: Conceptualization and propositions for global new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 110-125.
- Gralewski, J. (2016). Teachers' beliefs about creativity and possibilities for its development in Polish high schools: A qualitative study. *Creativity. Theories–Research-Applications*, 3(2), 292-329.
- Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Kempa, R. (2015). *Principal leadership*. Yogyakarta: Waves.

- Kimhi, Sh.; Oliel, Y.; Okeke, J.C, Oborch, O., Nebolisa; U.O, & Esione, Ojukwu, Chukwuemeka Odemegwu. (2019) Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(5), 5437-5445.
- Kin, T. M.; Abdull Kareem, O.; Ghouri, A. M. (2019). Competency of School Principals in Managing Change in Malaysian Secondary Schools: Teachers' Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 285–304.
- Korir J, Mukolive E, et al. (2012). Change Management Effects on Hotel Performance. *Journal of social science tomorrow*, 1(8), 162-174.
- Korumaz, M.(2020). The Lived Experience of Principals for Managing Change in Their Schools: A Phenomenological Research. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(2), 1038-1062.
- Kwan, L. Y. Y., Leung, A. K. Y., & Liou, S. (2018). Culture, creativity, and innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(2), 165-170.
- Mızrak, F. (2024). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. In *Perspectives on artificial intelligence in times of turbulence: Theoretical background to applications* (pp. 135-162). IGI Global.
- Nwinyokpugi, P. N. (2018). Organisational change management and employees' productivity in the nigeria officeing sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5(1), 247-268.
- Olalekan, A.; Ngozi, N., Abiodun, O.; & Oladipo, O. (2021). Change Management and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(5), 67-79.
- Osoro, G. (2020). *Effect Of Change Management Practices on Organizational Performance: A Case of United Nations Office for Projects and Services*. Degree In Master of Science in Management and Organizational Development (Mod) United States International University- Africa.
- Paramitha ,T. A. ; Tobing, D. K.; Suroso, I.(2020). Adkar Model to Manage Organizational Change, *International Journal of Research Science & Management*, 7(1),141-149 .
- Popkova, E. G., Ergasheva, S. T., Savelyeva, N. K., & Troyanskaya, M. A. (2024). Change Management for the Sustainable Development of the Agrarian Economy of Artificial Intelligence. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-12.
- Riggio, R.E. (2016). Leadership. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of Mental Health (Second Edition)* (pp.1-4). Oxford: Academic Press.
- Romero-Iribas, A.M., & Martínez-Priego, C. (2011). Developing leadership through education for friendship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2248-2252.

- Sagala, S. (2013). *Professional capabilities of teachers and education personnel*. Bandung: Alfabeta.
- Sherman ,J.(2021). *leadership styles present during change in secondary education, Un Published Dissertation Doctoral*, Office of Graduate Education and Research, Northern Michigan University, USA.
- Stefani, L. (2016). Realizing the potential for creativity in teaching and learning. In *Creative Learning in Higher Education* (pp. 196-209). Routledge.
- Stefani, L. (2016). Realizing the potential for creativity in teaching and learning. In *Creative Learning in Higher Education* (pp. 196-209). Routledge.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior, 14 ed* Pearson Edition, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2013). *Change management*. Springer Berlin Heidelberg.
- Tan, S. K., Kung, S. F., & Luh, D. B. (2013). A model of ‘creative experience’ in creative tourism. *Annals of tourism research*, 41, 153-174.
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches, **Education Sciences**. 11(269), 1-15.
- Wachira, L., & Anyieni, A. (2015). Effect of Change Management Practices on Performance of Teachers Service Commission. *International Journal of Science and Research*, 23(4), 78-96.
- Wahjosumidjo. Y. (2001). *Principal leadership, theoretical reviews and problems*. Jakarta Raja Grafindo Persada.
- Wang, B., & Greenwood, K. M. (2013). Chinese students’ perceptions of their creativity and their perceptions of Western students’ creativity. *Educational Psychology*, 33(5), 628-643.
- Yin, Y., Han, J., Huang, S., Zuo, H., & Childs, P. (2021). A study on student: Assessing four creativity assessment methods in product design. *Proceedings of the Design Society*, 1, 263-272.
- Yuliana, L. (2007). *The role of principals in developing creative culture teachers of physical education subjects*. Yogyakarta State University.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة قبل التحكيم

ملحق (2): الاستبانة بعد التحكيم

ملحق (3): محكمي الاستبانة

ملحق (4): تحليل البيانات النوعية بواسطة برنامج (MAXQDA)

ملحق (5): تفرغ المقابلات

ملحق (1): الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة العربية الأمريكية
برنامج دكتوراة الإدارة التربوية

الموضوع: تحكيم استبانة

الدكتوراة/..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تضع الباحثة بين أيديكم الموقرة هذا الاستبيان المعد لجمع بيانات حول دراسة بعنوان: " استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح) " دراسة ميدانية ، وتعد هذه الدراسة متطلب لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراة من برنامج الإدارة التربوية.

وإنه نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، فإنّ الباحثة تأمل منكم التكرم والاطلاع وتحكيم فقرات هذا الاستبيان بعناية وإبداء رأيكم حول مدى صلاحية هذه العبارات من عدمها، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأنني قمت باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح بين أوافق بشدة ولا أوافق بشدة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

استبانة

حضرة المعلم المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة المعدة لجمع بيانات حول دراسة بعنوان: " استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الإبتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (أنموذج مقترح)" وتعد هذه الدراسة متطلب لاستكمال الحصول على درجة الدكتوراة من برنامج الادارة التربوية - الجامعة العربية الامريكية، واعتماداً من الباحثة على مصداقيتكم، ولثقتها المطلقة بما تحملونه من فكر تربوي نير، إذ تطلب منكم مساعدتها في تعبئة الاستبانة بما عهدته منكم من موضوعية ودقة وتأن في الإجابة على الأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تخضع للسرية، وهي فقط لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

البيانات الشخصية والوظيفية:

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل الاختيار الخاص بك:

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 45 سنة

من 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: بكالوريوس استكمال (كليات اسرائيلية) دراسات عليا

سنوات الخبرة: 1-5 سنوات 6-10 سنوات 11 سنة فأكثر

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من مجالين يمثلان متغيري الدراسة، برجاه اختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم.

المجال الأول: تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديرين

الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
				1 يسعى المدير لوضع الخطط التطويرية في المدرسة بشكل دائم.
				2 يعمل المدير على مكافأة المعلمين المتميزين بأفكارهم
				3 يهتم المدير بتبادل الأفكار دائما لايجاد معارف ومهارات جديدة لتعزيز التعليم في المدرسة.
				4 يبتعد المدير عن الروتين والبيروقراطية خلال تعامله مع المعلمين.
				5 يهتم المدير بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين دائما
				6 يهتم المدير بتوفير أفضل المدربين لرفع قدرات المعلمين في المجال التعليمي.
				7 يهتم المدير بالتغيير الحاصل لدى المعلمين من خلال التدريب ويعمل على تشجيعه.
				8 يعزز المدير التعلم باستخدام التكنولوجيا الحديثة من باب التطور والتغيير.
				9 يسعى المدير الى توفير أحدث البرامج على المستوى التعليمي والإداري في المدرسة.
				10 يفضل مدير المدرسة اشراك المعلمين في المفاوضات التي يقوم بها مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
				11 يعطي المدير للمعلمين الصلاحيات الكافية لدفعهم للتطور والتقدم.
				12 ينوع مدير المدرسة من الأنشطة التي تقام في المدرسة بما يتوافق التطور في المجال التعليمي.
				13 يهتم مدير المدرسة بتشكيل لجان وخلايا هدفها تزويد الإدارة المدرسية بكل التطورات في المجال التعليمي.
				14 يسعى مدير المدرسة الى حث المعلمين على التنوع في طرق وأساليب التدريس المستخدمة.
				15 يعاقب مدير المدرسة المعلم في حال لم يطور من قدراته الإنتاجية في المجال التعليمي.
				16 يعمل المدير على تشكيل وحدات هدفها رصد التغيير الحاصل في العملية التعليمية إيجاباً أو سلباً.
				17 نمط القيادة المستخدم من قبل المدير يشجع على النمو والتقدم التعليمي.
				18 يحدث التغيير في المدرسة من خلال الإدارة المدرسية ويكون من أعلى إلى أسفل فقط.
				19 تقبل مدير المدرسة للنقد يعزز من موافقته على التغيير إن وجد.
				20 يسهم سهولة الاتصال والتنسيق بين الإدارة المدرسية والمعلمين في التغلب على مقاومة التغيير.

				يهتم المدير بمناقشة الإدارة العليا لاجل تعديل في القوانين لمصلحة العملية التعليمية.	21
				يساعد مدير المدرسة في تواصل المعلمين مع الإدارة العليا للبحث في نظام الرواتب والأجور.	22
				يعتبر مدير المدرسة نفسه قائداً مسانداً للمعلم من خلال سعيه لتطوير التعليم في المدرسة.	23
				يتخذ المدير القرار النهائي في أي جلسة حوارية مستنداً الى آراء المعلمين.	24
				يفضل مدير المدرسة أن يتم تنفيذ أوامره دون نقاش في بعض الأحيان.	25
				يقدم مدير المدرسة بشكل مستمر المحفزات المعنوية للمعلمين على نشاطهم اللامنهني في المدرسة.	26
				يسعى مدير المدرسة لإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة كونهم جزء من المجتمع المدرسي.	27

المجال الثاني: تحقيق الإبداع لدى المعلمين

الصياغة اللغوية		ملاءمتها للبعد		الفقرات
غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
				1 توفير الاحتياجات للمعلمين لربط المنهاج الدراسي بتطبيقاته العملية بأنشطة تثير الإبداع.
				2 توفر متطلبات تطبيق التكنولوجيا الحديثة في التدريس والتي تنمي الإبداع.
				3 ترشد المعلم من خلال الدورات الحديثة لآليات تطوير الاختبارات بما يحقق مستوى من الإبداع والجودة
				4 تُطلع المعلم على التعديلات التي تتم على المنهاج المدرسي التي تستهدف تنمية الإبداع.
				5 تشجيع المعلمين لتبني استراتيجيات التدريس الداعمة للإبداع في التدريس.
				6 تجهيز المرافق المدرسية لتكون صالحة لأي نشاط متطور يرغب المعلم في تطبيقه
				7 تنمي القدرة على اتخاذ القرار من خلال إشراك المعلمين بشكل عادل بما يعزز الإبداع الإداري لديهم
				8 تهتم الإدارة المدرسية ببحث المعلم على إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق إبداعية.
				9 تقوم الإدارة المدرسية ببحث المعلمين على بناء نماذج لأنشطة إبداعية متنوعة.
				10 تقدر الإدارة المدرسية كافة الأعمال التي يقدمها المعلمون وتعمل على تدعيمها.
				11 تدعم الإدارة المدرسية من خلال توفير الوقت اللازم للمعلمين لحضور الندوات والمؤتمرات التي تنمي الإبداع.
				12 تنظيم الإدارة المدرسية جلسات حوارية مع المعلمين ومناقشتهم في سبل تطوير النظام التعليمي باستمرار
				13 تنمي الإدارة المدرسية الحلول الإبداعية التي يقدمها المعلمون للمسائل المختلفة حسب تخصصاتهم، والتي تعد جديدة في المجال التعليمي.
				14 تتقبل الإدارة المدرسية الآراء المختلفة التي يقدمها المعلمون والساعية لتطوير العملية التعليمية بصراحة ووضوح
				15 تهتم الإدارة المدرسية بعرض مبادئ الابتكار والتجديد لدى المعلمين
				16 تسعى الإدارة المدرسية الى تفويض الصلاحيات للمعلمين في الأنشطة المختلفة لتنمية الإبداع.
				17 تخصص الإدارة المدرسية ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.
				18 تقوم الإدارة المدرسية بعرض نماذج نجاحات مختلفة لتعريف المعلمين بإنجازات الآخرين.
				19 تخصص الإدارة المدرسية لكل معلم ميزانية خاصة للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.
				20 تنمي الإدارة المدرسية كافة المواهب الخاصة بالمعلمين في كافة المجالات.

			تساعد الإدارة المدرسية المعلمين على تنمية المهارات الخاصة لديهم.	21
			تعقد الإدارة المدرسية جلسات بين المدير والمشرفين التربويين والمعلمين للعصف الذهني.	22
			تمنح المعلمين صلاحيات حل المشكلات التي تواجههم خلال العملية التعليمية سواء كانت مع (الطالب، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) وذلك لتنمية قدراتهم على حل المشكلات.	23
			تحرص الإدارة المدرسية على تعزيز المعلمين مادياً ومعنوياً بشكل مستمر لإظهار الإبداعات.	24
			تشارك المعلمين المبدعين في وضع الخطط المدرسية الأسبوعية والفصلية.	25
			تساند الإدارة المدرسية طريقة المعلم في حل المشكلات التي تواجهه	26
			تعطي فرصة زمنية كافية في اجتماعاتها لتشجيع المعلم على الإبداع.	27
			تنظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين لتعزيز الرؤية الإبداعية لديهم.	28
			تشجع الإدارة المدرسية على القيام بالبحوث الإجرائية بشكل دوري لتنمية قدراتهم البحثية	29
			ترسل الإدارة المدرسية المعلمين لدورات تأهيلية تهتم بتنمية الإبداع.	30
			تشارك الإدارة المدرسية المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.	31
			تركز الإدارة المدرسية على الجانب الترفيهي من خلال القيام برحلات علمية ترفيهية لتنمية الذات لدى المعلمين.	32

شاكراً لكم حسن تعاونكم

ملحق (2): الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة العربية الأمريكية

برنامج دكتوراة الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المعلم المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تضع الباحثة بين أيديكم هذه الاستبانة بعنوان: " استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية الرسمية في القدس وعلاقتها بتحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم (نموذج مقترح)" وتعد هذه الدراسة متطلبًا لاستكمال درجة الدكتوراة في برنامج الإدارة التربوية - الجامعة العربية الأمريكية، واعتماداً من الباحثة على مصداقيتكم، ولثقتها المطلقة بما تحملونه من فكر تربوي نير، تطلب منكم مساعدتها في تعبئة الاستبانة بما عهدته منكم من موضوعية ودقة وتأن، في الإجابة عن الأسئلة لتحقيق أهداف الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنها تخضع للسرية، وهي فقط لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

البيانات الشخصية والوظيفية:

من فضلك ضع إشارة (√) في المربع الذي يمثل الاختيار الخاص بك:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: بكالوريوس دراسات عليا

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: يتكون هذا القسم من مجالين يمثلان متغيري الدراسة، برجا اختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم.

المجال الأول: تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في القدس.

الرقم	الفقرة	يسعى المدير لتطبيق استراتيجيات التغيير من خلال الآتي:	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	يضع الخطط التطويرية في المدرسة.						
2.	يعزز المعلمين المتميزين بأفكارهم.						
3.	يحرص على إدماج أفكار ومهارات جديدة مع المعلمين لتعزيز التعليم في المدرسة.						
4.	يتجنب البيروقراطية خلال تعامله مع المعلمين.						
5.	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.						
6.	يقوم بإحضار أفضل المدربين لرفع قدرات المعلمين.						
7.	يهتم بالتغيير الحاصل لدى المعلمين.						
8.	يشجع المعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.						
9.	يوفر أحدث البرامج على المستوى التعليمي والإداري في المدرسة.						
10.	يفضل إشراك المعلمين في جلسات الحوار التي يقوم بها مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.						
11.	يمنح الصلاحيات الكافية للمعلمين لدفعهم للتطور والتقدم.						
12.	ينوع من الأنشطة التي تقام في المدرسة.						
13.	يشجع تشكيل لجان هدفها تزويد الإدارة المدرسية بكل التطورات.						
14.	يحث المعلمين على التنوع في طرق وأساليب التدريس المستخدمة.						
15.	يسأل المعلم في حال لم يطور من قدراته التربوية في المجال التعليمي.						
16.	يعمل على تشكيل لجان هدفها رصد التغيير الحاصل في العملية التعليمية إيجاباً أو سلباً.						
17.	يشجع نمط القيادة المستخدم على النمو والتقدم التعليمي.						
18.	تقبل النقد وذلك ليساعد على البناء والتقدم المهني.						
19.	سهولة الاتصال والتنسيق بين الإدارة المدرسية والمعلمين في التغلب على مقاومة التغيير.						
20.	مناقشة الجهات المسؤولة لأجل تعديل في القوانين لمصلحة العملية التعليمية.						
21.	يساعد في حل مشكلات المعلمين.						
22.	يعتبر نفسه قائداً مسانداً للمعلم من خلال سعيه لتطوير التعليم في المدرسة.						
23.	يتخذ القرار النهائي في أي جلسة حوارية مستنداً إلى آراء المعلمين.						

					يفضل تنفيذ القرارات دون نقاش في بعض الأحيان.	24.
					يقدم بشكل مستمر المحفزات المعنوية للمعلمين.	25.
					يسعى لإشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة.	26.
					يحاو المعلمين لتحديد ضروريات التغيير.	27.
					يتبنى قيادة التغيير على طريقة تنمية التفكير الإبداعي للمعلمين	28.
					يستخدم الاتصال الفعال لنجاح التغيير.	29.
					يحفز المعلمين على اتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.	30.
					يؤكد على العلاقات التعاونية والاحترام من خلال ترسيخ الثقافة الداعمة.	31.
					يهتم بتطوير الرؤية الخاصة بالبيئة المدرسية بشكل مستمر وحسب التطورات التكنولوجية الحديثة.	32.
					يعزز التنوع الثقافي لدى المعلمين والطلبة من خلال برامج حديثة في المجال.	33.
					يسعى لاستخدام الطرق والأساليب الحديثة في التخطيط والتطوير المدرسي، من خلال الأدوات الواعية الحديثة في مجال التعليم.	34.

المجال الثاني: تحقيق الإبداع

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	يسعى المدير لتحقيق الإبداع من خلال الآتي:					
2.	يوفر الاحتياجات اللازمة للمعلمين لتطور الإبداع.					
3.	يوفر متطلبات تطبيق التكنولوجيا الحديثة في التدريس.					
4.	يُرشد المعلم لآليات تطوير الاختبارات من خلال الدورات الحديثة.					
5.	يطلع المعلم على التعديلات التي تتم على المنهاج المدرسي التي تستهدف التطوير.					
6.	يُشجع المعلمين لتبني استراتيجيات التدريس الداعمة لحرية المعلم في التدريس.					
7.	يُجهز المرافق المدرسية لتكون صالحة لأي نشاط متطور يرغب المعلم في تطبيقه.					
8.	يُنمي القدرة على اتخاذ القرار من خلال إشراك المعلمين بشكل عادل بما يعزز الإبداع الإداري لديهم.					
9.	يحث المعلم على إثراء المقررات بالأنشطة الإبداعية.					
10.	يوفر للمعلمين نماذج تدريسية ضمن السياقات الحديثة للتدريس.					
11.	يقدر كافة الأعمال التي يقدمها المعلمون سواء التربوية أو التثقيفية.					

					11. يُشجع المعلمين على المشاركة في الندوات والورش التي تهتم بالإبداع..
					12. ينظم جلسات حوارية مع المعلمين ومناقشتهم في سبل تطوير النظام التعليمي باستمرار.
					13. ينمي الحلول الإبداعية التي يقدمها المعلمون للمسائل المختلفة حسب تخصصاتهم.
					14. يتقبل الآراء المختلفة التي يقدمها المعلمون بوضوح.
					15. يهتم بغرس مبادئ الابتكار والتجديد لدى المعلمين.
					16. يسعى لتفويض الصلاحيات للمعلمين في الأنشطة المختلفة لتنمية الإبداع.
					17. يخصص ميزانية للأنشطة اللاصفية التي تنمي الإبداع.
					18. يقوم بعرض نماذج نجاحات مختلفة لتعريف المعلمين بإنجازات الآخرين.
					19. يخصص ميزانية خاصة لكل معلم للأنشطة الصفية التي تنمي الإبداع.
					20. يعزز كافة المواهب الخاصة بالمعلمين في كافة المجالات.
					21. يساعد المعلمين على تنمية المهارات الخاصة لديهم.
					22. يعقد جلسات بين المدير والمشرفين التربويين والمعلمين للعصف الذهني.
					23. يمنح المعلمين صلاحيات حل المشكلات التي تواجههم سواء كانت مع (الطالب، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) وذلك لتنمية قدراتهم على حل المشكلات.
					24. يحرص على تحفيز المعلمين ماديا ومعنويًا بشكل مستمر لإظهار الإبداعات.
					25. يشارك المعلمين المبدعين في وضع الخطط المدرسية بأنواعها المختلفة.
					26. يساند طريقة المعلم في حل المشكلات التي تواجهه.
					27. يعطي فرصة زمنية كافية في الاجتماعات المدرسية لتشجيع المعلم على الإبداع.
					28. ينظم لقاءات مفتوحة بين المعلمين لتعزيز الرؤية الإبداعية لديهم.
					29. يشجع على القيام بالبحوث الإجرائية بشكل دوري لتنمية قدراتهم البحثية.
					30. يرسل المعلمين لدورات تأهيلية تهتم بتنمية الإبداع.
					31. يشارك المعلم في تقييم المنهاج من منظور إبداعي.
					32. يركز على الجانب الترفيهي من خلال القيام برحلات علمية ترفيهية لتنمية الذات لدى المعلمين.
					33. يشجع المعلمين على توثيق ممارساتهم التأملية.
					34. يشجع المعلمين على العمل ضمن مجموعات تعلم مختصة.

ملحق(3): محكمي الاستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	أ.د. غسان سرحان	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية
2	أ.د. محمد عمران	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية
3	أ.د. محمود أبو سمرة	إدارة تربوية	جامعة القدس أبوديس
4	أ.د. حسين حمائل	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5	أ.د. منيرة الشerman	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
6	أ.د. سعود بن عيد العنزي	إدارة تربوية	جامعة تبوك
7	أ.د. جمال فواز العمري	إدارة تربوية	جامعة البلقاء
8	د. عصام عبد العزيز خليل	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
9	د. أحمد فتيحة	إدارة تربوية	جامعة بيرزيت
10	أ.د. تيسير أبو ساكور	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
11	أ.د. سامي عدوان	إدارة تربوية	
12	د. يوسف حرفوش	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
13	د. أمال خليل	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
14	أ.د. محمد شاهين	إرشاد نفسي وتربوي	جامعة القدس المفتوحة
15	د. منال أبو منشار	مناهج وأساليب لغة انجليزية	جامعة الخليل
16	د. ابراهيم المصري		جامعة الخليل
17	د. حسام القاسم		جامعة فلسطين التقنية-خضوري

ملحق (5): تفرغ المقابلات

المقابلة رقم (1)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي
2. تمكين عملية التنظيم والتحليل
3. تعزيز التوجيه والرقابة
4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات
5. مقاومة التغيير

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

ادارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع لوضع لتحقيق الاهداف ، إذا ما كان في شراكة ما بين المدير والطاقم والمعلمين من محيطه لن يكون تطوير في الخطة الاستراتيجية الموضوعة التي تهدف إلى تحقيق الاهداف وتطويرها ، فيجب أن يكون هناك تعاون ما بين المدير والطاقم وان يكون المدير كقائد في هذه المرحلة وليس ذو سلطة عليهم ، يقوم بتوجيههم وتحفيزهم لقدرتهم على تطوير الخطة وتحقيق أهدافها ، ويجب أن يكون لدى المدير رؤيا واضحة مشتركة بين العاملين معه القادرين على اتخاذ قرارات مناسبة بتحقيق هذه الرؤيا وأيضاً تحقق أهداف التغيير الذي يسعون له.

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل:

لتمكين عملية التنظيم والتحليل إذا ما كان في عند المدير رؤيا واضحة وشاملة للمعلمين لديه وللمدرسة لن يكون لديه عملية تحليل وتنظيم للامور التي تحدث بطريقة منطقية حتى يجري التغيير المناسب الايجابي البناء المفروض يكون على وعي تام بالعاملين لديه والمحيطين فيه وأيضاً لديه قدرة على تحليل المواقف وتحليل الاشخاص الموجودين حوله بصورة سليمة .

3. تعزيز التوجيه والرقابة

بخصوص التعزيز والتوجيه والرقابة يجب أن يكون المدير لأجل إدارة التغيير معزز إيجابي للمعلمين المحيطين فيه وتوجيههم بطريقة إيجابية أن يكون معهم شريك وليس رقيب ، ويشعرهم انه جزء منهم مشارك معهم يقوم بتوجيههم للطريق الصحيح وليس فقط رقيب عليهم ، صحيح ثنناك رقابة ولكن بالمشاركة يبث لديهم الثقة أنهم أهل لهذا التغيير الذ سوف يحدث لكي يتم بالطريقة الصحيحة.

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

اشراك المعلم في اتخاذ القرارات هذا ما أقول به دائماً ، لك ينجري تغيير مناسب وملائم يجب أن يكون المعلم شريك في اتخاذ القرارات بما يتلائم مع الاحتياجات ومع الظروف الموجودة وأن يكون هناك عصف ذهني لجميع المعلمين في اتخاذ القرارات ويكون القرار المتخذ بالشراكة مع الجميع .

5. مقاومة التغيير:

مقاومة التغيير أكيد هناك معلمين يخافون من التغيير فأكيد رح يكون هناك معلمين ضد هذا التغيير ويكونوا عقبة في اجراء هذا التغيير الذي سيحدث في المدرسة وخاصة اتكلم عن كبار السن (بعد عمر طويل) انهم ماشيين على نهج معين فعندما تعطيمهم اي نوع من التغيير يكون لديهم اي ردة فعل حتى نتجنب هذا الشيء يجب ان نجعلهم شركاء معنا نعززهم ونوجههم ونوسع الافق لديهم ويكون التغيير بالتدريج وليس مرة واحدة حتى يتم تقبل هذا التغيير الذي سوف يحدث.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدراء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

ادارة التغيير بتحقق الإبداع لدى المعلمين اذا كانوا شركاء في هذا التغيير ومتقبلين له ومثل ما ذكرت سابقاً اذا كان المعلم هو شريك في اتخاذ القرارات ويتعرض لتعزير وتوجيه ايجابي بناء وايضاً أن يكون شريك في وضع الخطة فهذا يعمل تقبل لديه في هذا التغيير الذي يحدث ويبث لديه مهارة الإبداع الي بتخليه يحققها في هذه المدرسة .

شيء طبيعي اذا تم العمل بالعناصر السابقة تماماً سوف يحدث انتماء عند هذا المعلم لهذه المدرسة التي تدفعه حتى يبديع ويتميز ويكون جزء من هذا التغيير الايجابي .

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

تعزير المعلم بصورة مستمرة ، اعطاء مكافآت معنوية وليس مادية على حسب جهد المعلم المبذولة.
عدم التمييز بين المعلمين حسب مصالح شخصية او قرابة او اي شيء من هذه الامور التي تجعل
عند المعلم او تحد من الإبداع لديه او الدافعية للابداع .
وانا ارى ان يتم وضع المعلم المناسب في المكان المناسب ، كلما كان المعلم مبدع ولديه مهارات
يتم ترقيته وليس العكس .

المقابلة رقم (2)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي
2. تمكين عملية التنظيم والتحليل
3. تعزير التوجيه والرقابة
4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات
5. مقاومة التغيير

تطوير التخطيط الاستراتيجي

بحاجة لقوة وإصرار للخروج من مكان الراحة للتطور وهذا بحاجة لطاقتهم داعم . التغيير سيأتي
للمدراء رؤية نقاط القوة لدى طاقمهم ولذلك في مرحلة التخطيط سيأتي له مشاركة أكبر عدد من
الطاقم.

تمكين عملية التنظيم والتحليل

القناعة بالتغيير ستنجح للمدير رؤية المنظومة بصورة أخرى ورؤية المنظومات الداخلية ونقاط القوة والضعف وفحص كل عضو بالمنظومة قوته/ضعفه ، وتحليل كل هذه النتائج لنتمكن من تفكيك بعض التنظيمات واعادة البناء أو تحسين ودعم المنظومات.

تعزيز التوجيه والمشاركة

في سيرورة التوجيه علينا الانتباه لأهمية توجيه عملية التغيير ومتابعتها وتوجيهها لمصلحة المنظمة وليكون التغيير واقعي وناشئ من الداخل بقناعة ومشاركة مخاوف الطاقم ومشاركة أفكارهم ومخاوفهم .

التوجيه هو أساس صعب جداً توقع أن يقوم بعض أفراد الطاقم من الوقوف واختيار الطريق الأسلم لذلك البدء بالعمل بمجموعات وأزواج لتكون طريقة التوجيه والتفكير أسلم.

إشراك المعلم في اتخاذ القرارات

ليكون المعلم شريك في التغيير عليه أن يكون شريك بالقرار مقتنع به أو حتى لو لم يكن مقتنع ، يشعر بأنه تم التشاور معه وسؤاله بأن قراره ورأيه مهم ويساعد في تطور المنظمة .

مقاومة التغيير

في كل عملية تغيير سيكون هناك مقاومة ولكن هذه المقاومة تكون أقل في حال كانت عملية التفكير والتخطيط بالمشاركة .

حتى الفكرة يمكن أن نعمل على إخراجها من حاجة الطاقم وجلساتنا ، مع أن الفكرة للمدير وولكن عند خروجها تكون من الطاقم وتكون أسهل للتنفيذ .

أنا أو من بكرة الثلج كل ما تتدحرج تكبر أكثر وهكذا في بعض الأحيان يمكن أن يكون مقاومة التغيير وبفريق العمل سيضطر البعض للمشاركة .

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدراء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

التغيير ____ بعد الشعور بالحاجة أن الموجود غير كافي ولا يحقق رؤية الانسان وحاجته للتميز فكلنا نسعى لتكون مدرستنا الافضل ولذلك نعمل بأقصى طاقة لنحقق التميز ولنبدع في إيجاد الحلول لهذا التغيير وفي عملية التغيير هذه عند اشراك أفراد الطاقم والاعتماد عليهم والاصغاء لهم بحاجتهم ونعتمد عليهم كل هذا يُشعر المعلم بأنه مهم وانه جزء من المنظومة ويعزز شعور الانتماء للمنظمة.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

إعطاء مساحة للمعلمين للعمل بمجموعات صغيرة لمناقشة قضايا المدرسة وإيجاد حلول .

تعزيز وتمكين المعلمين المبادرين من اطراء لفظي وتقديرهم أمام الطاقم والمسؤولين (شهادة تقدير ، ساعات إضافية ، اطراء لفظي) .

الشفافية الدائمة في إدارة المدرسة وإتاحة المعلمين لمعرفة تحديات المدرسة / مواردها / نجاحها / نقاط الضعف .

يجب الطلب نت المعلمين عدم التوجه للإدارة / المركز/ المربي ، بمشكلة دون حلول والتفكير كيف يمكن التقدم دائماً وتوجيه الطاقم بتحمل المسؤولية بإيجاد حلول .

المقابلة رقم (3):

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي
2. تمكين عملية التنظيم والتحليل
3. تعزيز التوجيه والرقابة
4. إشراك المعلم في اتخاذ القرارات
5. مقاومة التغيير

من وجهة نظري ان التخطيط الاستراتيجي في المدارس وتطويرها موضوع اساسي لهيك أن بشوف أن هناك مدراء يعملون على تخطيط استراتيجتي سليم يعمل تشخيص صحيح للمدرسة واحتياجاتها وهذا التخطيط يقود الى الاهداف التي يريد تحقيقها، حسب وجهة نظري أرى ان هناك تفاوت في عملية التخطيط بينت مدير ومدير وأرى وهذا الشيء بحاجة لتطوير المدراء من خلال دورات او دراسات او ندوات الي كيف يبني التخطيط بمدرسته لحتى يحقق الاهداف ويمشي على خطة سليمة.

التمكين الاداري

طبعاً المدير حتى يتمكن من فرض الادارة التنظيمية عنده في المدرسة بشكل اداري صحيح هناك عدة شغلات ممكن ان يقوم بها حتى يتمكن من عمله ممكن اهمها التفويض ، ان يكون هناك تفويض للطايم الاداري والتربوي او المعلمين حتى يكون شغله صحيح ممكن يتبع نظام الحوافز سواء انه الوزارة تحفز المدير او المدير يحفز المعلمين ، ايضا نظام التعزيز ارى انه مهم في عملية التمكين والتحليل ، ايضا في عملية التمكين بحاجة لانه يعمل تقييم لعمله هل انا تمكنت من القيام بالمهام التالية او حققت الاهداف او الخطة التي وضعتها من خلال التمكين الاداري .

التوجيه والرقابة

من وجهة نظري ارى ان التوجيه مهم جداً في العملية الادارية لدى المدراء وايضاً الرقابة شيء اساسي في العملية التعليمية ووجود الرقابة يساعد على تنفيذ الخطط التي يرسمها المدير في مدرسته وايضا تعمل على التوجيه والاشراف على العملية التربوية بشكل عام وبتساعدنا على انه يكون في تغذية راجعة لعدة مواضع في العملية الادارية فأنا ارى ان الرقابة ليس بمفهوم اني أنا انتقد المعلم

لا الرقابة مهمة حتى اصل للي بدي اياه أوصل للاهداف الي بدي اياها ويكون في تغيير ويكون في مخرجات صحيحة في العملية التربوية .

مشاركة المعلمين

انا ارى أن هذه المشكلة موجودة عنا في معظم المدارس تحديداً في القدس ، خاصة المدراء اللذين يتبعون النظام الدكتاتوري او النظام الذي لا يعتمد على التشاركية في اتخاذ القرار او لا يوجد تعاون مع الهيئات التدريسية ، او نلاحظ ان المعلم الذي لديه رضا وظيفي عالي ومبسوط من نفسه يحصل على التعزيز والمحفزات نرى ان ادائه اكبر وافضل ويوجد لديه انتماء ، فبالتالي ان ارى ان هذا الموضوع مهم جداً لان القرار الجماعي والقرار الاداري اكد أفضل من القرار الفردي وفي الوقت نفسه يفتح عيون المدراء على نقاط قوة ونقاط ضعف الي وين انا لا زم اذهب من خلالها ، فالمشاركة ضرورية جداً لتحقيق الاهداف وتحقيق الإبداع في العملية التربوية.

مقاومة التغيير :

سوف أرجع أكد عالنقطة السابقة وهي ضرورة اشراك المعلمين في عملية التغيير وهذا الشيء كيف يأتي ، يأتي من خلال ان يوجد في ثقة والمدير يبني جسور مع الهيئة التدريسية ومع المعلمين والابتعاد عن الاسلوب التسلطي او الدكتاتوري في المدارس وايضاً على المعلم ان يفهم ماذا نعني بالتغيير وليس مجرد انا بدي اغير او اقاوم م بالتغيير المفروض ان المدير يعرف ما معنى التغيير او ما هو هدف التغيير والمعلمين أيضاً من خلال دورات او ندوات او تثقيف يعرفون ما هي ضرورة هذا التغيير ، اذا المعلم ما اقتنع بضرورة التعليم اكد سوف يقاومه ، يعني اليوم انا بلا حظ مقاومة من المعلمين القدامى لاي شيء جديد عند حضور معلمين جدد او مدير جديد عندما يطرح فكرة جديدة دائماً يلاقي مقاومة خاصة اذا كان في مقاومة خاصة اذا كان لا يوجد علاقة مميزة بين المعلمين والمدير فبالتالي بناء جسور الثقة وتعزيز المعلمين وفهم المعلمين للتغيير انا ارى انه يحد من مقاومة التغيير خاصة اذا في تفاوت بين الاجيال القديمة والحديثة او بين اصحاب الوظائف او بين اصحاب التفاوت في الشهادات او القدرات للمعلمين فالتغيير اكد مهم جداً ولكن بحاجة ان المعلم يفهم لماذا هذا التغيير ويكون في عمل جماعي مشترك لتحقيق هذا الهدف.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدراء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

انا ارى انه ليس جميع المدراء قادرين على تحقيق او تطبيق ادارة التغيير لتحقيق الإبداع لانه يجب ان يكون المدير ملم في عملية ماهية التغيير ولماذا اريد التغيير ولماذا اريد ان اصل لموضوع معين او ابداع معين فإذا كان فاهم هذا الموضوع يكون عليه اسهل في العمل الجماعي ، ونفس الشيء المعلمين اذا كانوا مؤمنين بهذا الشيء ممكن انه يتحقق ولكن يجب ان يكون فاهم لماذا اريد ان اصل ، بدي اصل للابداع ولكن بأي طريقة ، في استراتيجيات تعليم ، نظم ادارية بدها تغيير بدي استكشقي شيء جديد بدي اطبق شيء جديد في العملية التربوية لحتى اصل للابداع وهذا ممكن في نواقص عند المعلمين بحيث انه ممكن ياخذوا دورات او دراسات التي تقودهم للابداع ، فبالتالي ادارة التغيير صحيح هي بتقود للابداع ولكن بدها تتم في صورة متكاملة ان المدير فاهم شغله والمعلمين فاهمين ومقتنعين وفي تعاون كبير بين الجهتين حتى يحققوا الهدف ، حتى ممكن الخروج عن اطار المدرسة ممكن يكون الإبداع بالتعاون مع المجتمع المحلي او مع المؤسسات المحيطة بالمدرسة المؤسسات المجتمعية وما يقتصر الإبداع فقط داخل المدرسة ، ممكن يكون الإبداع خارج المدرسة في كثير من المواضيع وكثير من الاساليب هذه وجهة نظري.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

فهم أهمية العمل الجماعي

فهم موضوع ادارة التغيير والوصول لعملية الإبداع

الحوافز والدعم للمعلمين والطواقم التربوية

الدورات والندوات التي تواكب كل شيء حديث

تقييم العملية التربوية التي تقود للابداع

المقابلة رقم (4)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

3. تعزيز التوجيه والرقابة

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

5. مقاومة التغيير

المدير يلعب دورًا في وضع رؤية استراتيجية جديدة تتناسب مع احتياجات المدرسة والمجتمع، و يمكن أن يكون تحديث التخطيط الاستراتيجي فرصة للابتكار وتحسين العمليات التعليمية. و المدير يمكنه توجيه فريق العمل نحو تحليل شامل للبيئة التعليمية المحيطة بالمدرسة. و يسهم هذا التحليل في فهم التحديات والفرص المتاحة، وبناء استراتيجيات تحسين.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدرء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

اشراك المعلم في اتخاذ القرارات يجعل لدى المعلم انتماء للمؤسسة التي يعمل فيها ، وان يشعر المعلم انه مسؤول ومسأل في نفس الوقت ، وعلى كل صاحب وظيفة عليه تدريب عدد من المعلمين بين 2_3 معلمين ليكونوا اصحاب قرار ، وان يعمل المدير على تحقيق وتطوير بيئة المدرسة حسب رغبة المعلمين واحتياجاتهم ، وتحسين ظروف عمل المعلمين بما ينفع المعلمين ولا يؤثر سلباً على تعلم الطلاب .

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

المرونة في التعامل اليومي مع الحفاظ على الحدود .

توضيح التوقعات.

الحوار بين الاطراف

بناء مجتمعات مهنية على اساس طواقم عمل .

المقابلة رقم (5)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

3. تعزيز التوجيه والرقابة

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

5. مقاومة التغيير

تطوير التخطيط الاستراتيجي:

حسب رأيي ان عملية التخطيط ليس عملية سهلة لذلك على المدير أن يسهم في تحفيز فهم فريق المدرسة حول أهمية التغيير و أن يشجع على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي ، و أن يقوم بتحليل السياق التعليمي وفهم التحديات والفرص التي يمكن أن يواجهها النظام التعليمي، مما يساعد في تحديد الأولويات في التخطيط الاستراتيجي ، و عليه أن يشارك في وضع أهداف ورؤية واضحة للمدرسة، مع تحديد الخطوات الضرورية لتحقيقها خلال عملية التغيير ، ويقوم بتوفير دعم للمعلمين والموظفين خلال عملية التغيير، بما في ذلك تقديم التدريب وتشجيع التعلم المستمر.

تمكين عملية التنظيم والتحليل

تقوم الادارة بتعزيز الشفافية فيما يتعلق بأسباب وأهداف التغيير، مما يمكن الموظفين من فهم السياق والتحضير للتغيير بشكل أفضل و يشجعهم على تحديد وتعزيز القيم التنظيمية للمدرسة، مما يوجه التنظيم نحو تحقيق أهدافه بطريقة متناسقة ويعمل المدير على تحليل القدرات الحالية للمدرسة ويحدد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، مما يمكن من توجيه الجهود بشكل أفضل نحو التحسين وحسب رأيي أن يقوم المدير بتحديد الأولويات في عملية التنظيم والتحليل، ويوجه الجهود والموارد نحو المجالات ذات الأهمية القصوى ، وأن يشجع على مشاركة المعلمين والموظفين في عملية التحليل وتبادل الآراء والتجارب، مما يعزز التفاعل الفعال داخل المدرسة.

تعزيز التوجيه والمشاركة

يقوم المدير بتحديد وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف التغيير، مما يساعد في توجيه العمليات نحو النتائج المرجوة ويشجع على تنمية ثقافة التقييم المستمر والمتابعة، مما يتيح للمدرسة تحليل الأداء بانتظام وتصحيح المسار إذا لزم الأمر ويقوم بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لفهم تأثير التغيير على أداء المدرسة، مما يمكن الفريق التنفيذي من اتخاذ قرارات مستنيرة ويقوم المدير بتحليل التقارير وتقييم أداء المدرسة بشكل منتظم، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة. وأن يعزز المدير الالتزام والمساءلة بين فريق العمل، مما يجعل الجميع يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة في سياق التغيير

اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

حسب خبرتي في الادارة انه يجب على المدير تعزيز التواصل الفعّال مع المعلمين و مشاركة المعلومات، واستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم.و أن يعمل على تنظيم ورش عمل واجتماعات تشاركية لمناقشة التحديات والفرص، مما يسهم في جعل المعلمين شركاء في عملية اتخاذ القرارات ويشجع المعلمين على المشاركة في لجان أو فرق عمل مختلفة، حيث يمكنهم تقديم آرائهم والمساهمة في صياغة القرارات

مقاومة التغيير

برأيي لمقاومة التغيير فإنه يجب على المدير توضيح فهمه للتغيير المقترح، بما في ذلك الفوائد المحتملة والأثر الإيجابي على العملية التعليمية وأن يدمج المدير المعلمين في عملية تطوير وتشكيل القرارات المتعلقة بالتغيير، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من العملية ويقدم المدير الدعم والتدريب اللائم للمعلمين لتجاوز أي تحديات قد تنشأ نتيجة للتغيير ، وأن يستمع المدير إلى مخاوف المعلمين ويفهم احتياجاتهم، مما يساعد في تحديد الحلول التي تلبي تلك الاحتياجات.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدرء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

حسب رأيي لكي تسهم ادارة التغيير في تحقيق الإبداع توضيح رؤية المدرسة وأهدافها يعزز الإلهام والإبداع لدى المعلمين، ويسهم في تحفيزهم للمشاركة الفعّالة في تحسين العملية التعليمية وتعزيز التواصل المستمر بين إدارة المدرسة والمعلمين يسهم في تحفيز تبادل الأفكار والآراء، مما يدعم إيجاد حلول إبداعية للتحديات المستمرة، وتوفير برامج تطوير مهني تعزز مهارات المعلمين وتشجع على تبني أساليب تعليمية مبتكرة ، وإن تشجيع المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية يعزز الانتماء ويعكس التقدير لآرائهم، وأيضاً إيجاد بيئة تشجع على التعاون وتبادل الأفكار بين المعلمين يعزز الإبداع ويقوي روح الفريق، كما أني ارى إظهار التقدير والاعتراف بجهود المعلمين يعزز ارتباطهم بالمدرسة ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مستمرة تستهدف تطوير مهارات المعلمين في مجالات مثل التكنولوجيا التعليمية وطرق التدريس الحديثة

إنشاء آليات تشجع على تقديم أفكار إبداعية من قبل المعلمين، مع توفير مكافآت أو اعتراف عند تنفيذ الأفكار الناجحة

إقامة منصات رقمية أو اجتماعية تمكن المعلمين من مشاركة الخبرات والأفكار، وبالتالي تعزيز التعاون والإبداع.

دعم تشكيل فرق بحثية داخل المدرسة لتحليل التحديات والعمل على إيجاد حلول مبتكرة

تشجيع على التفكير النقدي والتحليل، من خلال تحفيز المناقشات وورش العمل التي تشمل تحليل الأفكار والتجارب

برأيي توفير هذه المقترحات يسهم في بناء بيئة تشجع على الإبداع الإداري لدى المعلمين في سياق إدارة التغيير في المدرسة.

المقابلة رقم (6):

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

3. تعزيز التوجيه والرقابة

4. إشراك المعلم في اتخاذ القرارات

5. مقاومة التغيير

حسب اعتقادي عملية التغيير ليست عملية سهلة أو ديناميكية يمكن تطبيقها تحت

أي ظرف وأي وقت

فهي تحتاج الى التخطيط وهذا التخطيط يحتاج لجهود متواصلة وأوقات مضيئة وتكاليف باهظة

والهدف منه الوصول إلى الأهداف المنشودة.

فهو يتطلب العمل وفق نهج التفكير الإبداعي والاستكشافي والنقدي بدلا من التفكير التقليدي والاستقرائي مما يجعل التخطيط الإستراتيجي عملية صعبة وشاقة على الإدارات.

ويجب التذكير بوجود ضبابية وبعض الإضطرابات بين ادبيات الفكر التخطيطي الاستراتيجي حول ترتيب عمليات التخطيط ومراحله وذلك يعود إلى حداثة التخطيط الإستراتيجي نسبيا.

ولكنه يؤثر على كل البنود التي ذكرتها بطريقة ايجابية اذا بدأ

بمرحلة تمهيدية اولية لتهيئة العقل والروح لدى الإدارة العليا اولاً.

وتهيئة بيئة المؤسسة التعليمية فكريا وماديا من اجل الاستعداد لتبني التغيير وتقبل النتائج.

واستقراء التحولات التي تشهدها الادارة الاستراتيجية الحديثة والتفكير الاستراتيجي كنهج لاستشراف المستقبل.

ورصد وتفسير المبررات التي تفرض على المدرسة على مختلف اشكالها دراسة المعلومات وتحليلها مع اكثر الإداريين ميلا للتغيير والتطوير.

ورصد التوجهات المتنوعة الرسمية العامة والخاصة في المدرسة وأساليبها للتعامل مع التغييرات. وفحص محتوى أساليب استشراف المستقبل واللازمة للتخطيط الاستراتيجي وكيف تستخدمها المدرسة.

اضيفي لاهمية دراسة بعض التجارب وتحليلها في حقل التخطيط الاستراتيجي التعليمي في المدرسة ومن ثم دراسة التغييرات المجتمعية المحيطة بالمدرسة .

إذا وصلنا وتخطينا ما ذكر لن يكون هناك مقاومة للتغيير لاننا استطعنا خلق أداة صماء يمكن تشكيلها وفقاً للهدف.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدرء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

هي تساهم باكثر من ذلك.....

يزود التغيير والتخطيط الاستراتيجي له المدرسة بالفكر الرئيس لها اللازم لبلورة الرؤية وكتابة الرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي وغيرها من العمليات الاستراتيجية

يساعد ادارة التغيير على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كما ويؤدي الى تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية لمؤسستنا

هذا كله كفيل بان يولد لدى الطاقم بالمنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على العمل والإبداع والانتماء والرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل المنظمة.

لانه نبع من تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، وأهدافها ورسالتها وبالتالي احداث تغيير يستهدف تحقيق المنظمة لتلك الرسالة

كما انه زود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة في العمل لانهم تسلحوا بالرضا الوظيفي وبالتأكيد حفزهم.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

باقتراحي انا لن ابدأ من المعلم بل سأبدأ من المدير.....

عندما يسعى القائد في مدرسته لقيادة الطاقم نحو التغيير فإنه يصبح جزءا من بيئتهم، وبالتالي جزءا من معادلة السلوك التنظيمي لهم. لذلك لا يهتم القائد فقط بأسلوب القيادة المطلوب (إدارة التغيير)، بل أيضا بكيفية وأنواع العلاقات مع الأتباع. القيادة ليست شيئا يصنعه الإنسان للآخرين، أو يتصرف به تجاه الآخرين، إنما هو عمل مع ومن خلال آخرين لتحقيق أهداف معينة. ما يميز القادة عن غيرهم من أشكال السلطة هو وجود علاقة فريدة مع الأتباع .

جوانب العلاقة مع الأتباع التي اقصدها في كلامي

1_ حثهم على مشاركة الآخرين رؤيتهم المستقبلية للمدرسة ، كيف وأين ستصل المدرسة

ما يؤثر على التزامهم الشخصي في بذل الجهد لتصور مستقبل أفضل ومحاولة صنعه

2_ تنظيم بيئة العمل حتى تصبح الأهداف المنشودة قيما مركزية في المدرسة

3_ تسريع العمل الذي يحتاج الأتباع لإتمامه حتى يحولوا رؤيتهم الى حقيقة واقعة

إذا كانت هناك مثل هذه العلاقات التي زرعتها المدير من المؤكد ان المعلمين سيندرجون ضمن هذا التغيير لا اراديا.... ولكن ان كان هناك معلم لم يستطع الاندماج وفق هذا التوجه بعد كل هذه الخطوات البناءة من المدير باعتقادي هذا المعلم لا يحتاج الى اي توصيات لان الوازع الداخلي عنده بعيد كل البعد عن رسالتنا ولا يجب استنزاف الطاقات والجهود به يمكننا احترام وجوده وتقليل آثاره السلبية على الفكر العام لا غير.

المقابلة رقم (7)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي
2. تمكين عملية التنظيم والتحليل
3. تعزيز التوجيه والرقابة
4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات
5. مقاومة التغيير

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

غن التغيير الاستراتيجي للقضايا الرئيسية طويلة الاجل التي تشغل المؤسسات التعليمية وتتمحور في رسالتها واهدافها وفلسفتها ونمطها والتقنيات المستخدمة وتشمل اهمية ادارة التغيير في الحفاظ على الحيوية الفعالة المتمثلة في اظهار روح الانتعاش والمقترحات الإبداعية والتخلص واخفاء روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل روح الإبداع والانتاج والعمل على تنمية القدرة على الابتكار، تحفيز الرغبة في التطوير، والتوافق مع المتغيرات

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

تقوم الإدارة على جمع البيانات وتصميم استبيانات وعمل قواعد بيانات لكل مشكلة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين وكذلك الدرجات العلمية والتخصصات وسنوات الخبرة تقسيم المدير الادوار وتوزيع المهام على الموظفين تجميع المشكلات وعمل قواعد بيانات لها بما في ذلك ضعف الانتاجية وضعف التفاعل والاداء (تقييم أداء كل معلم)

ومعرفة مدى ضعف الانتاجية والدرجات المنخفضة من الرضى من العاملين وغير العاملين تقديم تصور شامل وعملي وعلمي لحل تلك المشكلات والتركيز على اعداد المدير والمعلمين والاستعانة بالخبرات من خارج المؤسسة والاستفادة من مكامن القوة داخل المؤسسة ومعالجة نقاط الضعف

3. تعزيز التوجيه والرقابة

خلق تحالف قوي بين الادارة والافراد حيث يحتاج التغيير الى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة والمنصب والخبرة بإتمام عملية التغيير من أقوال الى افعال
وخلق رؤية شاملة تشمل على جهود التغيير والخطوات المستقبلية والوقت المطلوب والخطوة والاتجاهات
والتغيير يتطلب اناس راغبين في التضحية وقادرين عليها وبالتالي لا بد من توصيل الرؤية والهدف من التغيير
والتغيير الكبير يتطلب عمل وجهد من عدد كبير من الافراد لذلك لا بد من التخلص من العقبات الادارية مثل البيروقراطية والروتين الموجود بالمؤسسة ووجود مراكز قوة ذات نفوذ تعارض التغيير داخل المؤسسة
والعمل على تحقيق نجاحات سريعة تظهر الجهود المبذولة لتحقيق استراتيجيات التغيير وتكون بمثابة قوة الدفع في الاجل القصير وعلى المدى الطويل
العمل على توصيل التغيير الى جذور وثقافة المؤسسة والعمل على تأصيل وترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

بتنمية روح الجماعة وزيادة درجة الاحساس بالتفاعل والحركة للجماعة
وارساء الثقة بين المدير والموظفين
تسهيل عملية الاتصال بينهم وبين المدير
وايجاد اساليب افضل لقيادة المدير
والقضاء على الصراعات وزيادة الوعي بأهمية العمل الجماعي
زيادة احساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة والعمل على زيادة درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة
وجعل المؤسسة اكثر قدرة على التطور والبقاء والاستمرارية واكثر مرونة عن طريق زيادة قدرتها مع البيئة والعوامل المتغيرة
تشكيل فريق اداري اكثر ولاء واكثر تقبلا للتغيير واكثر انتماء واخلاصا للمؤسسة وتنمية معارف ومهارات العاملين وتطوير انماطهم السلوكية
والعمل على دفعهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وكأنهم جزء اصيل لا يتجزأ من المؤسسة

5. مقاومة التغيير

وذلك من خلال العمل على تطوير ونشر رؤية مستقبلية شاملة للمؤسسة التعليمية والشروع في عمل رؤية يتبناها كل الموظفين تحقيق انتصارات في مدة قصيرة غرس قيم التغيير المطلوبة في ثقافة المؤسسة (بالطبع كل مؤسسة تحتاج الى ادارة تغيير فبدونها تنفلت زمام الامور)
توثيق وكتابة كل انتصار وتغيير يتم تحقيقه في الاجل القصير والاستعانة به في تحقيق المكاسب على المدى الطويل

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدرء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

التخلص من الروتين لانه يقتل الإبداع ويعتبر الروتين من اهم اسباب مقاومة الموظفين للتغيير جعل ثقافة التغيير والإبداع جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وشروط العمل في المؤسسة بمقابلة الموظف لاولى وتوفير المناخ الذي تسود فيه قيم التسامح وتقبل اراء الاخرين تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على أهمية الإبداع والتغيير والتطوير والعمل على التخلص من كل المعوقات والاسباب التي تقف في طريق التغيير والتطوير والإبداع

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

تحديد هوية واضحة للمؤسسة واعلامها لجميع الاعضاء والعمل على ادراك الافراد لهذه المعاني وتنمية الشعور بالهدف العام للمؤسسة تعزيز كل السبل والاتصالات لقبول تلك الهوية والمعاني و الثقافة العمل على خلق نظام مستقر للمؤسسة وتشجيع التعامل بين اعضاء المؤسسة وخلق معاني واضحة تخدم ثقافة المؤسسة داخليا وخارجيا والعمل على تحسين صورة المؤسسة وخلق علاقات ثقة مع مختلف الشركاء وتثقيف العاملين وتنمية مداركهم والعمل على تطويرهم حتى تصبح المؤسسة كالعائلة حماية المؤسسة من السلوكيات الغير اللائقة والحفاظ عليها من الاضرار التي تلحق بسمعتها

المقابلة رقم (8)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي
2. تمكين عملية التنظيم والتحليل
3. تعزيز التوجيه والرقابة
4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات
5. مقاومة التغيير

بالبداية قبل ما نبلش بالتخطيط يجب ان نعرف الوضع الحالي للمؤسسة من حيث الاهداف من حيث الخطة الموجودة في المدرسة ما هي اهدافها المستقبلية ما هي الخطة الموجودة بالمدرسة وبعدها معرفة الاهداف المستقبلية لهذه المؤسسة ، بالاساس من تحديد سياستها مسار العمل فيها ، تحديد الاهداف المنشقة من الرؤيا التربوية بالبداية لما بصير تخطيط لهذه الاهداف المستقبلية من خلاله يتم تحديد جميع الانشطة والبرامج التي تتبع من اجل تحقيق هذه الاهداف واحداث التغيير المطلوب من خلال التخطيط ايضاً يتم معرفة العقبات التي تواجه افراد الطاقم ومعرفة الميزانيات والموارد ومعرفة المشاكل ، التخطيط دائماً هو عملية يتسبق عملية التنفيذ ، في التخطيط منهجية بالعمل عندما يخطط المدير والطاقم يخططوا يصيح في منهجية بالعمل وممكن تتولد افكار جديدة وممكن انها تسهل في احداث التغيير.

تمكين عملية التنظيم والتحليل :

عندما يكون المعلمين هم شركاء اساسيين في عملية التحليل وعملية التخطيط والتنظيم همه بكونوا جزء أنا بطور الانتماء وبعززه لهاي المؤسسة للمعلمين انا بنمي وبعزز من خلال العمل الجماعي ومعرفتهم بالخطة وبالاهداف الي بدنا نحققها ومعرفتهم بالمسار الي بتمشي عليه المدرسة فيتمكن من خلال التنظيم والتحليل انه نحدد المشاكل الي بتواجهنا بالمستقبل لتحقيق هذه الاهداف من اجل احداث التغيير بدنا نحدد العناصر المسببة للمشكلة ونرسم خارطة لكيفية علاج هذه المشاكل الي ممكن نواجهها الي ممكن من خلالها نحلل جميع الموارد الي بدنا نستخدمها سواء كانت هذه الموارد موارد بشرية او موارد مادية من خلال التحليل كمان ممكن نحدد نقاط القوة نقاط الضعف ومعرفة الفرص التي سوف نحصل عليها وما هي التحديات الي ممكن نواجهها من خلال التحليل للخطة او

التحليل للاهداف الي احنا ماشيين عليها ، كمان من خلال التنظيم نستطيع انه نحدد الافتراضات والتوقعات الي ممكن انها تساهم في انجاح وتحقيق هاي الاهداف الي بنسعى الها وبنحصل عليها.

مهم جداً لاي عمل مؤسسي يكون في رقابة وفي توجيه وهاي الرقابة مهم تكون في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ على جميع المستويات من خلال الرقابة بنحدد جوانب القصور ومعرفة العوامل المعيقة ، تحديد الموارد اللازمة ، تحديد الاهداف ، الرقابة الها صلة دائماً وثيقة بالتخطيط لما أنا بخطط انا بسعى وبراقب لكل الخطط الي انا برسمها انا براقب تنفيذها براقب اداء المعلمين ، اداء الطلاب، اداء الاهداف في مراقبة لكل الجوانب الي انا وضعتها داخل الخطة من خلالها انا ممكن اكتشف عن الازخطاء الي ممكن تواجهني واسرع في علاج هاي الازخطاء وفي حل المشاكل الي ممكن تواجهني فيها ولما المعلم يكون هو شريك لما يحس المعلم انه هو شريك وجزء وهو رقيب على نفسه قبل ما يكون المدير رقيب عليه او الادارة رقيب عليه هو ببسعى جاهد على انه يبذل مجهود اكبر على انه يسعى لتحقيق الاهداف بصورة اسرع وبيبذل مجهود اكبر من المجهود الي يبذله لو ما كان شريك في هاي العملية من حيث اتخاذ قرارات او من حيث بناء خطة او من حيث اطلاع على الخطة المدرسية او اطلاع على الرؤيا المدرسية .

اشراك المعلم في اتخاذ القرارات:

اشراك المعلم في اتخاذ القرارات لما يكون المعلم شريك في اتخاذ القرار ويكون على علم ودراية بماذا يدور داخل المدرسة وشريك في بناء الخطة شريك في صياغة الاهداف شريك في البحث عن موارد مادية شريك في البحث عن المشاكل الي ممكن تواجهني شريك في كل ما يحدث داخل المدرسة بكون هو منتمي جداً للمؤسسة الموجود فيها وبكون اقل عرضة او اقل مقاومة للتغيير لاننا على اطلاع دائم على معرفة ودراية كاملة فبعزز انتمائي انا كمعلم او كموظف في هذه المؤسسة التربوية لاني انا شريك داخل اطار المدرسة فبعطيني قيمة بعطيني قدر اني انا موجود الي كيان الي قدر بعطيني احساس اني انا موجود بياخذوا برأيي بياخذوا بكلامي ومن هذا المحل انا برفع من اداء المعلم عندما اجعله شريك في اتخاذ القرار .

مقاومة التغيير:

كما ذكرت سابقاً عندما يكون المعلم هو شريك في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وعلى دراية بما يدور داخل المؤسسة فيصبح يشعر بالانتماء الكبير لهذه المؤسسة فيصبح اقل عرضة للتغيير لانه يصبح مؤيد للتغيير لانه بالتغيير ممكن نخلق افكار جديدة ممكن نخلق افكار ابداعية ممكن انه نوصل لمحلات اعلى بالتغيير بالتغيير ممكن نواكب التطور وما يحدث في العالم وفي المجتمعات الاخرى هون بصير انا مع التغيير وليس ضد التغيير .

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدرء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

لما يكون المدير منفتح ويكون قادر على انتاج افكار جديدة عنده مرونة في التفكير عنده قدرة على تغيير افكاره بسهولة عنده قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والقدرة على تنظيم افكار في انماط اوسع اعادة اعادة تنظيم افكاره بطريقة اخرى مختلفة ، فيبسى الى التغيير من اجل التحسين والطوير بيعطي المعلمين مساحة خاصة فيهم يشجعهم على الإبداع ، يصبح قادر على تقبل اي افكار معارضة لافكاره أي افكار جديدة من قبل المعلمين فيشعر المعلم بأنه جزء لا يتجزأ من المدرسة فيصبح يتعامل بشكل تعاوني وتشاركي مع زملائه بصير ينتج افكار جماعية افكار بناءه فيها ابداع بصير يتعاملوا بأكثر شفافية يصبح في شراكة بين الطاقم على انه نجاح الطاقم ، نجاح زميلي ما بهدد نجاحي انا فيصبح عندهم النجاح هدف جماعي وليس هدف فردي ما بمنع التميز الفردي من التميز الجماعي ، فيصبح بهاي الطريقة لما يفكروا انه نجاح زميلي هو ايضاً نجاح الي انا نجاحنا احنا الاثنين هو نجاح لهاي المؤسسة فبصير التعامل بين الطاقم بطريقة افضل فيصبحوا يفكروا بطريقة افضل.

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة ؟

ان يشجع المدير حرية التفكير والتعبير عن الرأي

تقديم الدعم لاي افكار جديدة بناءه بتساعد على تطوير المدرسة

تشجيع المعلمين على التنافس البناء

تشجيع المعلمين على استخدام وسائل ابداعية

تزويد الافراد دوماً بالتغذية الراجعة والتقييم من خلال اعطائهم عبارات التعزيز والتشجيع فعندما يصبح للمعلم قيمة داخل المؤسسة اكد رح يبحث دائماً على افكار جديدة وعلى طرق مبتكرة لحتى يسعى للتميز والإبداع دوماً.

المقابلة رقم (9)

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدراء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

3. تعزيز التوجيه والرقابة

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

5. مقاومة التغيير

للادارة دور كبير ومهم في التغيير وذلك عن طريق عدم تمسك المدير بنهج معين وابقاءه على ما هو عليه من عشرات السنين .. البروتوكولات والانظمة يجب ان تتغير وتناسب الزمان والمكان ..وعلى المدير تقبل افكار الاخرين والقرار الاخير له ..وترك المجال للمعلمين المبدعين للابداع والتغيير ..التغيير صعب ويحتاج عاده المزيد من الوقت ولكنه غير مستحيل ويجب الاستمرار بالعمل حتى نصل الى الهدف المرجو من التغيير...

مثال : مجرد قمت كمدير بسؤال المعلمين ما هي السلبيات المتواجدة بالمدرسة وتحتاج الى تعديل؟! والطلب منهم اقتراحات ..كان هناك تجاوب كبير للمعلمين وذلك اولا ان المدير تقرب لهم وسالهم عن احتياج ..وثانيا فرصه للتكلم بعدما شعروا بالراحة والاطمئنان في التكلم مع المدير ..نعم التجاوب من المدير للافكار بعد ذلك كانت كل معلمة تنسب هاي الفكره لها وانها السبب في التغيير ...نعم ولما لا ..شعروا بمحبه كبيره وانتماء كبير للمدرسه

السؤال الثالث: ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الإداري لدى المعلمين في ظل إدارة التغيير في المدرسة؟

اعطي مساحة للمعلم ان يبديع باساليب التدريس المختلفه واساليب التقييم وذلك بعد التوجيه المناسب من المدير في حال احتاج المعلم ذلك

ان الفعاليات والانشطه يحتاج لحصص اضافية وعلى المدير ادراك ذلك وبالتالي على المدير تشجيع المعلم بغض بعض النظر عن دفتر التحضير وقطع الدروس المقطوعه بتلك الفتره

الإبداع والتغيير هو قرار فاذا لاحظ المدير ان المعلم يحتاج لهذه الفرصه عليه ان يدعمه وذلك لانه من الممكن ان تكون هذه الفكره فرصه لتطور جميع المدرسه

المعلم مدير صفه على المدير تشجيعه باستمرار

كل معلم قادم من مجتمع مختلف ولديه افكار وابداع وطموح وتخصصات على درجات متفاوتة على المدير استغلال هذه الفرصه من اجل تطوير مدرسته

المقابلة رقم (10)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

3. تعزيز التوجيه والرقابة

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

5. مقاومة التغيير

اهم شي باداره التغيير ان المعلم يكون شريك وهاي خطوة اساسيه لانجاح اي تغيير ،لان اذا التغيير ما اجا من تحت اي من المعلم بل كان من المدير التغيير لن ينجح ، وإذا نجح يكون مؤقت ، لذلك مهم واساسي ان التغيير يكون المعلم به شريك عشان يتاثر داخليا ويكون تغيير حقيقي.

بالمرحله الاولى حكينا اشراك المعلم وخطوه اساسيه باشراكه هو العلانيه اي الاعلام عن السيروره وعن نيه التغيير وان انت كمعلم شريك اساسي

خطوه ثانيه متابعه التغيير وجلسات موجهه تقييميه للموضوع ، بكل صدق وشفافيه والتعامل مع المعارضه او الرفض بشكل منطقي اي تقبلها لانها جزء من التغيير

الثقه بالمعلم وادائه كمان سبب لانجاح التغيير والحديث عن هاي الثقه مهم جدا

لان المعلم لازم يكون عنده مصداقيه بحال ادخال التغيير بكدي تأثيره سلبا او ايجابا بهدف ان التأثير يكون فعال واجابي وذو نتيجته للمدى القريب والبعيد

لما المعلم يكون شريك بالتغيير ويصير جزء من عمله اليومي رح يكون مرآه لنفسه

كيف اثر علي ؟ هل جاب نتيجته داخلية عالمعلم او عاستراتيجيه معينه او عالطلاب

هون المعلم بكون شريك فعال وهو الي بيحرم المقود والمدير دوره يكون داعم ومساند.

مقاومة التغيير هي مرحلة طبيعية ، لأن التغيير اجمالاً مش سهل حتى بحياتنا اليوميه في اله مخاوف والانسان عاده بحب الروتين لان مريح وبيعطي الامان فالتغيير بكسر هاد الروتين وممكن يكسر ثقه المعلم بنفسه او يخاف من نظره الي حويله لاله ، عشان هيك مهم نفهم ان المقاومة شيء طبيعي ومهم نتحدث عنها ونستوعبها عشان نحد من الخوف.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدرء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

عندما يكون المعلم شريك يساهم ذلك بتحقيق هدف التغيير

لكن عليه ان يكون شريك فعال ويأخذ جزء بالتخطيط والتنفيذ والجلسات الحواريه التقييمية

هذه الخطوه تعزز الانتماء لدى المعلمين

بالاضافه ان يكون التغيير. نتاج جلسات طواقم مصغره تعتبر الفئه المستهدفه ومهم ان نتلقى دعم المدير

هذه المجموعه هدفها ان تكون مسانده وداعمه لبعض

مهم جدا ان يعطي المدير الصلاحيات لمجموعه التغيير مما يعزز الانتماء والشعور بالمسؤوليه

الشراكه الفعاله من الطرفين كإدارة وطاقم هي التي ترفع الانتماء

مهم جدا ان يكون ويشعر المعلم انه شريك بالنجاحات وبالفضل

وآلية تقبل الفشل والتعامل مع التحديات والصعوبات تعزز الانتماء ايضا وخاصة اذا تم مناقشتها بكل علنيه بهدف التعلم سويا وليس المعاتبه

السؤال الثالث:

ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الاداري لدى المعلمين في ظل ادارة التغيير في المدرسه ؟

اخراج المعلم من منطقه الراحة بهدف البحث والتعلم ،، اي زعزعه كل ما نعرف بهدف تجديد المعرفة ووضع تحديات جديده للمعلم وللاداره

على الادراه بالتعاون مع المعلم ان تكون فعاله طول الوقت وخاصة ان العالم متغير ،،

على المدرسه ان تواكب التغييرات بالمجتمع والعالم وان لا تبقى بالخلف

من ناحيه تكنولوجيه مهم ان المدير يجلب كل جديد لكن بالشراكه مع الطاقم لما يئمننا او لا يلائم

وايضا مهم اعطاء الفرصه للمعلم بتطبيق امور جديده من استراتيجيات او اليات محوسبه او غير محوسبه لكن مع دعم من الاداره ان التجربه والتغيير مهمين بحال طابقوا هدف ورؤيه المدرسه العام

المقابلة رقم (11)

السؤال الأول: كيف تسهم عملية إدارة التغيير من قبل المدير/ه في المدرسة في المجالات الآتية؟

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

3. تعزيز التوجيه والرقابة

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

5. مقاومة التغيير

1. تطوير التخطيط الاستراتيجي:

من وجهة نظري للتغيير العديد من الاسهامات على تطوير التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال بناء رؤيا استؤاتيجية جديدة ومحفزة فيها الهام وتطوير الابعاد الخاصة بالتخطيط المدرسي وذلك فأن كل تغيير يسهم في التطور المهني وفهم الحاجة والدراية الشاملة بالبيئة وتحديد اهداف العمل التي سترسو بالمدرسة الى تحقيق الاهداف المستقبلية.

2. تمكين عملية التنظيم والتحليل

إن اهمية عملية التحليل والتنظيم تركز على هيكل وتصميم المنظمة وكيف تؤثر أنظمة المدرسة وقدرتها ووظيفتها على النتائج. وتحسين كفاءة المدرسة والنظام التعليمي كما تُراعى اتخاذ القرارات بشأن مسارات العمل المدرسية عل بالمدى الطويل . عند اجراء تحليل وتنظيم تظهر تفاصيل كثيرة حول وظائف وقدرة المدرسة . وهناك العديد من أنظمة التحليل والتنظيم مثل نموذج التحليل الرباعي.

(SWOT)

3. تعزيز التوجيه والرقابة :

تعزيز التوجيه والمشاركة من قبل الطاقم المدرسي ومن قبل افراد الطاقم المختصين واضفاء العديد من الاحواء التربوية والمهنية المُعززة بالقدرات والمهارات المُتفردة.

4. اشراك المعلم في اتخاذ القرارات

أنا ارى أن يكون المعلم شريك في اتخاذ القرارات من الامور المهمة وهو ما يزيد من ثقة المعلم بنفسه وبأدائه المهني والعلمي ويؤدي الى عودة الفائدة على الطلاب والمؤسسة التي يعمل بها لانه يشعر بأن له وجود وقيمة ودور فعال.

5. مقاومة التغيير

مقاومة التغيير هو من الامور التي ترافق كل تغيير يحصل بالمدرسة وهو امر طبيعي يجب ان يظهر من اجل ايجاد الطرق المناسبة للاندماج بالتغيير.

السؤال الثاني: كيف تسهم إدارة التغيير في المدرسة من قبل المدراء في تحقيق مهارات الإبداع من الناحية الإدارية وتحقيق الانتماء لدى المعلمين في المدرسة؟

يجب ان تكون ادارة التغيير حكيمة حيث ستأخذ فترة زمنية لا بأس بها ولكنها تعزز من اساسيات المدرسة ومنظومتها وتزيد من مهارات الإبداع الاداري على صعيد الادارة والطاقتم الاداري وكل تفهم للتغيير يزيد من انتماء المعلمين للمدرسة.

السؤال الثالث:

ما المقترحات التي ترونها مناسبة والتي تسهم في تعزيز الإبداع الاداري لدى المعلمين في ظل ادارة التغيير في المدرسه ؟

فهم المعلم وادارة التغيير بالطريقة الصحيحة

تزويد المعلم بأستراتيجيات الامان الوظيفي والامان بالتغيير

تعزيز قدرات الطاقم وان دورهم بالتغيير دور مهم

تعزيز الشراكات بين الطاقم الاداري والتربوي

التغيير يجلب العديد من تزويد الطاقات الايجابية بالمدرسة

Abstract

The study aimed to identify the change management strategies for principals of public primary schools in Jerusalem and their relationship to achieving creativity among teachers from their point of view (a proposed model), by determining the level of application of change management strategies among the principals of official elementary schools in Jerusalem from the point of view of teachers, determining the reality of achieving creativity skills among teachers in official elementary schools in Jerusalem from their point of view, determining the nature of the relationship between change management strategies among the principals of official elementary schools in Jerusalem and achieving creativity skills among teachers from their point of view, and determining the differences in teachers' estimates regarding the application of change management strategies among the principals of official elementary schools in Jerusalem and achieving creativity among teachers from their point of view according to the variable: (gender, age, years of experience, academic qualification). The mixed method (mixed) between quantitative and qualitative was used by developing the two study tools, which are the questionnaire and the interview. The questionnaire tool consisted of two axes, and the interview tool consisted of three questions. The study sample for the questionnaire tool consisted of (350) male and female teachers, while the interview sample consisted of (11) male and female principals, after verifying its validity and reliability.

The study found several important results, including that the level of implementation of change management strategies by principals of official elementary schools in Jerusalem, from the teachers' perspective, was moderate, with a mean score of (3.60). It also revealed that the current achievement of teacher creativity skills in official elementary schools in Jerusalem, from their perspective, was moderate, with a mean score of (3.60). The results indicated a positive linear relationship between change management strategies among principals of official elementary schools in Jerusalem and the achievement of teacher creativity from their perspective.

Furthermore, the results indicated no significant differences based on the variables of gender, academic qualifications, and years of experience regarding the level of implementation of change management strategies by principals of official elementary schools in Jerusalem from the teachers' perspective. The results also showed no significant differences based on the study variables of gender, academic qualifications, and years of experience regarding the actual achievement of teacher creativity. The study

revealed that the contribution of change management to the achievement and development of teacher creativity, as perceived by principals of official elementary schools in Jerusalem, lies in the development of educational technology skills, enhancing transparency, involving teachers in decision-making, and encouraging and honoring teachers who demonstrate creativity and excellence in administrative and educational work.

The study recommends the necessity of continuous dialogue and discussion between teachers and school principals, engaging in constant reflection on the steps to be taken during the change process, adopting a collaborative and participatory approach in school activities for all staff members, providing financial and moral support to teachers, and developing their technological capabilities to keep pace with developments in the field of education, such as using artificial intelligence applications in teaching.

Keywords: Change management, creativity skills, and elementary school principals.