



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين
من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم

مرام محمود محمد ربايعة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2018م

أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكوميّة في محافظة جنين
من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهم.

إعداد: مرام محمود محمد ربايعة

بكالوريوس معلم مجال رياضيات - الجامعة الهاشمية - الأردن

إشراف الدكتورة: نهى عطير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الادارة التربوية عمادة الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية / جامعة القدس



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة
نظرهم ووجهة نظر معلمهم

الطالبة: مرام محمود محمد ربايعة

الرقم الجامعي: 21612756

المشرف: د. نهى اسماعيل عبدالله عطير

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21 / 11 / 2018م من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

.....التوقيع	1. رئيس لجنة المناقشة: د. نهى عطير
.....التوقيع	2. ممتحن خارجيا: د. أشرف أبو خيران
.....التوقيع	3. ممتحن داخليا: أ.د. محمود أبو سمرة

القدس - فلسطين

1440هـ / 2018م

الإهداء

إلى قدوتي الأولى ومن علمني العطاء بلا حدود، وأمّدي بالصبر والعزيمة، إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به..... أبي الغالي.

إلى رمز المحبة والعطاء، إلى من بها أكبر، وعليها أعتد، إلى من بوجودها اكتسب قوة بلا حدود.....أمي الحبيبة.

إلى روح حماتي "عيشة"، رحمها الله، واسكنها فسيح جناته.

إلى توأم روحي ورفيق دربي، إلى من ساندني وشدّ على يدي، وسار معي، وشجّعني دائماً..... زوجي كرم الغالي.

إلى قرّة عيني ومهجة فؤادي أبنائي (هيثم، ربي، عبدالرحمن).

إلى رفقاء طفولتي وأصدقاء شبابي، ومحل أسراري إخوتي (محمد، عبد العزيز، عبد الرحيم).

إلى الزهرات اللواتي صنعت معهن أجمل الذكريات؛ أخواتي (رهام، روان، ايمان، حنان).

إلى عمي عبد الرّازق حفظه الله، وزوجته وأولاده.

إلى أهلي وأهلي زوجي جميعاً.

إلى صديقاتي وزميلاتي.

إلى أرواح الشهداء الأبرار، الذين قدموا أغلى ما يملكون فأناروا لنا درب الحرّية.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع، سائلة المولى عزّ وجلّ أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعنا بما علّمنا .

الباحثة

مرام محمود محمد ربايعه

الإقرار

أقرّ أنا معدّة الرسالة، أنّها قدّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أيّ درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

الاسم: مرام محمود محمد ربايعة

التاريخ: 2018 / 11 / 21

الشكر والعرفان

الحمد لله ذي الفضل والاحسان، حمداً يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فالشكر لله أولاً؛ الذي منحني الصبر، والقوة، والعلم؛ حتى أتمكن من اتمام هذا العمل المتواضع.

ومن منطلق قول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الله لا يَشْكُرِ النَّاسُ)

يطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر، وعظيم الامتنان للدكتورة نهى عطير عميدة كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة فلسطين التقنية خضوري، طولكرم. التي تفضلت بالاشراف على هذه الرسالة، فكانت نعم المرشد والموجه والدليل، فقد قدمت لي النصح والارشاد؛ لتخرج هذه الرسالة بصورتها الحالية فلها كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى الاستاذ الدكتور محمود أبو سمرة والدكتور أشرف أبو خيران

لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة واثرائها بملاحظاتهم السديدة.

والشكر موصول لجامعتي _ جامعة القدس _ التي أتاحت لي الفرصة للالتحاق ببرنامج الدراسات العليا، وأعضاء الهيئة التدريسية والادارية في كلية العلوم التربوية، وأخص بالذكر الاستاذ الدكتور محمود أبو سمرة، والاستاذ الدكتور عفيف زيدان، والدكتور غسان السرحان، والدكتور ربيع عويس. كما أتقدم بالشكر إلى جميع السادة المحكمين لما قدموه لي من نصح وارشاد، والشكر موصول للذين وقفوا بجانبني وكانوا سنداً وعوناً لي، الاستاذ نصوص الصوص الذي قام باجراء التحليل الاحصائي، والمشرف التربوي أبي الأستاذ محمود ربايعه؛ لقيامه بالتدقيق النحوي والاملائي، والاستاذ نزار ربايعه.

كما لا أنسى أن أشكر زملائي مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين على تعاونهم.

الباحثة

مرام محمود محمد ربايعه

المخلص

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم، انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتطبيق رسالتها تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، العاملين في الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية 2017-2018م، والبالغ عددهم (244) مديراً ومديرة موزعين على (131) مدرسة للذكور، و(113) مدرسة للإناث، وجميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة جنين، والبالغ عددهم (4748) معلماً ومعلمة.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية (مركبة)، حيث بلغ عددها (73) مدرسة حكومية، أي بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، تضم (730) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة جنين.

وللاجابة عن أسئلة الدراسة تبنت الباحثة استبانة دراسة (Hall & Hord, 2012)، ترجمتها، وطوّرتها، وواءمتها للتناسب وطبيعة البيئة التربوية الفلسطينية، تكوّنت بصورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على ستة أنماط من أنماط قيادة التغيير. تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، ومن خلال قياس معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية، وتم التحقق من تباينها من خلال حساب الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا وقيمتها (0.743).

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين يمارسون أنماطاً قيادية إدارية عند إحداثهم التغيير في مدارسهم، وجاء نمط الفاعل إدارياً أعلى درجة ممارسة بنسبة (71%)، وأقلّ الأنماط ممارسة نمط المنفذ أولاً بأول بنسبة (33%).

كما أظهرت النتائج أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية، في متوسطات تقديرات المديرين والمعلمين لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، و المشاركة في المبادرات).

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية، في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على كل من

الأنماط الإجتماعي غير الرسمي ، الرسمي الهادف، الفاعل إدارياً، والمخطط صاحب الرؤى .ولصالح المديرين.

ووجود فروق ذات دلالة معنوية، في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي على كل من نمطي الوثائق بالآخرين، والمنفذ أول بأول. لصالح المديرين حملة الشهادات الدراسية العليا.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية، في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير مستوى المدرسة على كل من نمط الإجتماعي غير الرسمي، ونمط المخطط صاحب الرؤى. لصالح مديري المدارس الأساسية.

كما جاءت نتائج الدراسة بأن هناك فروق ذات دلالة معنوية في درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكومية لأنماط قيادة التغيير؛ تبعا لمتغير المشاركة في برنامج دبلوم القيادة المدرسية على نمط المنفذ أول بأول . لصالح المديرين المشاركين ببرنامج القيادة المدرسية.

وفي ضوء نتائج الدراسة كان للباحثة بعض التوصيات وأهمها:

- ١ . ضرورة تبني الوزارة عمل دورات توعية لمديري المدارس ومديراتها بأنماط قيادة التغيير، وأهمية التغيير؛ لمواكبة التطور العلمي، والمعرفي.
- ٢ . إجراء دراسات مستقبلية حول أنماط قيادة التغيير على مستوى أوسع ليشمل جميع مديريات التربية والتعليم العالي في محافظات الوطن(فلسطين).
- ٣ . منح مديري ومديرات المدارس المزيد من الصلاحيات الإدارية التي تمكنهم من إحداث التغيير، وقيادته؛ لتحقيق الهدف المنشود.

Change Leadership Styles Among Government School Principals In Jenin District from the point of view of themselves, and from the point of view of their teacher

Prepared by: Maram Mahmmoud Mohammad Rabaya'h

Supervisor: Dr. Nuha Iter

Abstract

among the managers of governmental schools in Jenin governorate. From their point of view and the view of their teachers, the researcher used the analytical descriptive method to apply its mission. The study of society consists of all the directors of the public schools in Jenin governorate, Study 2017–2018 M, and the number of (244) As a director and director distributed on (131) Male school, and(113) school for females, and all teachers in public schools in Jenin governorate(4748).

A stratified (composite) sample was selected, 73 (A government school, ie 30% Of the study population, (730) Teachers from the public school in Jenin governorate.

To answer the questions of the study, the researcher adopted a questionnaire (Hall&Hord,2012), Translated, and developed, and suitability to the appropriateness and nature of the Palestinian educational environment, formed the final version of (30) Are divided into six patterns of change leadership. The validity of the tool was verified by presenting it to a group of arbitrators, and by measuring the Pearson correlation coefficient for the resolution blocks with the total score, and their variance was verified by the calculation of the internal consistency of Alpha and its value (.743).

The results of the study showed that the managers of the public schools in Jenin governorate practice managerial leadership patterns when they change their schools. 71%, And less pattern–style exercise port–by–step 33%.

The results showed that there were no significant differences in the average of managers and teachers' estimation of change leadership patterns due to variables (gender, years of experience and participation in initiatives).

The results showed that there were significant differences in the average of the sample of the study sample to the extent to which the managers and mangers of the public schools behaved for the change leadership styles due to the variable of the job title on the informal, formal, objective, administrative and visionary models.

And the existence of differences of important significant significance, in the degree of the exercise of managers and principals of public schools for the patterns of leadership change; attributed to the variable of scientific qualification on each of the typical of the trustworthy, and implemented first. For managers holding higher education certificates.

The results showed that there were significant differences in the average of the sample of the study sample to the extent to which the principals and principals of the public schools behaved according to the patterns of change leadership due to the variable of the school level on both the informal social pattern and the visionary pattern. for basic school principals.

The results of the study showed that there were significant differences in the degree of practicing managers of public schools for the patterns of change leadership, depending on the variable of participation in the school leadership diploma program in the style of the port first. for managers participating in the school leadership program.

In light of the results of the study, the researcher had some recommendations:

1. The Ministry of Education should adopt awareness sessions for school principals with the change leadership styles and the importance of change, keep forward with scientific and knowledge development.
2. Conducting future studies on patterns of change leadership at a wider level to include all higher education and higher education departments in the governorates of the whole country (Palestine).
3. To give school principals more administrative powers that enable them to make the change, and its leadership; to achieve the desired goal

الفصل الأول

أهمية الدراسة وخلفيتها:

1.1 المقدمة:

تعد قضية التغيير القضية الأولى في عالم اليوم. ونحن إذ نتحدث عن التغيير، فإننا نعني به التغيير الشامل المتكامل، الذي يتسع ليشمل مجالات الحياة كافة بأبعادها المختلفة، وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها، والاجتماعية، والثقافية. إن التلازم والتكامل بين العولمة ومجالات الحياة دفع مسيرة التقدم العلمي إلى الأمام، وأصبح التغيير يلامس كل جزء من حياتنا .

في ظل هذه التغيرات تبرز أهمية التربية؛ لتجاوز التأخير، واللحاق بالتقدم والرقي العلمي، والذي ينعكس عليها مباشرة. وهذا يتطلب من المؤسسات التربوية والقائمين عليها أدواراً متجددة وتوفر قيادات متميزة قادرة على إحداث التغيير، وإدارته وفقاً للتطورات والتحديات الاجتماعية والعلمية. (Daniels,2002) من هذا المنطلق شرعت الدول العربية بإجراء إصلاحات في التعليم بمستوياته؛ العام والعالي، شملت كلاً من الإدارة، والمنهاج، وأساليب التعليم، والتمويل، وتنظيم العمل، وغيرها. حيث عمدت تلك الدول إلى وضع استراتيجيات وخطط لتطوير التعليم، والحديث عن أهمية تطوير الدور القيادي للإدارة التربوية، باتجاه الإرتقاء بقدرتها على إحداث التغيير المنشود. وهذا لا يتوقف عند حدود النظر إلى تغيير هذه الإدارة من حيث بعدها التنظيمي في الهياكل والوحدات ومراكز العاملين فحسب، بل يتعدى ذلك لتطوير أنماط الاتصال، وأساليب العمل، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتبني استراتيجيات الإدارة الحديثة بأبعادها التكنولوجية المختلفة، وأبعادها الاجتماعية، وتنمية العلاقات الإنسانية. فتميز أي نظام تربوي يعزى الى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من القيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية. (سعيان والطيط، 2009)

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

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

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

2.1 مشكلة الدراسة:

تمارس الإدارة المدرسية الفاعلة التغيير بشكل دائم و مستمر؛ من خلال إدخال برامج تربوية ومبادرات لم تعهدها المدرسة من قبل، وتبنيها لبرامج تحسين مستوى تحصيل الطلبة، ووضع خطط علاجية، وتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي و أولياء الأمور.

تعتبر القيادة التربوية جوهر العملية الإدارية. التي تتمثل في القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتحفيزهم لإنجاز أهداف المؤسسة، وتطوير أدائها. ومن هنا تظهر مقدرة القائد التربوي على إحداث التغيير في

المؤسسة؛ من خلال التخطيط المنظم لتحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة.

ومن خلال عمل الباحثة مديرة مدرسة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، وتعاملها مع زملائها مديري ومديرات المدارس، لاحظت تفاوتاً في استجاباتهم للتجديدات التربوية التي تحدث، سواءً على مستوى المديرية أو الوزارة، وطرق تطبيقها. وتفاوتاً في النتائج المترتبة عن ذلك سواءً أكان في العلاقات مع المجتمع المحلي، أم في متابعة نتائج الطلبة، أم الإنخراط في النمو المهني، والتي تتعلق بمجملها بمقدرة المدير على إحداث التغيير. ومن خلال مراجعة الباحثة للأدب النظري والإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي توضح أهمية قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، ثارت في ذهنها عدة تساؤلات حول مدى إدراك مدير المدرسة للتغيير، وطرق قيادته؛ فبرزت مشكلة الدراسة، وتمثلت بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين، من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم؟

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تحديد أنماط قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم.
- ٢- الكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة لأنماط قيادة التغيير التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمشاركة في المبادرات، المشاركة في برنامج القيادة المدرسية).
- ٣- تحديد المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، عند ممارستهم لأنماط قيادة التغيير.
- ٤- التعرف إلى الحلول المقترحة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين، عند ممارستهم لأنماط قيادة التغيير.

4.1 أسئلة الدراسة:

- ١- ما تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط قيادة التغيير السائدة في مدارسهم؟
- ٢- هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط قيادة التغيير باختلاف (المسمى الوظيفي، والجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، وعدد مرات المشاركة في المبادرات، والمشاركة في برنامج دبلوم القيادة المدرسية)؟
- ٣- ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين عند ممارستهم لأنماط قيادة التغيير؟
- ٤- ما الحلول المقترحة للمعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين عند ممارستهم لأنماط قيادة التغيير؟

5.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (معلم- مدير) .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري و المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير الجنس .
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة .
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جنين لأنماط قيادة التغيير؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي .