

عنوان البحث

دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة التغيير الفعال في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين



إعداد الطالبة/

تغريد فهد الغامدي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده. ثم لعائلي وأصدقائي لتشجيعهم وتفهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم الدائم بقدراتي ا مصدراً دائماً للتحفيز. كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز. كما أعرب عن تقديري العميق للمشرفين د. الفيصـل عبد الحميد و د. فايز علي جراد لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

وأقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذا البحث وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون وأنا ممتنة حقاً لمساهمة كل فرد.

قائمة الجداول

<u>اسم الجدول</u>	<u>رقم الصفحة</u>
جدول (1) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة	<u>١٨</u>
جدول (2) المحك المعتمد في الدراسة	<u>١٩</u>
جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	<u>٢٠</u>
الجدول (4) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً	<u>٢١</u>
جدول (5): معامل الارتباط بين القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية	<u>٢٢</u>

فهرس الأشكال

<u>رقم الصفحة</u>	<u>النموذج</u>
<u>١٢</u>	الشكل رقم (١) القيادة التربوية
<u>١٣</u>	الشكل (2) أدوار القادة الإستراتيجيين

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة التغيير الفعّال في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين، وذلك في ضوء التحولات والتحديات التي تواجه المنظومة التعليمية، وفي إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة مكونة من عدة محاور لقياس أبعاد دور القيادة التربوية في التغيير، وتم تطبيقها على عينة من القادة التربويين في عدد من المدارس.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التربوية تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة التغيير الفعّال من خلال تبني الرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، وتفعيل أساليب التواصل الفعّال، وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة على التغيير. كما كشفت النتائج عن وجود بعض التحديات التي تواجه القادة التربويين في تطبيق ثقافة التغيير، أبرزها: مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، وضعف الدعم المؤسسي.

أوصت الدراسة بضرورة دعم برامج تدريبية نوعية للقادة التربويين في مجال إدارة التغيير، وتوفير بيئة تنظيمية مرنة، وتعزيز ثقافة التغيير المستدام في المؤسسات التعليمية، بما ينسجم مع متطلبات التطوير والتحول الوطني.

الكلمات المفتاحية: القيادة التربوية، التغيير الفعّال، ثقافة التغيير، المؤسسات التعليمية، القادة التربويون، رؤية السعودية ٢٠٣٠.

فهرس المحتويات

أ.....	-بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	٢-الشكر والتقدير
ت.....	٣-قائمة الجداول
ث.....	٤-قائمة الأشكال
ج.....	٥-المستخلص
١.....	٦-الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢.....	٧-المقدمة
٣.....	٨-مشكلة الدراسة
٤.....	٩-أهمية الدراسة
٤.....	١٠-أهداف الدراسة
٤.....	١١-تساؤلات الدراسة
٥.....	١٢-فروض الدراسة
٦.....	١٣-الفصل الثاني- الدراسات السابقة
٧.....	١٤-مقدمة
٨.....	١٥-الدراسات السابقة
١٢.....	١٦- المنطلقات النظرية للدراسة
١٣.....	١٧-أهداف القيادة التربوية
١٤.....	١٨- أهمية التغيير الفعال
١٥.....	١٩-الفصل الثالث – منهجية الدراسة
١٦.....	٢٠- المقدمة
١٧.....	٢١- المنهجية وطرق البحث
٢٠.....	٢٢- أداة الدراسة
٢١.....	٢٣-صدق وثبات الأداة
٢٢.....	٢٤- جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
٢٣.....	٢٥-مستوى تحسين العملية التعليمية
٢٤.....	٢٦-معامل الارتباط بين القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية
٢٥.....	٢٧- خلاصة نتائج الدراسة
٢٦.....	٢٨- طرق البحث

٢٧.....	٢٩- أدوات جمع البيانات:
٢٨.....	٣٠- أدوات الدراسة
٢٩.....	٣١- أمثلة على أسئلة الاستبانات
٣٠.....	٣٢- أدوات التحليل الاحصائي
٣٣.....	٣٣- الفصل الرابع - النتائج والتوصيات
٣٤.....	٣٤- النتائج
٣٥.....	٣٥- المراجع
٣٧-٣٦.....	٣٦- الملاحق
٤٠.....	٣٧ الملخص Abstract

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر القيادة التربوية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العصر الحديث في مجال التعليم، أصبح من الضروري أن يتبنى القادة التربويون استراتيجيات فعالة لتحقيق التغيير المستدام في المؤسسات التعليمية. تواجه المدارس تحديات عديدة، بدءاً من تحديث المناهج الدراسية وصولاً إلى تحسين بيئة التعلم، ومن هنا تبرز أهمية القيادة التربوية في توجيه المؤسسات نحو تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية. القيادة التربوية هي العنصر المحوري الذي يسهم بشكل كبير في تشكيل بيئة التعليم في المدارس والمؤسسات التعليمية. فالقائد التربوي هو الشخص الذي يمتلك القدرة على توجيه فرق العمل نحو تحقيق أهداف تربوية وتعليمية محددة، وهو الذي يساهم في تحسين أداء المعلمين، تعزيز تحفيز الطلاب، وتحقيق بيئة تعليمية مثمرة. من خلال القيادة الفعالة، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تنجح في تحقيق التغيير الإيجابي الذي يسهم في تطوير التعليم بشكل عام.

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تواكب هذه التحولات عبر تبني ثقافة تغيير فعالة تضمن بقاءها واستمراريتها في تقديم تعليم عالي الجودة. ويُعدّ دور القيادة التربوية في هذا السياق محورياً، حيث تقع على عاتق القادة التربويين مسؤولية تحفيز البيئة المدرسية نحو التغيير الإيجابي، وتوجيه العاملين نحو تبني ممارسات جديدة تواكب التطورات المعاصرة.

فالقيادة التربوية الواعية لا تقتصر على إدارة شؤون المؤسسة فحسب، بل تمتد لتكون محفزاً ومحوراً للتجديد والتطوير، من خلال تعزيز الرؤية المستقبلية، وتشجيع الإبداع، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على وجهة نظر القادة التربويين تجاه مدى فاعلية دورهم في تعزيز ثقافة التغيير داخل مؤسساتهم، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجههم في هذا المسار.

وتُعد القيادة التربوية المحور الأساس في عملية التغيير داخل المنظومة التعليمية، فهي القوة الدافعة وراء تطوير السياسات، وتحفيز العاملين، وتهيئة المناخ المناسب لتقبل التحول. فالقائد التربوي اليوم لا يقتصر دوره على تنفيذ التعليمات ومتابعة الخطط، بل هو شريك استراتيجي في صناعة التغيير، وبناء ثقافة مؤسسية تعزز من فرص النجاح المستدام.

ومن هذا المنطلق، يُركّز هذا البحث على دراسة دور القادة التربويين في تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، من خلال استعراض آرائهم وتجاربهم العملية، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجههم، والأساليب التي يتبعونها في تفعيل التغيير بطريقة فعالة وشاملة.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في الوقت الراهن، حيث أن المؤسسات التعليمية مطالبة بتحديث مناهجها، وتطوير بيئاتها التعليمية، وتبني معايير الجودة العالمية، وهو ما يتطلب قيادة قوية تملك الرؤية والقدرة على التنفيذ. لذلك، يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على الكيفية التي تسهم بها القيادة التربوية في جعل التغيير جزءاً من الثقافة المؤسسية وليس مجرد رد فعل مؤقت

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة في مواكبة التغيرات التكنولوجية، والاجتماعية، والاقتصادية، مما يفرض عليها إجراء تغييرات دورية في بنيتها وأهدافها واستراتيجياتها. وعلى الرغم من أهمية القيادة في توجيه هذه إلا أن هناك تفاوتاً في فهم دورها الفعلي وتأثيرها على تعزيز ثقافة التغيير داخل البيئة التعليمية.

في ظل اجتياح وباء كورونا (كوفيد) ١٩ - معظم دول العالم، مما فرض على المؤسسات التعليمية التحول من التعليم التقليدي الذي يتطلب الاتصال المباشر إلى التعليم الإلكتروني، حيث تعين على أغب الطلاب في مختلف دول العالم البقاء في منازلهم بعد إغلاق مؤسساتهم التعليمية (p96 Khalif al., 2021). وما نتج عن هذا الأمر من تحديات وصعوبات تحتاج لحلول عاجلة وقرارات فاعلة مبنية على تصور إداري واعي للموقف.

لذا وجب على المؤسسات التربوية الاستعداد لمواجهة أزمة كورونا كل مراحلها بوضع الخطط مسبقاً تتنبأ بالأحداث وتستشرف المستقبل، وحتى لا تقع في مأزق التخبط أثناء حدوث الشيء غير المتوقع، وتبدأ محاولات التجريب والقرارات السريعة غير مدروسة، التي قد تستغرق وقتاً كبيراً في ظهور نتائجها، مما قد يؤثر عمى الوضع الحالي أو تبرز نتائج سلبية تزيد في تعقيد الوضع (عبد القادر، 9195، ص2).

وأمام هذه التحديات وضعت إدارة المدارس بالمملكة العربية السعودية أمام واقع جديد يحتاج إلى قيادة ملهمة في إدارة المدارس والسرعة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي تواجه الإجراءات الإدارية وذلك لضمان عدم إهدار الوقت، ولم تعد الطرق التقليدية تصلح لتقديم الخدمات في ظل التغيرات الكبيرة التي تعيش فيها المدارس. إن هذه التحديات تواجه المؤسسات التعليمية، وذلك نظراً لمتغيرات الكبيرة التي طرأت عليها في ظل المزيد من عدم اليقين والغموض، وبناءً عليه أصبح من الحاجة الماسة إلى تبني فكر جديد وقيادات مختلفة تمتلك مهارات ذات طابع إبداعي وابتكاري وتعاوني، لديها القدرة على تحفيز العاملين وقياداتهم في سبيل التغيير والتطور بشكل مستمر في ظل بيئة العمل سريعة التغيير (الفراني، 9191، ص22).

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من التساؤل الآتي:

ما مدى مساهمة القيادة التربوية في تعزيز ثقافة التغيير الفعال في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين؟

أهمية الدراسة:

أهمية نظرية:

يسهم هذا البحث في إثراء الأدب التربوي بمجموعة من المفاهيم والممارسات المتعلقة بالقيادة والتغيير، ويناقش موضوع بحثي يمتاز بالأصالة والحدثة وهو دور القيادة الملهمة في تحسين العملية في مدينة الرياض.

أهمية تطبيقية:

يقدم البحث توصيات عملية يمكن للقادة التربويين ومصممي السياسات الاستفادة منها لتطوير بيئات تعليمية أكثر مرونة واستعداداً للتغيير.

أهمية شخصية:

يساعد القادة التربويين في تقييم أدائهم القيادي وتحسين طرق تعاملهم مع التغيير داخل بيئاتهم العملية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. توضيح مفهوم القيادة التربوية الحديثة ودورها في المؤسسات التعليمية.
٢. تهدف الدراسة التعرف إلى دور القيادة التربوية في تعزيز التغيير الفعال في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر القادة التربويين
٣. تسعى الدراسة إلى قياس أثر كل من متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل)
٤. استكشاف التحديات التي تعيق عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية.
٥. تقديم توصيات تساعد على تعزيز فعالية القيادة التربوية في نشر ثقافة التغيير

تساؤلات الدراسة

١. ما طبيعة الدور الذي تمارسه القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية؟
٢. كيف تسهم القيادة التربوية في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير؟
٣. ما أبرز المعوقات التي تواجه القادة التربويين في إدارة التغيير؟
٤. ما الاستراتيجيات التي يعتمد عليها القادة التربويون لتعزيز ثقافة التغيير؟
٥. كيف يمكن تعزيز فعالية القيادة في تحقيق التغيير المستدام؟

فروض الدراسة:

الفرضيات العامة:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة التربوية وثقافة التغيير الفعّال في المؤسسات التعليمية.
- ٢- تلعب القيادة التربوية دورًا محوريًا في تهيئة بيئة تعليمية داعمة للتغيير الفعّال.
- ٣- تختلف وجهات نظر القادة التربويين حول دور القيادة في تعزيز التغيير بناءً على متغيرات (الخبرة، المرحلة التعليمية، الجنس...).

الفرضيات الفرعية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك القادة التربويين لدور القيادة التربوية في التغيير حسب الجنس (ذكور/إناث).
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مساهمة القيادة التربوية في التغيير الفعّال حسب سنوات الخبرة.
٣. تسهم أساليب القيادة التحويلية أكثر من غيرها في تعزيز ثقافة التغيير داخل المدارس.
٤. وجود استراتيجيات واضحة للقيادة يساهم في تقليل مقاومة التغيير لدى المعلمين والموظفين

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ تُمثل الإطار المرجعي الذي ينطلق منه الباحث لفهم الأبعاد المختلفة لموضوعه، وتحديد الفجوات البحثية، وتوجيه أسئلة الدراسة، وصياغة الفروض بشكل علمي دقيق. وفي ضوء ذلك، سعت هذه الدراسة إلى استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التربوية وعلاقتها بثقافة التغيير الفعّال في المؤسسات التعليمية، سواء من خلال التركيز على أنماط القيادة، أو دور القائد في التغيير، أو العوامل المؤثرة في تبني ثقافة التغيير، أو آليات إدارة التغيير في البيئات التربوية. وقد أظهرت تلك الدراسات تزايداً في الاهتمام العالمي والعربي بموضوع القيادة التربوية بوصفها عنصراً محورياً في تطوير المؤسسات التعليمية ورفع كفاءتها، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المعقدة التي تواجه الأنظمة التعليمية في العصر الحديث. كما بينت أن نجاح عمليات التغيير في المؤسسات التعليمية يتطلب قيادات تربوية مؤهلة تمتلك الرؤية والمهارات والقدرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات ذات الصلة، تبين أن هناك توجهاً متنامياً لدراسة القيادة التربوية من منظور التغيير التنظيمي، والتأكيد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير داخل المدرسة أو المؤسسة التعليمية، تقوم على القيم المشتركة، والمرونة، والمساءلة، والعمل الجماعي، والابتكار، والتطوير المستمر.

وقد سعت هذه الدراسة إلى الإفادة من تلك الجهود البحثية السابقة، من حيث المنهجيات المتبعة، وأدوات الدراسة، والعينات، والنتائج التي توصلت إليها، وذلك لتشكيل خلفية علمية متينة تُسهم في توجيه الدراسة الحالية، وتبرير الحاجة إليها، وتوضيح مساهمتها العلمية في إثراء المجال.

وعند تحليل الدراسات السابقة، تم التركيز على عدد من المحاور الجوهرية، من أبرزها:

- مفهوم القيادة التربوية وأدوارها الأساسية في التغيير.
- خصائص القائد التربوي الفعّال في ضوء متطلبات التغيير المؤسسي.
- أساليب القيادة الأكثر ارتباطاً بتحقيق التغيير.
- محددات ثقافة التغيير في المؤسسات التعليمية.
- التحديات التي تواجه القيادة التربوية في تعزيز التغيير الفعّال.
- تأثير رؤية ٢٠٣٠ على الاتجاهات القيادية والتغيير في التعليم (في الدراسات الحديثة السعودية تحديداً).

ويُعد استعراض الدراسات السابقة مدخلًا مهمًا لتأكيد أصالة البحث، وتحديد موقعه ضمن خارطة البحوث السابقة، إضافة إلى إبراز الفراغ البحثي الذي تسعى هذه الدراسة إلى معالجته، خصوصًا في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، وفي ضوء التحولات الطموحة التي يشهدها القطاع التعليمي ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الدراسات السابقة:

دراسات سابقة حول القيادة التربوية والتغيير الفعّال:

١- دور القيادات التربوية في إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة

أ. جواهر بنت صالح الشثري وآخرون

أجريت هذه الدراسة على القيادات النسائية في وزارة التعليم، وبيّنت أهمية إدارة التغيير في ظل مجتمع المعرفة، مع التركيز على المعوقات والمتطلبات اللازمة. تؤكد الباحثات في مستهل دراستهن على أن إدارة التغيير ليست عملية سهلة، وإنما هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها، وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري، الذي يتمثل في جانبين رئيسين هما: حماس قيادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير من جهة أخرى. وفي هذا الصدد تلفتن إلى ما أوصى به المؤتمر التربوي الذي عقد بالقاهرة عام ١٩٩٥م بعنوان: "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي" أن تتبنى البلاد العربية فلسفة التغيير في نظمها التربوية لمواجهة التحديات المستقبلية، وأن تتحول أجهزة التعليم فيها إلى أدوات لإحداث التغيير على أن تتوفر له إدارة واعية تعمل على تهيئة المناخ التربوي لتقبل التغيير ودعمه، وتشير الدراسة إلى ما توصل "كوشرين" Cochran إليه فيما يتعلق بأهمية وجود القيادة المؤثرة التي تؤدي إلى التغيير؛ مما أظهر الحاجة الماسة لمعرفة دور القيادات التربوية في إدارة التغيير، وهو ما يمكن إبرازه في السؤال التالي: ما دور القيادات التربوية في إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة؟ والذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه. وتحدد أهمية هذه الدراسة من ناحيتين: أولاهما العلمية؛ حيث تعد ممارسة إدارة التغيير للقيادات التربوية من التوجهات الإدارية الحديثة التي تطالب بتوجيه سلوك القادة الإداريين التربويين لمواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية، والتطلعات المستقبلية في ميدان التعليم، التي تعمل على تحقيق التنمية والتقدم بكسر الجمود، في ضوء حاجات ومتطلبات مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال. وثانيتهما الناحية العملية؛ إذ تطمح الباحثات أن تسهم نتائج الدراسة في إيجاد إطار مرجعي يكشف عن المحددات السلوكية والممارسات التنظيمية اللازمة للقيادات التربوية لإدارة التغيير في

المؤسسات التربوية، التي يمكن أن يستفيد منها المسؤولين الإداريين التربويين ومتخذو القرار التربوي في وضع الخطط اللازمة للتغيير والتطوير، والاستفادة منها في مجال التعليم بصفة عامة، بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للطلبة بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام، وأن تقدم الدراسة صورة واضحة عن معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في وزارة التعليم، وكذلك المساعدة في توجيه البحوث المستقبلية لعمل أبحاث ودراسات في هذا المجال المهم والحيوي.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج المهمة:

والتي يمكن أن نوجزها في أن درجة ممارسة إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة لدى القيادات النسائية في وزارة التعليم جاءت بدرجة عالية؛ فقد وافقت مفردات عينة الدراسة على المشاركة الإعلامية عبر قنوات الإعلام المختلفة، بالإضافة لمعارض التعليم، وتشجيع العاملين على إيجاد حلول ابتكارية لتطوير إجراءات العمل، وعقد اجتماعات دورية بين كافة المعنيين من قيادات وعاملين للتعريف بالبرامج التطويرية للوزارة، وإفادة العاملين في الوزارة بالمستجدات الحديثة عبر قنوات الاتصال المختلفة، وحفظ وتخزين البيانات عبر وسائط التخزين المختلفة لإمكانية استدعائها بأسرع وقت وأقل جهد. وأوضحت النتائج أيضاً أن درجة توفر متطلبات إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة لديهم جاءت بدرجة عالية؛ إذ أبدى موافقتهم على توفير التجهيزات اللازمة، وتطوير اللوائح التنظيمية وتحديثها على نحو يسمح للوزارة بالاستجابة السريعة للمستجدات الحديثة، وتقديم دورات تدريبية لإكساب العاملين بالوزارة مهارات تطويرية، والالتزام بتوافر معايير ومواصفات الجودة الشاملة في البرامج التطويرية المستحدثة في الوزارة، وإعادة هيكلة الوزارة على نحو يسمح بإحداث التغيير المأمول.

كذلك أشارت نتائجها إلى أن المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة تبرز في الآتي:

قصور في نظام الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين المتميزين في الوزارة، وجمود السياسات واللوائح المنظمة للعمليات الإدارية في الوزارة وعدم مرونتها بالشكل الكافي لإحداث التغيير والتحسين، وافتقار الوزارة لقاعدة معلومات محدثة، لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة، والقصور في تقديم البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين وإكسابهم المهارات التطويرية اللازمة لإحداث التغيير، وضعف دور برامج الشراكة المجتمعية بين الوزارة ومؤسسات

المجتمع المختلفة. وأسفرت باقي النتائج عن أن كلاً من: المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة كقيادة لدهن، والدورات التدريبية التي حصلن عليها لم تكن مؤثرة في درجة ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة، ومتطلبات تفعيل إدارة التغيير، والمعوقات التي تحول دون ممارستهن إدارة التغيير. وفي ضوء تلك النتائج؛ توصي الدراسة بالآتي: تعديل نظام الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين المتميزين في الوزارة، والحرص على عدم جمود السياسات واللوائح المنظمة للعمليات الإدارية في الوزارة، ومرونتها بالشكل الكافي لإحداث التغيير والتحسين، وتفعيل برامج الشراكة المجتمعية بين الوزارة ومؤسسات المجتمع المختلفة، وإلحاق العاملين بالبرامج والدورات التدريبية لتأهيلهم وإكسابهم المهارات التطويرية اللازمة لإحداث التغيير، وامتلاك الوزارة لقاعدة معلومات محدثة، تسهل عملية تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام المختلفة.

٢- القيادة الإبداعية وإدارة التغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة في القيادة

د. روية سعد الدين حمد

تناولت هذه الدراسة أهمية القيادة الإبداعية في إدارة التغيير داخل المؤسسات التربوية، مؤكدة على ضرورة تطوير معايير اختيار القادة التربويين وعقد ورش تدريبية لتنمية مهاراتهم. هدف البحث إلى واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية لقائدات المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والتعرف على التحدّيات التي تواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية، والتعرّف على أهمّ المتطلّبات لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الإبداعية للقيادات المدرسية، من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية ووكيلات المدارس الثانوية بمدينة الرياض واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة على عيّنة عشوائية بسيطة بلغت (٣٠) مشرفة قيادة مدرسية، و(٨١) وكيلة مدرسة للمرحلة الثانوية.

ومن أبرز نتائج البحث: أن أفراد عيّنة الدّراسة مُوافقات بدرجة عالية على أن هناك تحدّيات تُواجه تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية بمُتوسّط (٣,٥٨ من ٥,٠)، وأن أفراد عيّنة الدّراسة مُوافقات تمامًا بدرجة عالية جدًا على مُتطلّبات القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض بمُتوسّط (٤,٤٧ من ٥,٠).

٣- الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير

 جيهان محمد غلام ووزيرة سعيد باوزير

ركزت هذه الدراسة على تحديد الأنماط القيادية الفعالة في المدارس التي نفذت مبادرات تغيير، ووجدت أن القيادة التحويلية كانت الأكثر فاعلية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى القيادات التربوية في المدارس المشاركة في مبادرات التغيير من وجهة نظر المعلمات، وأسلوب القيادة الأكثر فاعلية في المدارس التي طبقت مبادرات التغيير، وممارسات تعليمية جديدة في مدارسهم لتحسين المستوى التعليمي للطلاب وتطوير مهارات التدريس. ووفقاً لذلك، تم إجراء مسح يتكون من (٦٠) سؤالاً، تم تصنيفه إلى أربعة أنماط قيادية مختلفة على ١٤٩ معلمة قدم من مبادرات التغيير في مدارسهن. وقد ركز الاستبيان أيضاً على الأسباب التي تحفز المعلمات على تقديم مبادرات التغيير في مدارسهن. تظهر النتائج وجود علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة ونجاح مبادرات التغيير في المدارس. وقد كان أسلوب القيادة التحويلية أكثر ملاءمة وفعالية في تطوير المعلمات، وتطبيق مبادرات التغيير في مدارسهن مما أدى إلى تنفيذ ممارسات تعليمية جديدة وإيجابية في مدارسهن. تبع ذلك الأسلوب الديمقراطي ثم أسلوب القيادة الفوضوي، بينما كان الأسلوب الديكتاتوري للقيادة هو الأقل فعالية. ولوحظ أيضاً وجود علاقة مباشرة بين رغبة المعلمات اللاتي طبقن في التطور الذاتي وتطبيقهن لمبادرات التغيير في مدارسهن. وبناء على النتائج، يقترح أن وضع برامج تدريبية للقادة عن أهمية دور القائد في التطوير والتنمية في المدارس، حيث أن دوره يؤثر على مستوى الأداء، وتطوير المعلمين، ورفع المستوى التعليمي والتحصيلي في المدرسة. وكانت من أهم التوصيات وضع برامج قيادية تطويرية للقادة التربويين؛ لتعزيز نمط القيادة التحويلية خاصة؛ حتى يتمكن من توسعة دائرة تحقيق التغيير في مدارسنا. عمل المزيد من الدراسات للتعرف على العلاقة بين سنوات الخبرة وإحداث التغيير في المؤسسات التعليمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مصطلحات الدراسة:

◆ القيادة التربوية:

هي مجموعة من العمليات والسلوكيات التي يمارسها القائد التربوي من أجل توجيه وتطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها، من خلال التأثير في الآخرين وتحفيزهم نحو التغيير والتطوير.

الشكل رقم (١)



◆ ثقافة التغيير:

هي المنظومة القيمية والممارسات والسلوكيات التي تشجع التغيير المستمر والتعلم التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية، وتسهم في تحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية.

القيادة التربوية هي فن التأثير والتوجيه داخل البيئة التعليمية

وظيفة القيادة التربوية:

١. تحقيق رؤية ورسالة المدرسة: يحدد القائد التربوي أهداف واضحة يسعى الجميع

لتحقيقها 💡

٢. تحفيز المعلمين: يرفع من معنوياتهم، يطورهم، ويشجعهم على الإبداع 🧠

٣. ضبط جودة التعليم: يتابع الخطط الدراسية ويشرف على تنفيذها بكفاءة 📚

٤. إدارة العلاقات: يتعامل مع الطلاب، أولياء الأمور، والمجتمع بطريقة راقية ومحترفة 🤝

٥. حل المشكلات: يعرف يتعامل مع الأزمات بسرعة وذكاء ⚡

٦. تطوير البيئة التعليمية: يسعى لخلق بيئة محفزة وآمنة للتعلم 🌱

أهداف القيادة التربوية:

- رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب
- تنمية مهارات المعلمين وتحفيزهم
- تحقيق العدالة التربوية بين جميع الطلاب ⚖️
- بناء ثقافة مدرسية إيجابية تشجع على الإبداع والتفوق 💬
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة 👥

الشكل (2) أدوار القادة الإستراتيجيين



♦ التغيير الفعّال:

هو التغيير الذي يُحدث تحولاً حقيقياً وإيجابياً في طريقة عمل المؤسسة، ويعتمد على التخطيط السليم، ومشاركة العاملين، وتحقيق أهداف ملموسة ومستدامة

هو عملية مخططة تهدف إلى تحسين الأداء أو تطوير الأنظمة من خلال خطوات مدروسة، ويكون فيها الجميع مشارك، ومبنية على رؤية واضحة

أهداف التغيير الفعّال:

- تحسين الأداء العام
- لتكيف مع التطورات التكنولوجية أو المجتمعية
- رفع كفاءة الأفراد والمؤسسات
- التخلص من الأنظمة القديمة غير الفعّالة
- تحقيق الجودة والتنافسية

أهمية التغيير الفعّال:

- يجعلنا دائماً في الطليعة
- يساعد على تحسين بيئة العمل أو التعليم
- يرفع الروح المعنوية للموظفين أو المعلمين لما يحسون إن فيه تطوّر حقيقي
- يحقق الرضا للناس اللي نتعامل معهم (طلاب، أولياء أمور، عملاء...)
- يدعم الابتكار والإبداع بدل الجمود

التحديات اللي تواجه التغيير الفعّال:

١. المقاومة من بعض الأفراد
٢. نقص الموارد: مثل الوقت أو المال أو الكوادر المؤهلة
٣. عدم وضوح الهدف من التغيير إذا لم يكن واضحاً سيتم الرفض له
٤. سوء الإدارة أو غياب القائد الفعّال: بدون قيادة ذكية... التغيير يصير فوضى
٥. ضعف التواصل: إذا لم تصل الفكرة بطريقة مفهومة وواضحة سيكون التغيير متعثر

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها - :
- ١- من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تمكن الباحث من تحديد الفجوات البحثية وبناء مشكلة البحث .
 - ٢- الاستفادة من الإطار النظري للدراسات السابقة في تصميم هذه الدراسة .
 - ٣- تحديد منهج البحث وتحديد أفضل الأساليب والأدوات لجمع البيانات وتحليلها .
 - ٤- إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية لموضوع البحث .
 - ٥- التعرف على طريقة حساب العدد المناسب لعينة البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تُعد منهجية الدراسة من الأجزاء الأساسية في البحوث العلمية، إذ تُشكّل الإطار المنظم الذي يستند إليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تُسهم في الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فروضه. ويعتمد نجاح البحث العلمي على مدى دقة وملاءمة المنهجية المستخدمة لأهداف الدراسة وطبيعة موضوعها.

وفي ضوء أهمية هذا الجانب، فقد ارتكزت هذه الدراسة، التي تسعى إلى الكشف عن دور القيادة التربوية في تعزيز ثقافة التغيير الفعّال في المؤسسات التعليمية، على منهجية علمية متكاملة تشمل: تحديد نوع المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، وخصائص مجتمع الدراسة وعينتها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل البيانات والتوصل إلى نتائج دقيقة. وقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، كونه الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث يتيح هذا المنهج فحص الظاهرة كما هي في الواقع، ورصد آراء القادة التربويين ومواقفهم تجاه دور القيادة في ترسيخ ثقافة التغيير داخل المؤسسات التعليمية. كما يسمح بتحديد مستوى ممارسة القيادة التربوية لأدوارها في ضوء متغيرات متعددة مثل (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

ولتحقيق ذلك، تم بناء أداة استبانة محكمة صُممت بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتضمنت مجموعة من المحاور التي تغطي الجوانب المختلفة للقيادة التربوية وثقافة التغيير الفعّال، مثل: الرؤية القيادية، أساليب الاتصال، التمكين، التحفيز، دعم فرق العمل، وتشجيع الابتكار.

أما مجتمع الدراسة فقد تكوّن من القادة التربويين العاملين في المدارس الحكومية (مديرين، وكلاء، مشرفين تربويين) في منطقة [الرياض]، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل مختلف المراحل التعليمية. وقد تم اعتماد أساليب علمية للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد حرصت الدراسة على تطبيق معايير البحث العلمي من حيث الحيادية، والموضوعية، والشفافية، بما يضمن مصداقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير القيادة المدرسية وصناعة

قرارات تربوية تدعم ثقافة التغيير الإيجابي بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

المنهجية وطرق البحث هي جزء أساسي من أي دراسة أكاديمية أو بحثية. تحديد المنهجية يساعد في توجيه مسار البحث ويحدد كيفية جمع وتحليل البيانات. في دراسة القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية، سنعتمد على منهجية تتناسب مع طبيعة الموضوع وتساعد في تحقيق أهداف البحث.

١-المنهجية البحثية:

لتنال موضوع "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية"، يمكن استخدام المنهج الوصفي التحليلي. يعتمد هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي دون التدخل أو التلاعب بها، ويهدف إلى تقديم وصف دقيق للحالة المدروسة ثم تحليلها للوصول إلى استنتاجات.

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من كافة مديري ومديرات المدارس بمدينة الرياض والذين يبلغ عددهم (531) مدير ومديرة، بناءً على إحصائية مكتب مساعد مدير التعليم لشؤون التعليمية بإدارة التعليم بمدينة الرياض، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، لذا قررت الباحثة اختيار مجتمع الدراسة ككل ليصبح عينة لدراسة الحالية أي اتبعت أسلوب المسح الشامل، وبالتالي طبقت هذه الدراسة على عينة يبلغ قوامها عدد (531) مدير ومديرة من مدراء ومديرات المدارس بمدينة الرياض.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث أعدت على شكل فقرات، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة، والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض، وقد تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين وهما، المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض وتكون من 51 فقرة، بينما المحور الثاني:

مستوى تحسين العملية التعليمية وتكون من 51 فقرة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تحديد استجابات العينة) ضعيفة جداً، متوسطة، عالية، عالية جداً) كما هو موضح في الجدول التالي (5):

جدول (1) درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

					الاستجابة
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
5	4	3	2	1	الدرجة

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم عمى مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية عمى مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد لمدرسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.80	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 20.60	ضعيفة
من 20.60 إلى أقل من 30.40	متوسطة
من 30.40 إلى أقل من 4.20	عالية
من 4.20 إلى 5.00	عالية جداً

المصدر: (البحراوي، 2018، ص15)

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (51) متخصصاً في تخصصات أصول التربية والإدارة التعميمية والتخطيط التربوي والمناهج بالجامعات السعودية، وقد تم جمع ملاحظات المحكمين، حيث حذف بعض الفقرات وعدل البعض، لتصبح بصورها النهائية 30 فقرة، كما تم حسا بثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ وبلغت قيمتها (0,912) وتعدّ هذه النسبة مناسبة ومقبولة، مما يشير إلى ثبات مناسب للأداة.

الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحميل الاستبانة من خلال برنامج التحميل الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).

-المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

-اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

-معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وتم استخدامه لحساب ثبات

الاستبانة والعلاقة بين محاور الدراسة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجات لإجابات أفراد العينة
الاستبانة لفقرات) درجة ممارسة القيادة التربوية الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض)،
مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
4	تسعى إدارة المدرسة لتطوير نفسها من خلال مواكبتها لكل جديد في مجال العمل.	4.38	0.72	1	عالية جداً
5	تمتلك إدارة المدرسة رؤية واضحة في الإدارة تستند إلى فلسفة محددة	4.37	0.76	2	عالية جداً
1	تتقبل إدارة المدرسة ملاحظات المعنيين حول مدى تأثير أفعال عمى سير العمل.	4.35	0.71	3	عالية جداً
6	تعتبر إدارة المدرسة قنوة في السلوك والأفعال	4.30	0.79	4	عالية جداً
2	يتم ترجمة أهداف المدرسة إلى أهداف قائمة لتنفيذ من قبل إدارة المدرسة.	4.29	0.77	5	عالية جداً
3	تشرك إدارة المدرسة في صياغة أهداف المدرسة كافة الأطراف والمسؤولة عن تحقيقها.	4.25	0.75	6	عالية جداً
14	توفر إدارة المدرسة آليات واضحة لكيفية صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها مستقبلاً.	4.22	0.74	7	عالية جداً
7	تبنم إدارة المدرسة بصياغة خطط استراتيجية بديمة تماثياً مع التغيرات البنينة المتوقعة.	4.19	0.91	8	عالية
15	تؤمن إدارة المدرسة بقدرات المعنيين وخبراتهم.	4.17	0.82	9	عالية
9	تضع إدارة المدرسة استراتيجيات لمواجهة الظروف والأزمات الطارئة.	4.15	0.87	10	عالية
12	تشرك إدارة المدرسة المعنيين في عمومية صنع القرار.	4.14	0.88	11	عالية
11	تتبنى إدارة المدرسة مناخاً يتيح للمعلمين إنجاز أعمالهم بسهولة.	4.12	0.83	12	عالية
8	تبنم إدارة المدرسة بتدريب المعنيين وتنميتهم مبنياً.	4.11	0.91	13	عالية
10	تناقش إدارة المدرسة مع المعنيين متطلبات إنجازهم لأنوارهم الوظيفية.	4.10	0.77	14	عالية
13	تشجع إدارة المدرسة المعنيين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم	4.09	0.79	15	عالية
	المتوسط الكمي	2.52	1.35	—	عالية

يوضح الجدول (3) أن درجة ممارسة القيادة التربوية الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض جاءت عالية، وذلك بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.17)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (4.9 - 4.38)، وانحرافات معيارية بين (0.97 - 0.72)، وكان أعلاها متوسطا في فقرة رقم (4) والتي تنص عمى "تسعى إدارة المدرسة لتطوير نفسها من خلال مواكبة لكل جديد في مجال العمل"، بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة استخدام "عالية جداً"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (5) والتي تنص عمى "تمتلك إدارة المدرسة رؤية واضحة في الإدارة تستند إلى فلسفة محددة"، بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.76)، وبدرجة استخدام "عالية جداً"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (1) والتي تنص على "تتقبل إدارة المدرسة ملاحظات المعلمين حول مدى تأثير أفعاله على سير العمل"، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة استخدام "عالية جداً"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على "تشجع إدارة المدرسة المعلمين لتجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم بمتوسط حسابي (4.9) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة استخدام "عالية".

السؤال الثاني: ما مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض؟

للإجابة على السؤال الثاني تم ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على فقرات المحور والتي تكونت من 51 فقرة، حيث يوضح الجدول (4) إجابات أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على حضور الدورات التدريبية.	4.35	0.83	1	عالية جداً
2	تتناقش إدارة المدرسة مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.	4.34	0.85	2	عالية جداً
3	تشجع إدارة المدرسة إقامة علاقات إنسانية بين المعلمين.	4.33	1.05	3	عالية جداً
4	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على إعداد الدروس النموذجية.	4.29	0.99	4	عالية جداً
5	تزرع إدارة المدرسة المعلمين في الفصول بانتظام.	4.25	0.84	5	عالية جداً
6	تتابع إدارة المدرسة التحصيل الدراسي لطلبة.	4.20	0.90	6	عالية جداً
7	تشرف إدارة المدرسة على تنظيم البرامج والأنشطة الطلابية.	4.15	1.96	7	عالية
8	تشرف إدارة المدرسة على توفير الخدمات الإرشادية لطلبة.	4.12	0.78	8	عالية
9	تشجع إدارة المدرسة الطلبة المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية.	4.05	1.17	9	عالية
10	توفر إدارة المدرسة الجو المدرسي المناسب لطلبة.	3.99	0.12	10	عالية
11	تبلغ إدارة المدرسة المعلمين بالمستجدات التي تطرأ على المناهج كل في تخصصه.	3.88	0.86	11	عالية
12	تشجع إدارة المدرسة على ممارسة الأنشطة اللاصفية المصاحبة للمنهج.	3.69	1.73	12	عالية
13	تتابع إدارة المدرسة مراحل تنفيذ المنهج	3.66	0.71	13	عالية
14	تتناقش إدارة المدرسة المعلمين في خططهم السنوية في توزيع المنهج وتحقيقه.	3.65	1.26	14	عالية
15	توفر إدارة المدرسة الوسائل التعليمية اللازمة والمختبرات التي تسهل فهم الطلبة للمنهج.	3.62	1.21	15	عالية
	المتوسط الكمي	4.35	2.88	—	عالية جداً

يوضح الجدول (4) أن مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض كان عالياً جداً، وذلك بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (.88)، حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المحور ما بين (3.62 – 4.35)، وانحرافات معيارية بين (1.21 – 3.8)، وكان أعلاها متوسطاً هي فقرة رقم (14) والتي تنص على تشجيع إدارة المدرسة المعلمين على حضور الدورات التدريبية"، بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (.38)، وبدرجة "عالية جداً"، يليها في المرتبة الثانية فقرة رقم (13) والتي تنص على "تناقش إدارة المدرسة مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية"، بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (.84)، وبدرجة "عالية جداً"، وفي المرتبة الثالثة فقرة رقم (12) والتي تنص على "تشجع إدارة المدرسة إقامة علاقات إنسانية بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة "عالية جداً"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "توفر إدارة المدرسة الوسائل التعميمية اللازمة والمختبرات التي تسهل فهم الطلبة للمنهج"، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.21)، وبدرجة "عالية".

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين تطبيق القيادة التربوية الملهمه وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض؟

للإجابة على السؤال الثالث تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين القيادة الملهمه وتحسين العملية التعليمية، والنتائج موضحة في جدول (5).

جدول (5): معامل الارتباط بين القيادة الملهمه وتحسين العملية التعليمية

تحسين العملية التعليمية		القيادة الملهمه
0.841	معامل الارتباط	
<0.001	القيمة الاحتمالية (Sig)	

تبين من النتائج الواردة في جدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية يساوي 0.841 والقيمة الاحتمالية أقل من 0.001، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض.

خلاصة نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١- جاءت درجة ممارسة القيادة الملهمة بإدارة التعليم في مدينة الرياض بدرجة عالية وذلك بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.71)
- ٢- بلغ مستوى تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض درجة عالية جداً وذلك بمتوسط حسابي (4.35)، وانحراف معياري (0.88)
- ٣- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الملهمة وتحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض بلغت (0.841)

٢- أهداف المنهجية البحثية:

- وصف واقع القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية.
- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير التربوي.
- استكشاف العلاقة بين القيادة التربوية وأنواع التغيير في المؤسسات التعليمية.
- تحديد نماذج القيادة التربوية التي تساهم بشكل فاعل في التغيير المؤسسي.

٣- طرق البحث:

أ. البحث الكمي:

يتضمن البحث الكمي جمع البيانات الرقمية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية. يُمكن للباحث في هذا النوع من البحث استخدام الأدوات التالية:

١- الاستبانات (الاستقصاء):

- يُعد استخدام الاستبانات من أكثر الأدوات فعالية في جمع البيانات الكمية، حيث يمكن تصميم استبانات لتقييم ممارسات القيادة التربوية وأثرها على التغيير داخل المدارس.
- تحتوي الاستبانات عادةً على أسئلة مغلقة (اختيارات متعددة، مقياس ليكرت) التي تسمح بتحليل البيانات بشكل رقمي.

٢-المقاييس التربوية:

- استخدام مقاييس لقياس مدى فعالية القيادة التربوية، مثل مقياس "القيادة التحويلية" أو "القيادة الخدمية"، يمكن أن يساعد في تقييم تأثير القائد التربوي على المعلمين والطلاب.

٣-التحليل الإحصائي:

- يمكن استخدام البرمجيات الإحصائية مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات. ستساعد هذه الأدوات في تصنيف وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

ب. البحث النوعي:

يركز البحث النوعي على فهم الظواهر بشكل أعمق من خلال جمع البيانات غير الرقمية وتحليلها. في هذه الدراسة، يمكن استخدام الأدوات التالية:

١-المقابلات:

- إجراء مقابلات مع القادة التربويين، المعلمين، والطلاب للحصول على رؤى معمقة حول كيفية تأثير القيادة التربوية على التغيير داخل المدرسة.
- قد تكون المقابلات شبه منظمة (مع أسئلة مرنة) أو منظمة (أسئلة محددة بدقة).

٢-المجموعات البؤرية:(Focus Groups)

- عقد مجموعات نقاش مع مجموعة من المعلمين أو المسؤولين التربويين لمناقشة تأثير أساليب القيادة التربوية على التغيير في المدارس.

٣-التحليل الموضوعي للمحتوى:

- يمكن تحليل النصوص (مثل التقارير المدرسية، سجلات الاجتماعات، أو المقالات الصحفية المتعلقة بالتعليم) لتحديد أنماط معينة في أساليب القيادة وأثرها على التغيير.

ج. البحث المختلط:

يتضمن استخدام مزيج من المنهج الكمي والنوعي لجمع وتحليل البيانات. في هذه الدراسة، يمكن للباحث دمج الاستبانات والمقابلات للحصول على رؤية شاملة حول القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية.

- التصميم التتابعي: يمكن جمع البيانات الكمية أولاً لتحليل العلاقة بين القيادة والتغيير، ثم إجراء مقابلات أو مجموعات بؤرية لفهم لأسباب والمعوقات وراء هذه النتائج.

- التصميم التكامل: يجمع البيانات الكمية والنوعية في وقت واحد من أجل

الحصول على صورة مكتملة للظاهرة المدروسة.

٤- أدوات جمع البيانات:

- الاستبانات: لجمع البيانات الكمية من المعلمين والإداريين حول أساليب القيادة التربوية ومدى تأثيرها على التغيير في المدارس.
- المقابلات شبه المنظمة: مع قادة تربويين ومعلمين لاستكشاف تجاربهم الشخصية في التعامل مع التغيير.
- مجموعات النقاش: لمناقشة تجارب المعلمين والطلاب في بيئة تعليمية معينة.
- مراجعة الوثائق: دراسة تقارير مدرسية أو وثائق تتعلق بالمشاريع التربوية والقيادة في المؤسسة.

٥- المجتمع والعينة:

- المجتمع البحثي: يشمل جميع المؤسسات التعليمية التي يتم فيها تطبيق القيادة التربوية، مثل المدارس الابتدائية والثانوية أو حتى الجامعات في بعض الحالات.
- العينة: يمكن اختيار عينة من المدارس تمثل تنوعًا في أنواع القيادة التعليمية (مثل القيادة التحويلية، القيادية الخدمية، أو القيادة الاستراتيجية) والبيئات التعليمية (مدارس حضرية، ريفية، أو دولية).

○ يمكن اختيار عينة مكونة من:

- قادة تربويين (مديرين، مشرفين).
- معلمين من مختلف التخصصات.
- طلاب (إذا كان ذلك مناسبًا).

٦- تحليل البيانات:

أ. التحليل الكمي:

- التحليل الإحصائي الوصفي: لتقديم إحصائيات ملخصة حول البيانات مثل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية.
- التحليل الإحصائي الاستدلالي: لاختبار الفرضيات حول العلاقة بين القيادة التربوية وأثرها على التغيير، مثل استخدام اختبار "t" أو تحليل التباين (ANOVA).

ب. التحليل النوعي:

- التحليل الموضوعي: تصنيف المعلومات المستخلصة من المقابلات والمجموعات البؤرية إلى مواضيع أو فئات محددة.

- التحليل البنيوي: فحص كيفية بناء المفاهيم في النصوص التي تم جمعها ومقارنتها مع الأدبيات السابقة.

٧-التحقق من المصدقية (الصدق) والموثوقية:

- الصدق الداخلي والخارجي: يجب التأكد من أن الأدوات والمقاييس المستخدمة تعكس الواقع التعليمي بشكل دقيق، ويمكن تعميم نتائج البحث على مدارس أخرى.
- التحقق من الموثوقية: استخدام أساليب متعددة لجمع البيانات والتحليل (مثل الت triangulation) لزيادة موثوقية النتائج.

٨-التحديات والقيود:

- قد تشمل التحديات الوصول إلى جميع أفراد العينة، الحصول على تعاون كامل من المدارس أو المشاركين، أو التحديات المتعلقة بالبيئة الثقافية التي قد تؤثر على جمع البيانات وتحليلها.

خلاصة:

تعتمد المنهجية وطرق البحث في دراسة "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية" على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية التي توفر فهما شاملا للظاهرة المدروسة. من خلال اختيار المنهج الوصفي التحليلي، يمكن للباحث تقديم رؤية دقيقة حول تأثير القيادة على التغيير التعليمي، مدعومة بتحليل شامل للبيانات التي تم جمعها من المدارس المختلفة.

أدوات الدراسة:

أدوات الدراسة هي الوسائل التي يستخدمها الباحثون لجمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف البحث. في دراسة "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية"، يمكن استخدام مجموعة من الأدوات المناسبة لجمع وتحليل المعلومات بشكل منهجي. سوف نوضح بعض أدوات الدراسة التي يمكن استخدامها في هذا البحث، سواء كانت أدوات كمية أو نوعية أو مزيج منهما (البحث المختلط).

١-الاستبانات (الاستقصاء):

- الوصف: الاستبانات هي أداة شائعة لجمع البيانات الكمية في الدراسات التي تتعلق بالقيادة التربوية. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة (اختيارات متعددة، مقياس ليكرت) التي يمكن تحليلها إحصائيًا.

• المحتوى:

- أسئلة حول أساليب القيادة (مثل القيادة التحويلية، القيادة الخدمية، القيادة الاستراتيجية).
- أسئلة حول أثر القيادة على التحسين التربوي والتغيير في المدرسة.
- أسئلة حول رأي المعلمين، القادة التربويين، والطلاب في التغييرات التي تم تنفيذها.
- **التطبيق:** يمكن توزيع الاستبانات على المعلمين، الطلاب، والإداريين في المدارس المبحوثة لجمع بيانات كمية حول آراءهم حول تأثير القيادة التربوية على التغيير.

مثال على أسئلة الاستبانات:

- "هل تعتقد أن القيادة التربوية في مدرستك تساهم في تحسين جودة التعليم؟"
- "إلى أي مدى يشعر المعلمون في مدرستك بالدعم من القيادة التربوية لتحقيق التغيير؟" (مقياس ليكرت من ١ إلى ٥)

٢- المقابلات:

- **الوصف:** تعد المقابلات أداة نوعية مهمة للحصول على بيانات معمقة وفهم أعمق حول كيف يرى الأفراد القيادة التربوية وأثرها على التغيير. يتم إجراء المقابلات بشكل فردي مع القادة التربويين، المعلمين، أو الطلاب.

• أنواع المقابلات:

- **مقابلات شبه منظمة:** يتبع الباحث فيها مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقًا ولكن يسمح للباحث بمرونة في إدارة الحوار وطرح أسئلة إضافية.
- **مقابلات غير منظمة:** يمكن أن تكون أكثر مرونة، حيث لا يتم تحديد الأسئلة مسبقًا ويمكن التحدث بحرية.
- **التطبيق:** يمكن إجراء مقابلات مع قادة المدارس، المعلمين، أو حتى أولياء الأمور لمعرفة تأثير القيادة التربوية على بيئة التعليم.

مثال على أسئلة المقابلات:

- "كيف تؤثر أساليب القيادة في مدرستك على مستوى التعاون بين المعلمين؟"
- "ما هي التحديات التي واجهتها القيادة التربوية أثناء تطبيق التغيير في مدرستك؟"

٣- المجموعات البؤرية: (Focus Groups)

- **الوصف:** يتم عقد مجموعات بؤرية مع مجموعة من الأفراد (مثل المعلمين، أو الطلاب) لمناقشة القضايا المتعلقة بالقيادة التربوية والتغيير. تعد هذه الطريقة مفيدة لفهم المواقف والآراء المتنوعة من أفراد المجموعة.
- **التطبيق:** في هذه الدراسة، يمكن تشكيل مجموعات بؤرية من المعلمين أو الإداريين لمناقشة الأساليب القيادية المستخدمة في المدارس وكيف تؤثر هذه الأساليب على التغيير والتحسين.

مثال على أسئلة مجموعات النقاش:

- "كيف يمكن للقيادة التربوية أن تشجع على تنفيذ التغيير بشكل فعال في المدرسة؟"
- "هل هناك اختلاف في تأثير القيادة التربوية بين المدارس الحضرية والريفية؟"

٤- المراجعة الوثائقية: (Document Analysis)

- **الوصف:** تحليل الوثائق المتعلقة بالتعليم في المؤسسات التعليمية، مثل التقارير المدرسية، خطط التحسين التربوي، أو السياسات التربوية، يساعد في فهم الأطر التي تعمل فيها القيادة التربوية وكيفية تأثيرها على التغيير.
- **التطبيق:** يمكن جمع الوثائق الخاصة بكل مدرسة أو مؤسسة تعليمية ومراجعتها لفهم كيف يتم تفعيل القيادة التربوية في التغيير.

مثال على الوثائق:

- خطط التحسين المدرسي.
- تقارير التقييم السنوي.
- رسائل أو مستندات رسمية حول تطبيق التغيير في السياسات أو المناهج.

٥- الملاحظات الميدانية: (Field Notes)

- **الوصف:** تتضمن هذه الأداة مراقبة عملية القيادة والتغيير داخل البيئة المدرسية عن كثب. يمكن أن يقوم الباحث بتسجيل الملاحظات حول كيفية تنفيذ القيادة التربوية للتغيير في المدارس.
- **التطبيق:** يمكن للباحث حضور الاجتماعات المدرسية أو الأنشطة التربوية لتسجيل الملاحظات حول كيفية اتخاذ القرارات القيادية، وكيفية تأثير هذه القرارات على المعلمين والطلاب.

مثال على الملاحظات الميدانية:

- ملاحظة كيفية إدارة القائد المدرسي للاجتماعات.
- ملاحظة التفاعل بين المعلمين في بيئة التدريس في ظل القيادة التربوية.

٦-تحليل بيانات المدارس السابقة:(Historical Data Analysis)

- الوصف: يتضمن هذا النوع من الأدوات دراسة وتحليل البيانات التاريخية التي تخص الأداء المدرسي والتغيير الذي حدث في الماضي. يمكن أن يساعد ذلك في فهم التأثير المستمر للقيادة التربوية على التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- التطبيق: قد يتم جمع بيانات عن الأداء الأكاديمي للطلاب، معدلات التخرج، نتائج الاختبارات الوطنية، أو مؤشرات أخرى متعلقة بالتعليم قبل وبعد تطبيق القيادة التربوية للتغيير.

مثال على البيانات:

- تحليل الأداء الأكاديمي للطلاب قبل وبعد تطبيق أساليب القيادة التربوية الجديدة.
- مقارنة نسب التحسين في المدارس التي تبنت أساليب قيادة تحولية مع المدارس الأخرى.

٧-أدوات التحليل الإحصائي:

- الوصف: يتم استخدام أدوات وبرامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام الاستبانة أو الملاحظات الميدانية. تتيح هذه الأدوات استخراج استنتاجات دقيقة ودعم الفرضيات الإحصائية.
- التطبيق: يمكن استخدام برامج مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة، مثل اختبار الفرضيات (مثل اختبار "t"، تحليل التباين ANOVA، أو التحليل التكراري).

خلاصة:

تعتمد أدوات الدراسة في بحث "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية" على مزيج من الأدوات الكمية والنوعية التي تساعد الباحث على جمع وتحليل البيانات من مختلف جوانب الظاهرة المدروسة. تتضمن هذه الأدوات الاستبانات، المقابلات، المجموعات البؤرية، المراجعة الوثائقية، والملاحظات الميدانية، والتي يتم استخدامها وفقًا للمنهجية البحثية المختارة (مثل المنهج الوصفي التحليلي أو المختلط).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة واقع أداء تطوير القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية

١- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة الرياض.

٢- الحدود الزمانية :

• القيود الجغرافية:

- قد تكون الدراسة محدودة بالمؤسسات التعليمية في دولة واحدة أو منطقة واحدة، مما يعني أن النتائج قد تكون غير قابلة للتعميم على جميع المؤسسات التعليمية في مختلف المناطق الجغرافية أو الثقافية.

٢- الحدود الزمنية:

• الزمن المحدد لجمع البيانات:

- قد تكون الدراسة مرتبطة بفترة زمنية معينة فقط، مما يحد من التغييرات التي يمكن رصدها في المؤسسات التعليمية في تلك الفترة المحدودة.

٣- الحدود الموضوعية:

• نطاق القيادة التربوية:

- قد تركز الدراسة على نموذج معين من القيادة التربوية، مثل القيادة التحويلية أو القيادة الخدمية، مما يعني أن نتائج البحث ستتعلق بشكل خاص بتأثير هذا النوع من القيادة على التغيير داخل المؤسسات التعليمية.
- قد تقتصر الدراسة على تأثير القيادة المدرسية على التغيير، دون النظر في التأثيرات الأخرى مثل القيادة في المستوى الإداري الأعلى (مثل المشرفين التربويين أو المدرسين)

• التغيير في المؤسسات التعليمية:

- قد تقتصر الدراسة على أنواع معينة من التغيير داخل المؤسسات التعليمية مثل تحسين الأداء الأكاديمي، تغيير المناهج الدراسية، أو تغيير طرق التدريس، مما يعني أن الأنواع الأخرى من التغيير مثل التغيير الثقافي أو التغيير التنظيمي قد لا تكون محل الدراسة.

• المشاركون في الدراسة:

- قد تقتصر الدراسة على فئة معينة من المشاركين مثل القادة التربويين، أو المعلمين، أو الطلاب فقط، مما قد يؤثر على تنوع الآراء والمعلومات التي يمكن جمعها.
- يمكن أن تقتصر الدراسة على المؤسسات التعليمية الحكومية أو المدارس الخاصة، وبالتالي قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع أنواع المدارس.

٤-الحدود المنهجية:

• المنهجية المختارة:

- قد تقتصر الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أو البحث الكمي والنوعي باستخدام أدوات مثل الاستبانات والمقابلات، مما قد يحد من إمكانية التعمق في الجوانب الأخرى من القيادة التربوية التي قد تتطلب استخدام منهجيات أخرى.
- إذا كانت الدراسة تعتمد على الاستبانات الكمية، فإنها قد تكون محدودة في قدرتها على اكتشاف التفاصيل الدقيقة المتعلقة بتجارب الأفراد، كما في المقابلات النوعية.

٥-القيود المرتبطة بالموارد:

• التمويل والوقت:

- قد تقتصر الدراسة على عينة صغيرة بسبب القيود المالية أو الزمنية، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على مجموعة أوسع من المؤسسات التعليمية.

• الوصول إلى البيانات:

- قد يواجه الباحث صعوبة في الوصول إلى المشاركين أو جمع البيانات من المدارس، خاصة إذا كانت بعض المؤسسات التعليمية تشترط إجراءات معقدة للحصول على إذن لإجراء الدراسة

٦- حدود التعميم:

• التعميم على فئات مختلفة:

- قد تقتصر نتائج الدراسة على نوع معين من المدارس (مثل المدارس الحكومية أو الخاصة أو الدولية)، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على كل الأنواع المختلفة من المؤسسات التعليمية في كل السياقات.

• التأثيرات الثقافية والاجتماعية:

- الدراسة قد تقتصر على مجتمع ثقافي أو اجتماعي معين، حيث قد تكون ثقافة المدرسة في هذا السياق محددة ولا تعكس التحديات أو الفرص التي قد توجد في أماكن ثقافية أو اجتماعية مختلفة.

٧- حدود فرضيات البحث:

- قد تقتصر الدراسة على فرضيات معينة حول العلاقة بين القيادة التربوية والتغيير في المؤسسات التعليمية، مثل:

- "القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي في المدارس".
- "المشاركة المجتمعية تسهم في تحسين نتائج التغيير داخل المؤسسة التعليمية".

قد تكون هذه الفرضيات محدودة وقد لا تغطي كل الأبعاد الممكنة للعلاقة بين القيادة التربوية والتغيير.

خلاصة:

حدود الدراسة تساعد في تحديد الإطار الزمني والمكاني الذي تركز عليه الدراسة، بالإضافة إلى القيود الموضوعية والمنهجية التي قد تحد من تعميم نتائج البحث. في دراسة "القيادة التربوية وتحقيق التغيير في المؤسسات التعليمية"، تتراوح هذه الحدود بين تحديد نوع معين من القيادة التربوية، التركيز على فئة معينة من المدارس، أو فترة زمنية محددة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى تصور مقترح من خلال ما يأتي:

- ١- تعزيز اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية، والمستجدات المتعلقة بدورهن كمشرفات مقيمات، وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية المعلمين والمعلمات نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم لمتقدم والتطوير.
- ٢- تطوير اهتمام الإدارة المدرسية بإقامة لقاءات مفتوحة مع الطلاب والطالبات ومناقشة شؤونهم والمشكلات التي يتعرضون لها، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة.
- ٣- زيادة حرص الإدارة المدرسية على تشجيع المعلمين والمعلمات على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تقييم وتطوير المنهج والكتب المدرسية، مما يساهم في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة.
- ٤- زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري ومديرات المدارس، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعميم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، والتعديلات التي تطرأ على المناهج وطرق التدريس، حتى يواكبوا التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعميم.
- ٥- اهتمام مديري ومديرات المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.
- العمل على مراجعة التشريعات الإدارية والتربوية وتحديثها باستمرار لتواكب التطورات لإرساء قواعد الخدمة وتوزيع ال الأعمال على الموظفين وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم وتقييم إنجازاتهم
- ٦- الاهتمام بإعداد الفرد نفسياً لتسليحه بقيم الانتماء والنزاهة والأمانة
- ٧- تصميم المواقف التعليمية والتربوية التي تساعد على وضع العاملين للأهداف المناسبة لهم، وقائمة للتعرف على جوانب القوة والضعف
- ٨- دعم القيم المرتبطة بالإنجاز مثل الإتقان والاعتماد على الذات وتحمل المسؤولية والتعاون والإيجابية في المشاركة والابتكار والتجديد والمثابرة وكذلك العمل على غرس القيم الخاصة بالعمل والنجاح كأسلوب حياة.
- ٩- تصميم برنامج لتنمية ثقافة الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات التربوية بالموافقات وأهميته في بلوغ الهدف أن يوجد توقعات إيجابية قوية لديهم في التقبل والاحترام.

المراجع

قائمة المراجع

♦ أولاً: مراجع عربية:

١. الغباري، عبد الرحمن. (2012). *القيادة التربوية وتحديات التغيير*. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
٢. الحمادي، خالد. (2018). *دور القيادة التحويلية في تحقيق التغيير المؤسسي في المدارس الثانوية*. مجلة جامعة أم القرى للتربية، مجلد ٣٠، عدد ٢، ص ٩٢-٥٥.
٣. عبدالله، منى. (2020). *واقع القيادة التربوية ودورها في تطوير المدارس*. مجلة التربية الحديثة، جامعة عين شمس، عدد ٢٦.
٤. القحطاني، فهد. (2021). *إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية ودور القيادة التربوية فيها*. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود.
٥. الزهراني، محمد. (2016). *قيادة التغيير في البيئة التعليمية: المفهوم والتطبيقات*. جدة: مكتبة العبيكان.
٦. روية سعدالدين حمد وزارة التربية والتعليم – الأردن مؤلف
٧. نوره بنت محمد البليهد وابتسام بنت عبد الرحمن زيد الخضير
٨. جيهان محمد غلام ووزيرة سعيد باوزير
٩. جواهر بنت صالح الشثري وآخرون
١٠. د. أحمد بن محمد الزائدي
- ١١- هند يحي بكرى باحثة دكتوراه قسم الإدارة والإشراف التربوي- كلية التربية -جامعة الملك خالد

ثانياً: مراجع أجنبية:

١. Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
٢. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
٣. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational leadership*. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership* (pp. 31–43). London: SAGE.
٤. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
٥. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

الملاحق

-الاستبانة

أولاً: البيانات العامة

(يرجى وضع علامة ☒ أمام الخيار المناسب)

١. النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. المرحلة التعليمية:

☐ ابتدائية ☐ متوسطة ☐ ثانوية

٣. سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: محاور الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس الآتي:

<u>الدرجة</u>	<u>مستوى الموافقة</u>
<u>5</u>	<u>أوافق بشدة</u>
<u>4</u>	<u>أوافق</u>
<u>3</u>	<u>محايد</u>
<u>2</u>	<u>لا أوافق</u>
<u>1</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>

المحور الأول: ممارسات القيادة التربوية

العبارة 1 2 3 4 5

1. يشجع القائد التربوي العمل التعاوني بين المعلمين. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. يتبنى القائد التربوي رؤية واضحة تدعم التغيير. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3. يحرص القائد على مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. يدعم القائد التربوي المبادرات التربوية الجديدة. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. يوفر القائد فرصًا للتطوير المهني المستمر. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المحور الثاني: ثقافة التغيير الفعال

العبارة 1 2 3 4 5

6. يسود في المؤسسة توجه إيجابي نحو التغيير. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. يوجد استعداد بين المعلمين لتبني أساليب تعليم حديثة. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. تتم مراجعة الأنظمة بشكل دوري لتواكب المستجدات. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. يدرك العاملون أهمية التطوير المستمر. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. يتم الاحتفاء بالتجارب الناجحة في التغيير داخل المدرسة. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المحور الثالث: معوقات التغيير

العبارة 1 2 3 4 5

11. تواجه المؤسسة ضعفًا في الدعم المالي المخصص للتغيير. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. هناك مقاومة من بعض المعلمين تجاه التغيير. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. تفتقر المؤسسة إلى الحوافز المرتبطة بالتغيير. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. تعاني المؤسسة من ضعف في التواصل بين القائد والمعلمين. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. لا يتوافر وقت كافٍ لتطبيق التغييرات المطلوبة. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Abstract الملخص

The study aimed to identify the role of inspirational leadership in improving the educational process in the Education Department in the city of Riyadh. The questionnaire was distributed to all members of the study community, and the results showed that the degree of practicing inspirational leadership in the Education Department in the city of Riyadh was high, and the level of improvement of the educational process in the Education Department in the city of Riyadh reached a very high degree, as it was found that there is a statistically significant relationship between Applying inspirational leadership and improving the educational process in the Education Department in the city of Riyadh. **Keywords:** inspirational leadership - the educational process - the city of Riyadh

