

Submission date: 5/04/2018

Accepted date: 12/07/2018

مديرو مدارس التعليم الأساس وإدارة التغيير:

دراسة تحليلية في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان

*Principales of Basic Education Schools and Change Management:
Analytical Study in the Light of Educational Development in the Sultanate of Oman*Tayba Mohammed Ahmad al-Mahroqi^a and Mohammed Suleiman Aljaridih^b^aUniversiti Sains Islam Malaysia,^bUniversity of Nizwa, Oman

tayba-almahrooqi@moe.om

الملخص

رغم جهود وزارة التربية والتعليم، للارتقاء بالعملية التعليمية وإدخال البرامج التطويرية؛ إلا إن الملاحظ وجود محدودية تنفيذ تلك البرامج والمشاريع التطويرية. حيث أظهرت نتائج الدراسات أن مدراء المدارس لديهم القدرة على القيام بالأعمال النمطية الروتينية بصورة أكبر من التي تتطلب إبداعاً وتجديداً. وإن ممارسة مدراء المدارس للتطوير التنظيمي في مجال التكنولوجيا والاتصال والمعلومات والموارد البشرية؛ كان متوسطاً. لذلك هدفت هذه الدراسة الكمية إلى تشخيص مدى ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة مكونة من (55) فقرة شملت ستة أبعاد، هي: السياسات والأهداف، التنظيمي الوظيفي، التكنولوجيا، الثقافي، تنمية الموارد البشرية، الشراكة مع المجتمع المحلي. وقد وزعت على عينة مكونة من (339) مديراً و(333) مساعد مدير، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1168) مديراً ومساعدتهم لمدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي. دلت النتائج: أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير كانت عالية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.17) في أبعاد الدراسة الستة، لكنها تفاوتت في المتوسطات الحسابية؛ إذ بلغ متوسط بعد السياسات والأهداف (4.09)، والتنظيم الوظيفي (4.33)، والتكنولوجيا (4.14)، والثقافي (4.25)، وتنمية الموارد البشرية (4.24)، وجاء أخيراً الشراكة مع المجتمع المحلي (3.93).

كلمات مفتاحية: مديرو المدارس، التعليم الأساس، إدارة التغيير

Abstract

Despite the efforts of the Ministry of Education, to upgrade the educational process and the introduction of development programs; only limited implementation of these programs achieved. Studies showed that school principals have the ability to do typical routine work more than those requires innovation and innovation. The practice of principals in the area of technology, communication, information and human resources was medium. Therefore, this quantitative study aimed at diagnosing the extent to which principals practiced the dimensions of change management in the light of developments in educational development. The researcher adopted the descriptive approach, designed a questionnaire consisting of (55) paragraphs covering six dimensions: policies and objectives, organizational career, technology, culture, human resources development, partnership with the local community. It was distributed to a sample of (339) managers and (333) assistant director, of the study population of (1168) managers and assistants to schools of basic education and post-primary. The findings revealed; the level of principals' practice of the dimensions of change management was high, with an average of 4.17; average after policies and objectives (4.09), functional organization (4.33), technology 4.14), cultural (4.25), human resources development (4.24), and finally partnership with the local community (3.93).

Keywords: principals, basic education, change management.

المقدمة

تفرض الإدارة الحديثة في المؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين، البحث الواعي والمستمر عن مجالات تحسين فاعلية أداء المدرسة وكفاءتها وزيادة إنتاجيتها وجودة مخرجاتها. حيث أصبحت مفاهيم الإدارة تختلف عما كان معروفاً عنها سابقاً. فهي تتطلب إدارة مبتكرة وفاعلة (العلوي، 2007). بذلك أصبح إعداد مدير المدرسة لإدارة التغيير ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بصورة فاعلة، ويات على القائد التربوي التخلي عن الأساليب التقليدية والأدوار الروتينية التي كانت متبعة في الإدارة التقليدية؛ بسبب عجزها عن الإيفاء باحتياجات التطوير والتغيير التربوي المستمر. فكان لازماً الأخذ بالمنهج الإدارية الحديثة القادرة على الانتقال والتفاعل بشكل أفضل للمتطلبات والتحديات (مؤتمن، 2003).

لقد أفرزت مستجدات العصر، ممارسات عدة شملت نماذج الإدارة المدرسية الحديثة، ونماذج القيادة المدرسية، منها: التفكير الاستراتيجي، وتبني النظام المفتوح المتفاعل مع البيئة، وتأسيس المنهج اللامركزي في الإدارة، والتركيز على فرق العمل (الطيب، 1999). وهذا يتطلب "تمكين مدير المدرسة من ممارسة مهمات عمله كقائد تربوي مسؤول يعمل مع فريق مدرسته اعتماداً على الأسس العلمية والمهنية والإنسانية، بعيداً عن مفاهيم الإدارة السلطوية، لتحقيق مشاركة مختلف الجهات ذات العلاقة بالعملية التعليمية (مؤتمن، 2003). وفي المقابل فإن افتقاد المدير التربوي إلى المهارات الضرورية لإدارة التغيير في المؤسسة التربوية يؤدي بالمؤسسة إلى الجمود والسلبية والتخلف والتدهور والاهتراء والتفكك والتلاشي (الخضير، 2003).

لذلك سعت العديد من الدول، للأخذ بالمداخلات والاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية في نظامها التعليمي، منها اتجاه "إدارة التغيير" الذي يهدف إلى تحسين الفعالية المدرسية (الشحي، 2003)، ويضع المنظمات التربوية في موقف الأخذ بالأسباب، في: الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المنظمة، وتنمية القدرة على الابتكار، وإثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، والتوافق مع متغيرات الحياة وزيادة مستوى الأداء (عبوي، 2006). وهذا يعني؛ زيادة مقدرة المؤسسة التربوية على التوافق والتكيف مع البيئة المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة، وإيجاد التناغم والتوافق بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية، والوصول إلى درجات عالية من الأنماط التفاعلية البناءة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وزيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها، والكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة، وبناء جو من الانفتاح والثقة بين الأفراد في المنظمة إذ تتدفق المعلومات بصورة انسيابية في جميع الاتجاهات، والعمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات (حمادات، 2007).

إن إدارة التغيير كأسلوب إداري معاصر يؤدي إلى خلق مؤسسة مصممة على فكرة التغيير، وفق رؤية فكرية خاصة بها، والدخول في التجريب والتعليم المستمر للإمام بالممارسات والتطبيقات الجديدة، وبذل جهد كبير لتحسين الأداء بصورة مستمرة، كما يتطلب أنظمة مكافآت وعمليات اتصال وإدارة موارد بشرية بصورة تتسم بالمرونة وتشجع على التغيير (لور، 2001)، لذلك أصبح لمفهوم إدارة التغيير دور جوهري وحيوي في الفكر الإداري المعاصر، يحتم إدراك أبعاده وتطوراته المختلفة.

وقد أوضح الخضير (2003) إن إدارة التغيير أبعاد مختلفة منها: البعد التشريعي القانوني، بحيث يكون التغيير شرعياً في إطار القوانين التي ارتضاها المجتمع وأفراده وألا يتحول التغيير إلى ثورة وخروج عن الشرعية وعن القانون، والبعد الاقتصادي بعيداً عن حسابات التكلفة والموارد المتوفرة. كذلك البعد الإعلامي حيث تحتاج عملية التغيير إلى تثقيف الجماهير. والبعد الأمني من حيث أمن التغيير ذاته وأمن الجماهير المستفيدة من التغيير. والبعد الاجتماعي في كيفية إدارة مجتمع التغيير، والحفاظة على نسيج القوى من العلاقات الاجتماعية. وأخيراً البعد التكنولوجي في تحسين الإنتاجية، والارتقاء بمعايير الجودة.

ويمكن تحديد أبعاد قيادة التغيير الأكثر شيوعاً في المواقف الفعلية في البيئة المدرسية، على النحو الآتي: تطوير رؤية مشتركة - وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها - وبناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية - نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي يحتذى به - ومراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين - والتحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية - وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين - وهيكلية التغيير (مؤتمن، 2003).

وباستقراء الأدبيات التربوية في مجال تحديد إدارة التغيير، نجد أن مجملها تصب في معنى "محاولة الخروج من الإطار التربوي التقليدي في شتى مقوماته، من أجل توليد أطر تربوية جديدة تستجيب لمطالب التقدم المتسارع في العصر". (القسوس، 2004: 27). فإدارة التغيير تعني: "تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك، ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية" (عبوي، 2006: 21)، وقد أشار العطييات (2006) أن مصطلح إدارة التغيير يعبر عن "مهارة التحرك الحيوي السريع للتحويل من حالة الجمود والسلبية الراهنة إلى حالة الحركة والايجابية المنشودة مستقبلاً".

نظام تطوير الأداء المدرسي: استحدث النظام بالقرار الوزاري رقم (19/ لسنة 2006)، الذي يضم ثلاثة مشاريع هي: مشروع تقييم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع رؤية المعلم الأول (المشرف المقيم)، والمشروع التكاملي للإثراء المهني، والتي تتكامل فيما بينها، لتحقيق تطوير الأداء المدرسي تحت مسمى (نظام تطوير الأداء المدرسي). وتوضح أهمية النظام في: الحاجة إلى التحسين في الأداء المدرسي، ومواكبة المستجدات العالمية، وتفعيل أدوار المعلمين، وغرس ثقافة التقييم والتطوير الذاتي، وقيام المدرسة بتنفيذ برامج الإثراء المهني، وتفعيل أدوار التربويين الزائرين.

مشكلة البحث:

بهدف تطوير القطاع التربوي، تبنت وزارة التربية والتعليم، العديد من التغييرات للارتقاء بالنظام التربوي. وهذا تطلب وجود إدارة قادرة على القيام بإدارة التغيير، إذ تتطلب إدارة التغيير أفراداً لديهم القدرة على بناء ثقافة مشتركة في المدرسة، وصنع القرار بصورة تشاركية، والعمل بروح الفريق، عبر مهارات التمكين والتفويض والتحفيز.

إلا إن دراسة الجابرية (2003) كشفت، أن ممارسة مدراء المدارس للتطوير التنظيمي؛ في مجال التكنولوجيا والاتصال والمعلومات والموارد البشرية كان متوسطاً. وكشفت دراسة حاردان (2000) إن أعلى الممارسات التي يقوم بها المديرين في مدارسهم، حسب تصورات المعلمين؛ كانت تنحصر في أعمال روتينية مثل: حفظ السجلات وتنظيمها، ومراقبة الأعمال المتعلقة بتنفيذ التعليمات الخاصة بحفظ السجلات، وتنفيذ التعليمات المتعلقة بالضبط والنظام في المدرسة بكل دقة واحترام. أما ممارسة اللامركزية في تعامله مع المعلمين والعاملين، ونظام الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، فكانت متدنية بعيداً عن النظريات الإدارية الحديثة. كما أوضحت دراسة الراسبية (1999) أنّ عمل مديرات المدارس الثانوية ينحصر في تنفيذ التوجيهات، والحفاظ على النظام، أكثر من كونه عملاً يتسم بالإبداع والتطوير.

كما لاحظت الباحثة، خلال عملها الإداري في الوزارة؛ محدودية استجابة العاملين تجاه غايات التطوير، وقلة الحماس والدافعية في إحداث التأثير الإيجابي المنشود لإحداث التغيير، والمقاومة المتنوعة للتطبيق الذي يعود لقلة اقتناع الأفراد لعملية التغيير، نتيجة لعدم وضوح أهداف هذه العملية وفوائدها الحقيقية. بالتالي أصبح من الضروري

دراسة إدارة التغيير وذلك استجابة لتوجهات الوزارة الموقرة، في إحداث التغييرات الايجابية في مجال التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة، من أجل مواكبة التطورات المستمرة ومسايرة المتغيرات العالمية. ومن أجل مساندة وزارة التربية والتعليم في تحقيق طموحاتها التطويرية؛ جاءت هذه الدراسة.

هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس، في مناقشة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير، في ضوء متطلبات التطوير التربوي بسلطنة عمان.

الدراسات السابقة:

تناولت أدبيات مؤتمن (2003) مسوغات إدارة التغيير بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة. وقد ركزت دراسات: العطييات، (2006)، والمخلافي، (2007)، والقسوس (2004) في الدواعي الخارجية للتغيير، التي تمحورت حول: الثورة التكنولوجية والتقنية والمعلوماتية، والعمولة. فيما ركز العطييات، (2006) والصقار، (2002) والقسوس، (2004) و (Nelson, Quick 2002) على التنافس الحاد بين المنظمات والتكتلات الاقتصادية العملاقة، وتحول نمط الحياة الاجتماعي، و الثورة الديمقراطية.

ناقشت دراستي رمضان، (2004)، القربوي، (2003) القوى والمسببات الداخلية للتغيير، حين ركزت في؛ المبادرات الشخصية الفردية، وطموح الأفراد ورغبتهم، والتغير في أهداف المنظمة ورسالتها. وامتلاك المنظمة للموارد، والحاجة إلى تخفيض التكلفة، والمشكلات السلوكية المرتبطة بمعدل الدوران، والغياب والإضرابات. إلى جانب مشكلات تتعلق بالعمليات، واتخاذ القرارات، والسياسات، والصراع التنظيمي، وتغير التشريعات والقوانين، والطموح للعاملين. وأخيراً توقعات المستفيدين وتغير سلوكهم. وركزت في خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي القسوس، (2004)، وحول مدى إدراك مديري التعليم العام لأدوارهم في التغيير التربوي ماجراث (McGrath, 2001)، أثر التغيير في إدارة المدرسة على الثقافة التنظيمية هزيل (Hazel, 2003)، مدى اتخاذ مدير المدرسة للقرارات التطويرية وقدرته على إحداث التغيير (دروزة، 2003).

وناقش الصالح، (2008)، حمادات، (2007)، الطيب، (1999) دواعي التغيير في مجال الإدارة التربوية، والمؤثرات التي تصب في القاعدة البنوية للمؤسسة متمثلة بالإدارة التعليمية، جزاء التحولات العميقة المتمثلة في: التحول في تقنية المعلومات، مجتمع المعرفة، التعلم الافتراضي، اقتصاد المعرفة، رأس المال البشري، الحكومة الالكترونية. التحول في المهارات المطلوبة ومنها: الاتصال، الحوسبة، العمل في فريق، التعلم الموجه ذاتيا، التفكير

الناقد والتفكير الابتكاري، اتخاذ القرار، والتعلم مدى الحياة. والتحول في الفكر التربوي. التعارض بين التربية على أنها فعل فردي بحت كما يرى بياجيه وبين المتطلب الجماعي الذي تراه الدولة والمجتمعات.

لذلك، كان لا بد من تغيير مخطط ومدرّوس في أهداف إدارة التغيير، لغرض: إيجاد الانسجام والتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية. إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والتنظيمية للمنظمة. وتحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والاتجاهات. وإدخال التقنية الحديثة في نظام المؤسسة بطريقة يقبلها الأفراد. وتغيير الأنماط القيادية في المنظمة إلى أنماط المشاركة (حمادات، 2007، والصيرفي، 2007).

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث الكمي؛ المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لغايات تحقيق أهداف البحث.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من مدراء مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي، ومساعدتهم، البالغ عددهم (1168) مديراً ومساعد مديراً.

عينة البحث: اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية مجموعها (672) فرداً، مكونة من (339) مديراً و(333) مساعد مدير، في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي. وهذه العينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً، إذ بلغت نسبة العينة: 57.5% من مجتمع البحث.

الاستبانة: استعانت الباحثة بالأدب النظري والدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة، وبعد الانتهاء من إعداد الأداة تم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من الأساتذة والخبراء المختصين بالإدارة التربوية والاشراف، للتأكد من مدى صلاحية الأداة وقدرتها على جمع ما وضعت من أجله. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين.

بعد ذلك، تم استخراج معامل الثبات، باعتماد معامل ألفا كرونباخ، من خلال تطبيق الأداة على عينة تجريبية بلغت (10) مدراء مدارس و (10) مساعد مدير. وكانت درجة الاتساق الداخلي لمجموع محاور الاستبانة (69). وهي نتيجة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وإنها تصلح لتطبيقها على أفراد العينة كافة في البحث. بذلك تم الانتهاء من إخراج الأداة في صورتها النهائية.

تكونت الاستبانة من (55) فقرة شملت ستة أبعاد، هي:

- أ. السياسات والأهداف، وتتضمن (9) بيانات.
- ب. البعد التنظيمي الوظيفي، وتتضمن (10) بيانات.

- ت. البعد التكنولوجي، وتتضمن (8) بيانات.
- ث. البعد الثقافي، وتتضمن (9) بيانات.
- ج. تنمية الموارد البشرية، وتتضمن (10) بيانات.
- ح. الشراكة مع المجتمع المحلي، وتتضمن (9) بيانات.

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (672) فردًا. وقد استرجعت منها (633) استبانة بنسبة (94%) من المجموع الكلي لأفراد العينة الأصلية المستهدفة التي مثلت مجتمع البحث.

تحليل البيانات:

تم استخدام المعالجات الإحصائية ذات الصلة بالسؤال الرئيس للدراسة. حيث استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة؛ لقياس درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي ومديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة.

نتائج البحث:

للإجابة عن هذا السؤال الرئيسي للبحث: "ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، لكل بعد من أبعاد الاستبانة الستة، ولكل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة الستة، ويتضح ذلك من خلال الجداول ذوات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6). وكما في أدناه:

البعد الأول: السياسات والأهداف

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان، فيما يتعلق ببعد السياسات والأهداف. والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات البعد، مرتبة تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعده السياسات والأهداف

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	27	الحرص على بث الوعي لرؤية المدرسة ورسالتها لأفراد المجتمع المدرسي.	4.27	0.75
2	33	ترجمة رؤية المدرسة إلى أهداف واضحة ومحددة.	4.23	0.75
3	51	الحرص على أن تحظى الصورة النهائية لأهداف المدرسة وأولوياتها باتفاق مشترك.	4.22	0.72
4	45	تكييف خطط المدرسة لتكون منسجمة مع الظروف المتغيرة.	4.21	0.65
5	21	وجود توافق بين رؤية المدرسة وأهداف العاملين فيها.	4.20	0.68
6	8	الربط بين رؤية المدرسة والتطبيقات العملية للبرامج التطويرية التربوية.	4.14	0.73
7	1	استنتاج رؤية المدرسة من خلال التحليل البيئي.	3.94	0.72
8	15	وضوح طبيعة التكامل بين المبادرات التطويرية في الوزارة ورؤية المدرسة للعاملين.	3.94	0.77
9	39	الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات التربوية في التخطيط وصنع القرارات التربوية في المدرسة.	3.64	0.90
		المتوسط الحسابي العام	4.09	0.51

يتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.64-4.27)، إذ نالت الفقرة (27) "الحرص على بث الوعي لرؤية المدرسة ورسالتها لأفراد المجتمع المدرسي" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.27) وبانحراف معياري (0.75)، تليها الفقرة (33) "ترجم رؤية المدرسة إلى أهداف واضحة ومحددة" بمتوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.75). وقد أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي كان (3.64) للفقرة (39) "تستعين بنتائج البحوث والدراسات التربوية في التخطيط وصنع القرارات التربوية في المدرسة"، وبانحراف معياري (0.90). بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعده السياسات

والأهداف بشكل عام (4.09) وبانحراف معياري (0.51)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير المتعلقة ببعدها السياسات والأهداف كانت عالية.

وقد يعزى ذلك إلى كثرة الأعباء والمهام الإدارية لمدير المدرسة، وتداخل ادوار ومهام العاملين، بالإضافة إلى محدودية سلطة الثواب والعقاب التي يمتلكها مدير المدرسة والتي يمكن أن تعزز نتائج تقييمه العادل للعاملين مثل الحوافز المادية والمكافآت بحيث تجعله لا يهتم بممارسة هذه الفقرة بالدرجة المطلوبة، ومع ذلك فإن ممارسة هذه الفقرة جاءت في المستوى العالي حسب التصنيف المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على أن هناك جهود تبذل من قبل مدير المدرسة في هذا الجانب ولكن بصورة أقل عن الفقرات الأخرى حيث نجد أن مدير المدرسة لديه قدرة أعلى على ممارسة بعض المتطلبات بينما قد يواجه صعوبة في ممارسة متطلبات أخرى مثل اتباع نظام تقييم فعال يحقق الموضوعية والثقة لدى العاملين بنفس الدرجة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة وصوص (2006) حيث أشارت أن ممارسة هذه الفقرة عالية.

البعده الثاني: التنظيم الوظيفي

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان فيما يتعلق بالبعد التنظيمي الوظيفي، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعده التنظيم الوظيفي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	40	الاستفاد بشكل فعال من الإمكانيات المتاحة بالمدرسة.	4.45	0.65
2	9	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	4.43	0.70
3	52	معرفة العاملين بالأنظمة والقواعد المنظمة للعمل.	4.43	0.68
4	2	توزيع المهام بين العاملين في ضوء قدراتهم وكفائاتهم المهنية.	4.42	0.69
5	22	توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين	4.42	0.72

0.67	4.41	التعامل مع اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل بمرونة.	28	6
0.67	4.34	استخدام فرق العمل بشكل فعال في المدرسة.	46	7
0.68	4.31	توفر مناخا تنظيميا سليما في بيئة العمل.	34	8
0.72	4.11	اتباع نظام تقييم فعال يحقق الموضوعية والثقة لدى العاملين.	7	9
0.81	3.95	اعتماد التوجه نحو اللامركزية في الإدارة.	16	10
0.47	4.33	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.95-4.45). إذ نالت الفقرة (40) "الاستفادة بشكل فعال من الإمكانيات المتاحة بالمدرسة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.45) وبانحراف معياري (0.65)، تليها الفقرة (9) "تفويض بعض الصلاحيات للعاملين" بمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.70)، كما أظهر التحليل إن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (16) "اعتماد التوجه نحو اللامركزية في الإدارة" بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.81). عموما بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بالبعد التنظيمي الوظيفي (4.33) وبانحراف معياري (0.47)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير فيما يتعلق ببعده التنظيمي الوظيفي عالية.

وقد يعزى سبب ارتفاع تقديرات أفراد الدراسة لهذه الفقرة إلى أنه انعكاس لاحترام مديري ومديرات المدارس للعاملين لديهم والاهتمام بمشاعرهم الشخصية وحاجاتهم، فبدون الاحترام المتبادل لا يمكن زيادة دافعية العاملين لأداء يتجاوز توقعات المديرين، كذلك سيادة ثقافة الاحترام المتبادل وتعزيزها سوف يؤكد للعاملين من أن المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغيير معتقداتهم ستعامل باحترام وجدية من قبل الآخرين وهذا بدوره سوف يعزز من مستوى ممارستهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي كل من: خصاونة وآخرون (2006)، وبنكلي (Binkley,1997) حيث أشارتا إلى أن الدعم الفردي للعاملين حصل على أقوى علاقة ارتباطية مع الثقة بالقائد، وأن المديرين يحدثون التغيير الإيجابي في مدارسهم من خلال تنمية الاحترام المتبادل والعمل على تجسيد القيم المشتركة وبث روح التعاون بين العاملين، و جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة الفقرة التي تنص على "العمل على حل النزاعات داخل المدرسة بانفتاح وباستخدام أساليب تعاونية" بمتوسط حسابي (4,48)، وقد يعزى ذلك إلى وجود ثقافة مشتركة فرضتها المداخل والاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، تحتم استخدام الأساليب التعاونية في حل المشاكل. كما أن استخدام السلطة الرسمية المتمثلة في العقاب محدودة جداً لدى مدير المدرسة، إضافة إلى أنها سوف تأتي بنتائج عكسية على الأداء العام، بالإضافة إلى أن طبيعة المجتمع العماني لحل الخلافات مبني على أساس الوفاق والمصالحة.

البعد الثالث: التكنولوجي

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان فيما يتعلق بالبعد التكنولوجي، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للبعد التكنولوجي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	17	استخدام الحاسوب لخدمة العمل الإداري بالمدرسة.	4.48	0.67
2	23	تشجيع المعلمين على توظيف التكنولوجيا التعليمية في المناهج الدراسية.	4.43	0.67
3	3	تشجيع الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في تدريب العاملين.	4.28	1.40
4	29	ارباط المدرسة بمصادر المعرفة والمعلومات التابعة للوزارة.	4.18	0.76
5	10	توفر نظام معلومات إداري تربوي محوسب للعاملين.	4.10	0.83
6	35	توفر البنية التحتية الداعمة للعاملين في تطوير برامج للتعليم الإلكتروني.	3.97	0.79
7	41	استخدام تكنولوجيا المعلومات في جمع وتحليل البيانات.	3.94	0.81
8	47	توظيف شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لخدمة العملية التعليمية.	3.75	1.11
		المتوسط الحسابي العام	4.14	0.56

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.75-4.48). إذ نالت الفقرة (17) "اعتماد استخدام الحاسوب لخدمة العمل الإداري بالمدرسة" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.48) وانحراف معياري (0.67). تليها الفقرة (23) "تشجيع المعلمين على توظيف تكنولوجيا التعليم في المناهج الدراسية" بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.67). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (47)، "توظيف شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.11). بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بالبعد التكنولوجي (4.14) وانحراف معياري (0.56) مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير فيما يتعلق بالبعد التكنولوجي عالية.

وقد يعزى ذلك إلى أن عملية تنمية الموارد البشرية بما تتضمنه من تدريب هي من المهام الفنية الأساسية لمدير المدرسة والتي يحرص على ممارستها وذلك للارتقاء بمستوى العاملين ليسهم في دفع عجلة التغيير والتطوير، بالإضافة إلى سعي الوزارة انتهاز مبدأ نقل أثر التدريب المركزي وذلك من خلال تطبيقه في المدارس للفئات المعنية وحرص الوزارة على متابعة ذلك، وربما يعزى إلى أن برنامجي التعليم الأساسي والتعليم ما بعد الأساسي يهدفان إلى تعزيز النواتج الإيجابية في العملية التعليمية من خلال تعزيز بعض المهارات والتي انعكست بدورها بشكل إيجابي على تنمية العمل الاجتماعي داخل المدرسة، وتفعيل برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين، وتعاون العاملين مع المدير لتجربة الأفكار التطويرية بصورة تعاونية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: ماكدونالد (McDonald, 2005) التي كشفت أن الفرق المتعلمة كانت إحدى أبرز أمرين ضمنا الانتقال والتغيير الناجح، والأمر الآخر هو المعرفة الجديدة والتجارب الجديدة التي استخدمت لبناء المعنى الجديد، وإعادة تشكيل التفكير للعاملين.

البعد الرابع: البعد الثقافي

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان فيما يتعلق بالبعد الثقافي. والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للبعد الثقافي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	11	تعزيز ثقافة العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين.	4.58	0.61
2	42	العمل على حل النزاعات داخل المدرسة باستخدام أساليب تعاونية.	4.49	0.69
3	18	العمل على نشر ثقافة التغيير بالمدرسة.	4.36	1.75
4	24	تشجيع العاملين على النقد البناء.	4.32	0.73
5	4	مساعدة العاملين على إدراك وظيفة المدرسة كوحدة أساسية للتطوير.	4.29	0.69
6	48	الحرص على غرس مفهوم التعلم الذاتي لدى العاملين.	4.25	0.78

0.74	4.16	غرس ثقافة التخطيط بين العاملين.	36	7
0.78	4.08	مواجهة ظاهرة مقاومة العاملين للتغيير بأساليب مناسبة.	53	8
0.82	3.70	استخدام أدلة إعلامية إرشادية جيدة لنشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	30	9
0.52	4.25	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.70-4.58)، إذ نالت الفقرة (11) "تعزيز ثقافة العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.58) وبانحراف معياري (0.61). تليها الفقرة (42) "العمل على حل النزاعات داخل المدرسة باستخدام أساليب تعاونية" بمتوسط حسابي (4.49) وبانحراف معياري (0.69). كما أظهر التحليل إن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (30) "استخدم أدلة إعلامية إرشادية جيدة لنشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري (0.82). وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة بالبعد الثقافي (4.25) وبانحراف معياري (0.52)؛ مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء البعد الثقافي عالية.

وقد يعزى سبب ارتفاع تقديرات أفراد الدراسة لهذه الفقرة إلى توجهات الوزارة لاستخدام الحاسوب في العمل الإداري المدرسي وما تبعه من دورات تدريبية للمديرين في هذا الجانب وتسهيلات من حيث توفير الأجهزة والفنيين الذين يتواجدون في المدارس فور الحاجة إليهم بالإضافة إلى قناعة المديرين بأهمية الحاسوب في تسهيل العمل الإداري وتنظيمه وتوفير الوقت والجهد، وقد يعزى إلى تفعيل البوابة التعليمية الإلكترونية والتوسع في تطبيقها على مستوى المدارس مما أدى إلى حتمية استخدام المديرين للحاسوب لخدمة العمل الإداري بالمدرسة.

البعد الخامس: تنمية الموارد البشرية

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان فيما يتعلق ببعد تنمية الموارد البشرية، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعث تنمية الموارد البشرية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	25	تشجع العاملين الذين يرغبون في تعليم أنفسهم وتطوير قدراتهم.	4.46	0.69
2	12	تشجع العاملين على تطبيق البرامج التعليمية الجديدة.	4.42	0.64
3	43	تستجيب بصورة ايجابية للمبادرات التطويرية الصادرة عن العاملين .	4.41	0.68
4	37	تزود العاملين بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.	4.32	0.70
5	49	تستخدم نظام تحفيز يشجع العاملين على التجديد في العمل.	4.23	0.78
6	5	تشجع العاملين على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني.	4.22	0.71
7	31	تحرص على أن يلتحق العاملين بدورات ومشاغل تدريبية للاطلاع على مستجدات الوزارة.	4.20	0.78
8	19	تضع أهدافا واضحة لتنمية قدرات العاملين على الإبداع.	4.16	0.75
9	54	تشجع العاملين على البحث العلمي.	4.12	0.79
10	14	تحرص على توفير فرص للعاملين للاحتكاك بخبرات خارج المدرسة.	3.90	0.83
		المتوسط الحسابي العام	4.24	0.51

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعث تراوحت بين (3.90-4.46). إذ نالت الفقرة (25) "تشجيع العاملين الذين يرغبون في تعليم أنفسهم وتطوير قدراتهم" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.46) وانحراف معياري (0.69). تليها الفقرة (12) "تشجيع العاملين على تطبيق البرامج التعليمية الجديدة" بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.64). كما أظهر التحليل إن أدنى متوسط حسابي للفقرات كان للفقرة (14) "الحرص على توفير فرص للعاملين للاحتكاك بخبرات خارج المدرسة" بمتوسط

حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.83). بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعده تنمية الموارد البشرية (4.24)، وبانحراف معياري (0.51)؛ مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء بعد تنمية الموارد البشرية عالية.

وقد يعزى ذلك إلى أن الإدارة المدرسية في الوقت الحالي هي عملية مشاركة وتبادل أفكار وآراء وليست عملية سلطة وفرض الأوامر والتعليمات على العاملين في المدرسة كما كانت في السابق، وبالتالي أصبح من حق العاملين بالمدرسة الإطلاع على رؤية ورسالة المدرسة وخططها حتى يستطيعوا المساهمة في عملية التطوير بشكل فاعل ومن هنا أصبحت توعية العاملين لرؤية المدرسة متطلب أساسي يحرص مدير المدرسة على القيام به وبثه إلى أفراد المجتمع المدرسي، حيث إن شعور العاملين أنهم يعملون مع مدير مدرسة يعرف وجهتها واتجاهها ويمتلك رؤية واضحة للعاملين بما يعرف من خلالها كل واحد منهم دوره وما هو متوقع منه يسهل على مدير المدرسة تنفيذ خطط وبرامج المدرسة، ومن هنا جاء هذا المتطلب في قائمة أولويات مدير المدرسة، وقد يعزى أيضاً إلى أن وقت تطبيق الأداة جاء بعد فترة زخم وحرص شديدين من وزارة التربية والتعليم على ضرورة صياغة كل مدرسة رؤية خاصة بها تنطلق من حاجتها وإمكاناتها الفعلية وضرورة بثها إلى المجتمع المدرسي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القسوس (2004) التي أشارت إلى أن درجة الممارسة منخفضة.

البعده السادس: الشراكة مع المجتمع المحلي

هدف هذا البعد إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي، فيما يتعلق ببعده الشراكة مع المجتمع المحلي، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات البعد وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لبعده الشراكة مع المجتمع المحلي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	26	توظيف إمكانات المدرسة لتعزيز دورها الخدمي في تنمية المجتمع المحلي.	4.18	0.79
2	44	تعزيز الوعي لدى المجتمع المحلي حول البرامج المستجدة بالنظام التربوي.	4.11	0.73

0.72	4.10	تقبل ردود أفعال المجتمع المحلي إزاء خطط المدرسة.	20	3
0.81	4.08	تنظيم برامج فعالة لخدمة البيئة المحلية.	55	4
0.82	4.03	وجود قنوات اتصال فعالة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	32	5
0.83	3.97	الحرص على اطلاع المجتمع المحلي بمعلومات حول خطط وبرامج المدرسة.	38	6
0.81	3.81	الاستعانة بالمجتمع المحلي لدعم خطط وبرامج التطوير بالمدرسة.	13	7
0.90	3.61	اشراك المجتمع المحلي في التخطيط للبرامج التطويرية بالمدرسة	6	8
1.13	3.46	اشراك المجتمع المحلي في دعم ميزانية المدرسة لتنفيذ برامجها التربوية.	50	9
0.58	3.93	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (6) إن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات هذا البعد تراوحت بين (3.46-4.18). إذ نالت الفقرة (26) "توظيف إمكانات المدرسة لتعزيز دورها الخدمي في تنمية المجتمع المحلي" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.18) و بانحراف معياري (0.79). تليها الفقرة (44) "القيام بتعزيز الوعي لدى المجتمع المحلي حول البرامج المستجدة بالنظام التربوي" بمتوسط حسابي (4.11) و بانحراف معياري (0.73). كما أظهر التحليل أن أدنى متوسط حسابي للعبارات كان للعبارة (50) "اشراك المجتمع المحلي في دعم ميزانية المدرسة لتنفيذ برامجها التربوية" بمتوسط حسابي (3.46) و بانحراف معياري (1.13). بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفقرات المتعلقة ببعد الشراكة مع المجتمع المحلي (3.93)، و بانحراف معياري (0.58)؛ مما يدل على أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء بعد الشراكة مع المجتمع المحلي عالية.

وقد يعزى حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة؛ إلى وجود توجه لدى المديرين للانفتاح على المجتمع المحلي ولكن مازال هذا الانفتاح محصوراً في جوانب محددة، ينقصه تفعيل بنفس المستوى المطلوب للجوانب الأخرى. من ناحية أخرى، قد يعزى الارتفاع العام في ممارسة البعد إلى البرامج التطويرية التي تبنتها الوزارة، والتي حرصت فيها على إشراك المجتمع المحلي؛ سواء من حيث التوعية بها، أو المشاركة في تطبيقها. ويتضح ذلك من خلال إشراك مجالس

الآباء والأمهات على مستوى الولايات والمدارس، في العديد من المؤتمرات الخاصة بإحداث التغييرات في النظام التربوي في السلطنة، مثل مؤتمر تطوير التعليم الثانوي (2002)، والمؤتمر الدولي حول التعليم الثانوي من أجل مستقبل أفضل، وهذا بدوره انعكس على علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وإشراكها في عملية التغيير، من خلال خطط مدروسة تضعها إدارات المدارس، وقد اشتمل هذا البعد على تسع فقرات تتصل بدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير لبعدها الشراكة مع المجتمع المحلي.

وقد يعزى ارتفاع تقديرات أفراد الدراسة لهذه الفقرة إلى حرص مديري المدارس وقناعتهم بأهمية انفتاح المؤسسات التربوية على المجتمع المحلي، ومشاركته بمختلف أنشطته، وبناء علاقات شراكة بين المجتمع المحلي والمؤسسات التربوية من خلال فتح قنوات اتصال تعزز وعي أفراد المجتمع المحلي بأهمية الحاجة إلى التغيير وتنفيذ البرامج التطويرية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة وصوص (2006) التي أشارت أن ممارسة هذه الفقرة عالية. يبين الجدول (7) التالي المتوسط العام لأبعاد الاستبانة مرتبة تنازلياً حسب أهميتها:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد الدراسة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التنظيمي الوظيفي	4.33	0.47
2	الثقافي	4.25	0.52
3	تنمية الموارد البشرية	4.24	0.51
4	التكنولوجي	4.14	0.56
5	السياسات والأهداف	4.09	0.51
6	الشراكة مع المجتمع المحلي.	3.93	0.58
	المتوسط الحسابي العام	4.17	0.46

من الجدول (7) فإن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة تراوحت بين (3.93 - 4.33)، حيث جاء البعد "التنظيمي الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام عال (4.33) وانحراف معياري (0.47). وجاء في المرتبة الثانية البعد "الثقافي" بمتوسط حسابي عام عال (4.25) وانحراف معياري

(0.52). كما أظهر الجدول السابق أن بعد "السياسات والأهداف" جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي عام عال (4.09) وبانحراف معياري (0.51)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد "الشراكة مع المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي عام عال (3.93) وبانحراف معياري (0.58). أما المتوسط العام لجميع المجالات فقد جاء مقداره (4.17) ليشير إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان عالية.

التوصيات:

- ضرورة توفير خدمات الشبكة المعلوماتية لكافة المدارس، مع توفير الدعم الفني اللازم لهذه الخدمة.
- توفير ميزانية كافية لإدارات المدارس تمكنهم من تفعيل خدمة الانترنت داخل المدارس.
- التأكيد على أهمية الربط الالكتروني المباشر بين المدارس ومديريات التربية والتعليم، وبينها وبين الوزارة. بهدف الإسراع في إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد في الحصول على البيانات المطلوبة بيسر.
- تفعيل خدمة البريد الالكتروني التي توفرها الوزارة للعاملين بصورة جادة في جميع المعاملات.

الخاتمة:

إدارة التغيير أسلوب إداري معاصر، يفضي إلى خلق مؤسسة قابلة للتطور السريع، مؤسسة مصممة على فكرة التغيير من أجل مواكبة مستجدات العصر اللامنتهية. لذلك ناقشت الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي، وذلك في ستة أبعاد. دلت النتائج أن ممارسة مديرو المدارس لأبعاد إدارة التغيير كانت عالية.

REFERENCES

- 'Abwi, Z. M. (2006). *Al-Ittijahat al-hadithah fi al-munazzamat al-'idariyyah*. 'Umman, Al-Urdun: Dar al-Shuruq.
- Al-'Utayyat, M. Y. (2006). *Idarah al-taghyir wa al-tahdiyyat al-'asriyyah li al-mudir*, 'Umman, al-Urdun: Dar Hamid li al-nashr wa al-tawzi'.
- Al-Jabiriyyah, M. A. (2003). *Al-Tatwir al-tanzimi fi mudiriyyat al-tarbiyyah wa al-ta'lim wa idaratiha bi sultanah 'Umman*. Dirasat Midaniyyah (Unpublished master's thesis). Kuliyyah al-tarbiyyah, Jami'ah al-Sultan Qabus, Masqat, Sultanah 'Umman.
- Al-Khudiri, M. A. (2003). *'Idarah al-taghyir*. Dimashq, al-Urdun: Silsilat al-Rida li al-Tanmiyyah al-Idariyyah.
- Al-Mukhalafi, M. S. (2007). *Al-Qiyadah al-fa'ilah wa idarah al-taghyir*. Al-Imarat al-'Arabiyyah al-Mutahidat: Maktabat al-Falah.
- Al-Qaswas, I. M. (2004). *Khasa'is al-Taghyir al-tarbawif fi majali al-idarah. Al-Ishraf al-tarbawif fi al-'Urdun fi al-fatrat ma bayn. 1987-2002. Wa mada iidrak al-qiyadah al-tarbawiyah laha* (Doctoral dissertation). Jami'ah 'Umman al-'Arabiyyah li al-Dirasat al-'Ulya, al-Urdun.

- Al-Rarsibiyah, Z. N. (1999). *Iidarat al-waqt lada mudirat al-madaris al-thanawiyah bi Sultanah 'Umman* (Unpublished master's thesis). Kuliyyah al-Tarbiyyah, Jamiah al-Sultan Qabus, Masqat, Sultanah 'Umman.
- Al-Saqar, F. (2002). Al-Taghyir al-idari kayfa wa limadha? *Majalat Almanar*, (14), Markaz al-Tamayyuz li al-Munazzamah ghayr al-Hukumiyyah.
- Binkley, N. (1997). Principal's role in policy change: mediating language through professional beliefs. *Journal of Educational Administration*, 35(1), 56-73.
- Daruzah, A. (2004). Madaa qudrah mudir al-madrasah ala ittikhadh al-qararat al-tatwiriyyah wa ihdat al-taghyir. *Majallah ittihad al-jami'at al-'Arabiyyah li al-tarbiyyah wa 'alam al-nafs*, (41), 5-25.
- Haridan, A. F. (2000). *Tasawurat al-mu'allimin li namt al-'idarah al-sa'id fi al-madaris al-thanawiyah fi muhafazati masqat wa zifar bi sultanah 'Umman* (Unpublished master thesis). Jami'ah al-Yarmuk, al-Urdun.
- Hazel, E. (2003). *Administrators perspectives: The effect of change on school culture*. Pennsylvania, United States: Immaculata University.
- Khasawnat, S. W. (2006). Tasawurat ma'llimi muhafazati al-balqa' wa al-zarqa' wa mu'allimatiha li al-qiadat al-taghyiriyyah fi madarisihim wa 'alaqatiha bi mustawa al-thiqah bi mudirihim wa mudiratihi. *Dawriat al-Majalat al-Urduniyat fi al-'Ulum al-Tarbawiyah*, 2(2), 65-72.
- Lulr, I. (2001). *Al-Qiyadah wa al-idarat fi 'asr al-ma'lumat*. Markaz al-Imarat li al-dirasat wa al-buhuth al-istiratiyyat, 'Abu Zaby: Al-Imarat al-'Arabiyyah al-Mutahiddah
- Mcgrath, D. (2001). *The Massachusetts education reform principal (1993-2000): A view from the world of practice*. United States: Boston University,
- Mu'taman, M. (2003). *I'dad mudir al-madrasah li qiyadah al-taghyir*. 'Umman, al-Urdun: Markaz al-Kitab al-Akadimi.
- Nelson, D. & Quick, J. (2002). *Understanding organizational behavior: A multimedia approach*. South Western, Ohio: Thomson Higher Education.
- Wasusa, D. M. (2006). *Darajat mumarasah idarah al-taghyir lada al-qadah al-idariyyin fi mudiriyyat al-tarbiyyah wa al-ta'lim al-tabi'ah li iqlim al-shamal fi al-urdun wa al-su'ubat allati tuwajihuha*. (Doctoral dissertation). Jami'ah al-Yarmuk, al-Urdun.
- Wizarat A. W. (2007). *Dalil barnamaj al-ta'lim ma ba'd al-asasi*. Muscat, Sultanah of Oman: Ministry of Education.
- Wizarat A. W. (2007). *Dalil barnamaj al-tarbiyyah wa al-ta'lim li al-talabah wa al-talibat fi mawadi al-'ulum wa al-riyadiyyat wa al-mafahim al-jughrafiyya al-bay'iyyah*. Muscat, Sultanah of Oman: Ministry of Education.
- Wizarat A. W. (2008). *Dalil nizam tatwir al-ada' al-madrasi*. Muscat, Sultanah of Oman: Ministry of Education.

