

أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة

A proposed model for school principals to lead educational change in the Sultanate of Oman in the light of some contemporary models

د. حسام الدين السيد محمد ابراهيم: دكتور باحث في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية – مصر، وأستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب – جامعة نزوى سلطنة عُمان

الباحث/ أحمد بن سعيد بن عبدالله المرزوقي: طالب دكتوراه بالجامعة الإسلامية العالمية – ماليزيا، وموظف في وزارة التربية والتعليم – سلطنة عُمان

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim: Researcher in National Center for Educational Research and Development – Egypt, and Associate Professor/ College of Arts and Sciences/ Nizwa University - Sultanate of Oman

Researcher/ Ahmed bin Saeed bin Abdullah Al Marzouqi: PhD. student at International Islamic University-Malaysia, and an employee in Ministry of Education- Sultanate of Oman

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع أنموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت نظرية تحليل المضمون في تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع أنموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان تكون من سبعة مراحل هي: الإيمان العميق بضرورة التغيير، وتشكيل فريق إدارة التغيير، ونشر ثقافة التغيير، ووضع خطة للتغيير، وتنفيذ التغيير، وتقويم التغيير والاحتفال بالنجاحات، والمتابعة والتغذية الراجعة المستمرة.

الكلمات المفتاحية: نماذج قيادة التغيير، مديري المدارس، سلطنة عُمان.

Abstract:

The current study aimed to develop a model for school principals to lead educational change in the Sultanate of Oman in the light of some contemporary models. The study used the descriptive method, and the theory of content analysis was also used in document analysis in collecting data and information. The results of the study reached to the development of a proposed model for school principals to lead educational change in the Sultanate of Oman, which consists of seven stages: deep Faith in the need for change, forming a change management team, spreading a culture of change, developing a plan for change, implementing change, evaluating change and celebrating successes, and follow-up and continuous feedback.

Keywords: change leadership models, school principals, Sultanate of Oman.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

يعيش عالم اليوم عصر التغيرات والتحولات والتطورات في مختلف ميادين الحياة ومجالات، والتي أثرت بصورة كبيرة على الحياة الشخصية والاجتماعية للأفراد، ولكي يتم مواكبة هذه التغيرات والتحولات فلا بد من إعداد أجيال يكون لديها كافة المهارات والقدرات والإمكانات والطاقات التي تمكنها من ذلك، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إحداث تغييرات بصورة مستمرة في العملية التعليمية وإدارتها بكفاءة وفعالية.

إن قيادة التغيير عملية يتم فيها تطبيق مبادرات جديدة لتحقيق التميز المدرسي في الأداء، كما يتم فيها إجراء تعديلات على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المدرسة ككل، وتطبيق أساليب جديدة في العمل، وذلك في مجالات السلوكيات، والقيم، والاستراتيجيات، والتقنيات، وبدعم ومشاركة كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية. (Beycioglu & Kondakci, 2020))

وتهدف قيادة التغيير إلى مواكبة التطورات والتغيرات العالمية والمحلية، وتحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وكذلك التطبيق الناجح لبرامجه ومشروعاته وأنشطته، والحفاظ على مستويات عالية من الدافعية والروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة أثناء التغيير، وتجنب مقاومتهم له ووضع العراقيل أمامه، وتوظيف أحدث الأساليب والتقنيات في التنفيذ، واستيعاب الآثار المترتبة على التغيير ولا سيما في عمليات إعادة التصميم والهيكلية، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتقديم الأفكار والأساليب الجديدة في العمل. (Jackson & Cronin, 2019))

ولكي تتجح قيادة التغيير في المدارس المعاصرة فلا بد أن من وجود قيادات ذات كفاءة عالية تتولى وتحمل مسؤولياته وإجراءاته في جميع مراحله، حيث تقوم هذه القيادات بالترويج للتغيير ودعمه في البيئة الداخلية والخارجية المدرسية، ووضع رؤية واضحة لعمليات التغيير، بالإضافة إلى صياغة أهداف دقيقة لعملياته يجمع عليها جميع المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية، كما تهتم هذه القيادات بالتنمية المهنية للعاملين حتى يتمكنوا من القيام بالواجبات والمسؤوليات والأدوار الجديدة المصاحبة لعمليات التغيير، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة التحديات المعاصرة، ويكون عندها القدرة التنافسية في تقديم الخدمات التعليمية المتنوعة. (Zainol, et.al., 2020))

وتأسيساً على ما سبق قام كثير من الباحثين بوضع نماذج لقيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة، وذلك لتكون موجهة ومرشدة لقيادات هذه المؤسسات في القيام بعمليات التغيير تخطيطاً

وتنفيذاً وتقويماً بكفاءة وفعالية، ففي عام 1947م وضع العالم لوين Lewin نموذجاً لإدارة التغيير تضمن ثلاثة مراحل، الأولى إذابة الجليد Unfreezing، والثانية إحداث عمليات التغييرات change process، والثالثة إعادة التجميد Refreezing. (Hamdo,2021))

وفي عام 1980م وضع ماكينزي Mckinsey نموذجاً لقيادة التغيير تضمن سبعة مبادئ ومرتكزات، الأول الاستراتيجية strategy، والثاني البني والهيكل التنظيمية structure، والثالث النظام system، والرابع المهارات skills، والخامس العاملين staff، والسادس نمط القيادة style، والسابع القيم المشتركة (Kocaoğlu& Demir,2019) shared values.

وفي عام 1995م وضع العالم كوتر Kotter نموذجاً لقيادة التغيير تضمن ثماني مراحل، الأولى إيجاد شعور بضرورة التغيير Establish a sense of urgency، والثانية تشكيل مجموعة قيادية مؤثرة Creating the guiding coalition، والثالثة صياغة رؤية واستراتيجية للتغيير Developing a vision and strategy، والرابعة نشر الرؤية Communicate the change vision، والخامسة إزالة العوائق surpassing eventual obstacle، والسادسة تحقيق نجاحات صغيرة Create visible short، والسابعة تعزيز النجاحات Consolidating gains، والثامنة تثبيت التغييرات Institutionalize. (Kaufman et.al.,2020))

وفي عام 2002م وضع مينتو وآخرين Mento et al نموذجاً لقيادة التغيير تضمن اثنتا عشرة خطوة وهي: تحديد الفكرة وسياقها determine the idea and its context، وتحديد مبادرة التغيير define the change initiative، وتقييم المناخ من أجل التغيير evaluate the climate for change، وتطوير خطة التغيير develop a change plan، وتحديد راعي التغيير identify a sponsor، وإعداد متلقي التغيير prepare the recipients of change، وبناء الملاءمة الثقافية develop and choose a change، وتطوير واختيار قائد فريق تغيير create the cultural fit، وإيجاد مكاسب صغيرة للتحفيز leader team، وإيجاد مكاسب صغيرة للتحفيز create small wins for motivation، وتواصل التغيير بشكل مستمر واستراتيجي constantly and strategically communicate، وقياس التقدم المحرز في جهود التغيير the change، ودمج الدروس المستفادة integrate lessons learned. (Errida& Lotfi,2021))

وفي عام 2006م وضع هيات Hiatt نموذجاً لقيادة التغيير تضمن خمس مراحل، الأولى الوعي بضرورة التغيير Awareness of the need for change، والثانية الرغبة والاستعداد للتغيير Desire and willingness to change، والثالثة معرفة كيفية التغيير Knowledge of how

to change، والرابعة القدرة على تنفيذ التغيير Ability to implement change، والخامسة تقديم الدعم للتغيير Providing support for change (Hamdo,2021).

وفي عام 2013م وضع كل من كامينغز وورلي Cummings and Worley نموذجا لقيادة التغيير تضمن خمس مراحل الأولى تحفيز التغيير motivating change، والثانية إيجاد رؤية creating a vision، والثالثة تطوير الدعم لسياسة التغيير developing political support، والرابعة إدارة managing the transition، والخامسة الحفاظ على القوة الدافعة sustaining momentum (Errida& Lotfi,2021).

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود أوجه قصور تتعلق بمستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان، حيث أشارت نتائج دراسة الجرايد (2021) إلى ضعف مهارات مديري المدارس في إدارة التغيير. وكشفت نتائج دراسة العميرية (2012) عن قصور دور مديري المدارس في إدارة التغيير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات عديدة مثل: ممارسات تأسيس شبكة اتصالات جيدة داخل المدرسة تساعد العاملين على انجاز اعمالهم بدقة وسرعة، والاستفادة من خدمات الرسائل القصيرة في التواصل مع أعضاء المجتمع المدرسي والمحلي، وتطبيق الأنظمة الالكترونية والعمل على تطويرها لتحقيق أهداف المدرسة، والحرص على سلامة الأجهزة الالكترونية والتكنولوجية في المدرسة وصيانتها بصورة مستمرة، وتوظيف شبكة المعلومات العالمية في إجراء عمليات التغيير المطلوبة.

وبينت نتائج دراسة الجامودية (2019) وجود مشكلات بدرجة عالية تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بسلطنة تتمثل في: المشكلات المتعلقة بالموارد المادية، والمشكلات المتعلقة بالشراكة المجتمعية، والمشكلات المتعلقة بالإدارات العليا، والمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:

1. ما أهم نماذج قيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة؟
2. ما طبيعة قيادة التغيير في المدارس بسلطنة عُمان؟
3. ما الأنموذج المقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. استكشاف نماذج قيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة.
2. التعرف على طبيعة التغيير في المدارس بسلطنة عُمان.
3. وضع أنموذج المقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن أن تفيد مديري المدارس بسلطنة عُمان في التعرف على نماذج قيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة، ومن ثم يتمكنون من الاستفادة منها في عمليات قيادة التغيير التربوي بمدارسهم تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، بالإضافة إلى ما يمكن أن تمثله من أهمية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها من توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية لتمكين مديري المدارس من قيادة عمليات التغيير في مدارسهم بكفاءة وفعالية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: حيث اقتصر على بعض النماذج المعاصرة في قيادة التغيير.
2. الحدود البشرية: حيث اقتصر على مديري المدارس.
3. الحدود المكانية: حيث اقتصر على المدارس بسلطنة عُمان.
4. الحدود الزمنية: حيث أجريت الدراسة في العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

1- قيادة التغيير:

هي "السلوكيات القيادية التي يمارسها القادة التربويون في إدارة عمليات التغيير وتطبيق برامج التطوير، بهدف الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات أخرى أكثر كفاءة،

من خلال التأثير في ثقافة الأفراد وأنماط سلوكهم، وتغيير البيئة التنظيمية للمؤسسة التربوية، وما يتطلبه ذلك من توظيف للصفات والمهارات اللازمة لقيادة التغيير " (العتيبية والزكي، 2015، 258).

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى أبو كريم والقطيفان (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (155) مساعداً ومساعدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كانت عالية بصورة إجمالية، كما جاءت عالية أيضاً في مجالي التغيير التنفيذي لدى مدير المدرسة، استراتيجيات قيادة التغيير لدى مدير المدرسة، بينما جاءت عالية جداً في مجالي الرؤية المستقبلية لدى مدير المدرسة، والتشجيع على التغيير لدى مدير المدرسة.

وقامت الجامودية (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (116) مديراً ومديرة، وبينت نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات وهي: المشكلات المتعلقة بالموارد المادية، والمشكلات المتعلقة بالشراكة المجتمعية، والمشكلات المتعلقة بالإدارات العليا، والمشكلات المتعلقة بالموارد البشرية.

وقدم كعيد (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على إدارة التغيير لدى مديري المدارس المتوسطة في قضاء الكوت بالعراق وعلاقتها بالمهارات الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (150) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس المتوسطة في قضاء الكوت جاء بدرجة متوسطة بصورة إجمالية، كما جاء بدرجة متوسطة في جميع

الأبعاد وهي: الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع التغيير لدى المدرسين، والتغيير في الهيكل التنظيمي.

وهدف دراسة ريان (2017) إلى التعرف على التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بفلسطين وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (117) مديراً ومديرة، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة في جميع مجالات الدراسة وهي: تحقيق الاتصال الفعال، وتنمية العلاقات الإنسانية، وبناء فريق إحداث التغيير، وإدارة وقت التغيير، والتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

أما دراسة العتيبية والزكي (2015) فهدفت إلى التعرف على قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (60) قيادي وقيادية، و (264) موظفاً وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إن درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية لقيادة التغيير جاءت متوسطة بصورة إجمالية، كما جاءت متوسطة في أبعاد هيكل التغيير، تحفيز العاملين، وتطوير رؤية مشتركة، في حين جاءت عالية في بُعدي نمذجة السلوك، وبناء ثقافة مشتركة.

كما أجرت العميرية (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة (150) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً في مجالي المناخ التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية والمادية، بينما جاء متوسطاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

قام سولانما (Sullanmaa et.al.,2021) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقات بين إدارة التغيير وتبادل المعرفة واتساق المناهج الدراسية وتأثير المدرسة على إصلاح المناهج الدراسية الوطنية في مدارس التعليم الأساسي بفنلندا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع

البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (2447) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد عمليات قيادة تغيير المناهج الدراسية الفنلندية على استراتيجية الترابط والتماسك وتبادل المعارف، بالإضافة إلى التعاون الفعال بين الإدارة المدرسية والمعلمين، بالإضافة إلى توفير برامج تنمية مهنية متنوعة للمعلمين حتى يتمكنوا من التعامل الفعال مع المناهج الجديدة.

كما قام الرضا ولطفي ((Errida & Lotfi, 2021)) بدراسة هدفت إلى وضع نموذج لإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات من خلال مراجعة الأدبيات ودراسات الحالة في 37 نموذج لقيادة التغيير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع نموذج للتغيير تضمن (12) مرتكزاً ومقوماً للتغيير هي: وجود رؤية واستراتيجية تغيير واضحة ومشتركة، وتغيير الاستعداد والقدرة على التغيير، وتغيير أداء الفريق، وتصميم أنشطة لإدارة التغيير، وإدارة مقاومة التغيير، والتواصل الفعال، وتحفيز الموظفين ووكلاء التغيير، ومشاركة المستفيدين، والقيادة والرعاية، وتعزيز واستدامة التغيير، والمدخل والتخطيط من أجل التغيير، والمراقبة والقياس.

وأجرى باورز ((Powers, 2021)) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع قيادة المعلمين وإدارة التغيير في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (61) مديراً ومديرة، وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يعتمدون في إدارة التغيير على ثلاثة أبعاد، الأول بعد سلوكيات العاملين، والثاني البعد العاطفي من خلال إخبار العاملين بالتغيير وطمأنتهم وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ والتقويم لجميع عملياته وإجراءاته، والثالث البعد الإدراكي الذي يركز على تقبل التغيير وعدم التراجع فيه.

كما أجرى بيشيوغلو وكونداكجي ((Beycioglu & Kondakci, 2020)) دراسة هدفت إلى استكشاف واقع إدارة التغيير في المدارس التركية في ضوء بعض النماذج المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وبينت نتائج الدراسة أن قيادة التغيير في المدارس التركية تنطلق من رؤية واضحة ومحددة، وتوفير متطلبات التغيير واحتياجاته المادية والبشرية، ومشاركة العاملين بفعالية في جميع مراحلها، ووجود وكلاء للتغيير، ومواجهة مشكلاته وتحدياته بجدية، والقضاء على الروتين الذي يحد من القدرات الإبداعية والابتكارية في العمل.

وهدفت دراسة بيرنس ((Burnes,2019 إلى تحليل نموذج لوين Lewin في إدارة التغيير بالمؤسسات المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن نموذج لوين Lewin بعيداً عن التبسيط والسهولة في الاستخدام وأنه أكثر تركيباً وتعقيداً، وأنه اعتمد على ثلاث مراحل هي: إذابة الجليد، وإحداث عمليات التغييرات، وإعادة التجميد وربط بينهم ربطاً منطقياً متسلسلاً، كما بينت النتائج أن هذا النموذج لم يركز على التغيير الاجتماعي ولكنه كان مدخلاً مدروساً للتغيير بناءً على تطويره لنظرية المجال، واهتم بديناميات مجموعات العمل والبحوث الإجرائية.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بقيادة عمليات التغيير في المؤسسات المعاصرة التعليمية وغير التعليمية، بالإضافة إلى اهتمامها بكثير من نماذج قيادة التغيير وتطورها، كما بينت نتائج تلك الدراسات تنوع درجة قيادة مديري المدارس والمؤسسات للتغيير بين العالية والمتوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود كثير من العوامل تساعد المديرين على قيادة التغيير بكفاءة وفعالية مثل: مشاركة العاملين، والعمل بروح الفريق، وتوفير الموارد المادية اللازمة للتغيير، ومنح الصلاحيات والسلطات للعاملين من خلال التمكين والتفويض.

المبحث الأول: نماذج قيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة:

ويتضمن هذا المبحث النماذج الآتية:

النموذج الأول: لوين (1947): Lewin Model

وتضمن هذا النموذج ثلاث مراحل لقيادة التغيير في المؤسسات هي: (Cumming& Worley,2009)

[1] إذابة الجليد: Unfreezing

ويتم ذلك من خلال التخلص من القواعد والإجراءات والممارسات القديمة، وإحداث تغييرات على الهياكل التنظيمية بالمؤسسة مثل: استحداث هياكل جديدة، وتطوير الهياكل القديمة، ودمج بعض الهياكل أو فصلها، وهذا يقود إلى إذابة الجليد وتمهيد الطريق لإحداث التغييرات المنشودة.

[2] إحداث التغييرات: change process

ويتم ذلك من توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة للتغيير، وتوفير برامج تدريبية للعاملين على الأدوار الجديدة المصاحبة للتغيير، أو عقد جلسات وحوارات ومناقشات مفتوحة عن التغيير،

والتوصل إلى المشكلات والعقبات وحلها والتغلب عليها، ومن ثم يقود هذا إلى التكيف مع مبادرات التغيير الجديدة.

[3] إعادة التجميد: Refreezing

حيث يقوم قائد المؤسسة بدعم وتعزيز الإجراءات والقواعد والممارسات والسلوكيات الجديدة المصاحبة للتغيير، كما يقوم بتقديم التغذية الراجعة للعاملين، وقد يترتب على ذلك تعديلات على الخطط والسياسات والإجراءات والموارد لكي تتوافق مع التغييرات الجديدة.

النموذج الثاني: هادل (1987): Huddle Model

وتضمن هذا النموذج أربع مراحل لقيادة التغيير هي: (العيسى، 2021)

[1] المبادأة:

حيث يقوم قائد المؤسسة بإثارة اهتمام ودافعية العاملين معه بأهمية التغيير والحاجة الضرورية له، حتى يكون لهم رغبة أكيدة لتحسين وتطوير الأداء، كما لابد أن يقنعهم بأن التغيير المرتقب لا يتعارض مع نظم وسياسات وخطط وأهداف المنظمة، وأن سوف يحقق الجودة والتميز في الأداء، وبهذا يتم رفع الروح المعنوية للعاملين نحو التغيير وتجنب شعورهم بأي إحباط أو إبداء أي مقاومة تعرقل التغيير، فالعاملون الذين يؤمنون بالتغيير هم أكثر جرأة على القيام بأنشطته وتطبيق مرتكزاته وتحمل مسؤولياته.

[2] التطبيق المبدئي:

حيث يمكن إجراء بعض التغييرات المحدودة والتي لا تؤثر على جوهر سير العمل بصورة تجريبية، وذلك بعد تدريب بعض الأفراد المشاركين في التغيير، وبالتالي يكتسب العاملون الثقة، وتتضح لديهم بعض الأمور التي قد تكون غامضة بالنسبة لهم، ويكونون أكثر إقبالا على الاندماج في مبادرات التغيير.

[3] التطبيق الكامل:

يتولى قائد المؤسسة بمشاركة العاملين تطبيق التغييرات المحددة والمتوافق عليها بصورة شاملة ومُتكاملة، وذلك اعتماداً على الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمؤسسة، وكذلك قاعدة البيانات والمعلومات الداعمة للعمل، كما لابد من القائد معرفة العاملين المتميزين في أنشطة برامج التغيير وتدعيمهم وتحفيزهم ومكافأتهم.

[4] المؤسسة:

أي يصبح التغيير خاصية مميزة وسمة عامة في كافة جوانب العمل بالمؤسسة، وأن هناك إنجازات قد تحققت، وأن هناك إبداعات وابتكارات وأساليب جديدة في العمل، ويقوم قائد المؤسسة بالتواصل مع العاملين بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف المنشودة وضمان استدامة التغييرات.

النموذج الثالث: كانتر (1992): Kanter Model

ويتضمن هذا النموذج عشرة مراحل لقيادة التغيير هي: (Morris, 2016)

- تحليل المنظمة وحاجتها للتغيير.
- إيجاد رؤية مشتركة واتجاه مشترك.
- الانفصال عن الماضي.
- إيجاد شعور بالإلحاح والحاجة الضرورية للتغيير.
- دعم دور قائد المؤسسة.
- وجود نظام للرعاية.
- صياغة خطة التنفيذ.
- تطوير الهياكل التمكينية.
- التواصل وإشراك الآخرين والتخلي بالصدق والنزاهة والشفافية.
- تعزيز التغيير وإضفاء الطابع المؤسسي عليه.

النموذج الرابع: كوتر (1995): Kotter Model

ويتضمن هذا النموذج ثمانية مراحل لقيادة التغيير هي: (Aldemir, 2010)

[1] إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته:

حيث يقوم قائد المؤسسة بالحديث عن التغيير وأهميته وضروريته في المرحلة الحالية، كما يبذل قصارى جهده لإقناع العاملين بجدوى التغيير وما يمكن أن يحققه من مكاسب وفوائد على

المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية، مع التوضيح لهم بأن المؤسسة لن تتمكن من الاستمرار في نجاحها، أو تميزها في الأداء، أو المنافسة الفعالة إذا واصلت أداء أعمالها بالطرائق والأساليب الحالية.

[2] تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة:

حيث يقوم قائد المؤسسة بتشكيل مجموعة قيادية تتكون من العاملين ذوي الخبرات والمهارات لمساعدتهم في تحديد معالم التغيير، وهذه المجموعة تمثل كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة، ويشعر كل عضو فيها بأنه سفير لتخصصه أو وحدته الإدارية.

[3] صياغة رؤية واضحة للتغيير:

حيث يقوم قائد المؤسسة مع المجموعة القيادية بوضع رؤية واضحة ومحددة للتغيير، ويحددون مجالاته وأساليبه والمشاركين فيه والمستفيدين منه.

[4] نشر الرؤية:

يتولى قائد المؤسسة في المقام الأول مسؤولية نشر الرؤية بين جميع العاملين والمستفيدين من خلال التواصل الفعال مع جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة، كما يقوم بالإجابة عن أي أسئلة أو استفسارات خاصة بالتغيير.

[5] إزالة العوائق أمام التغيير:

يعمل قائد المؤسسة مع المجموعة القيادية على إزالة العقبات أمام التغيير وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة التي تساعد على تحقيق النجاحات والأهداف المرجوة من التغيير، بالإضافة إلى توضيح بعض التحديات والمشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء التغيير وكيفية التغلب عليها وحلها، وذلك لتقليل مقاومة العاملين للتغيير.

[6] تحقيق نجاحات صغيرة:

يعمل قائد المؤسسة على مساعدة العاملين على رؤية النجاحات التي تحققت، لتشجيعهم على دعم التغييرات والاستمرار فيها، وتعتبر النجاحات الصغيرة مؤشرات ودلائل وبراهين على أن التغيير له جدوى وأن الفوائد الكبرى ستتحقق عندما يكتمل تنفيذ عمليات التغيير.

[7] تعزيز النجاحات:

تتراكم النجاحات الصغيرة مع مرور الوقت وتصبح نجاحات كبيرة، ومن المهم تعزيز هذه النجاحات التي التي تحققت أثناء التغيير، ويجب على قائد المؤسسة دعم النجاحات والإنجازات الصغيرة والاحتفال بها. وهذا يساهم في إقناع جميع العاملين بأن التغيير له فوائد ومنافع متعددة.

[8] تثبيت التغييرات:

يعمل قائد المؤسسة على تعميم القواعد والإجراءات والسلوكيات والممارسات الجديدة المصاحبة للتغيير وتطويرها بصورة مستمرة.

النموذج الخامس: نموذج نادلر (1997): Nadler Model

ويتضمن هذا النموذج اثنتا عشرة مرحلة لقيادة التغيير هي: (Teczke et.al.,2017)

- الحصول على دعم مجموعات القوة الرئيسية بالمؤسسة.
- حث القادة على نموذج سلوك التغيير.
- استخدام الرموز واللغة.
- تحديد جوانب ومجالات الاستقرار.
- عدم الرضا السطحي عن الظروف الحالية.
- تعزيز المشاركة في التغيير.
- مكافأة السلوكيات التي تدعم التغيير.
- فك الارتباط بالقديم.
- تطوير صورة للمستقبل ونقلها بوضوح للعاملين في المؤسسة.
- استخدام نقاط رافعة للأداء متعددة.
- تطوير ترتيبات إدارة الانتقال.

- توفير التغذية الراجعة.

النموذج السادس: بندلبري (1998): Pendlebury Model

ويتضمن هذا النموذج عشرة ركائز لقيادة التغيير هي: (Teczke et.al.,2017)

- تحديد الرؤية.

- حشد الجهود والطاقات.

- تحفيز العاملين بصورة مستمرة،

- توجيه وإرشاد العاملين.

- الانتقال.

- الحصول على مشاركة.

- التعامل مع المشاعر.

- التعامل مع السلطة والنفوذ.

- التدريب المستمر.

- التواصل بنشاط.

النموذج السابع: هوسي (2000): Hussey Model

ويتضمن هذا النموذج سبع مراحل لقيادة التغيير هي: (Teczke et.al.,2017)

[2] إيجاد رؤية: Creating a vision

الفهم بأن التغييرات الناتجة عن تنفيذ المشروع ستوفر مزايا تنافسية في الصناعة.

[3] التنشيط: Activation

بناء وتشكيل فريق مشروع من الموظفين مقتنعين بالحاجة إلى التنفيذ، وتوفير تعاون لتطوير المشروع.

[4] الدعم: Support:

إيجاد وإقناع المستثمرين بالحاجة إلى الاستثمار في المشروع.

[5] التنفيذ: Implementation:

كتابة البحث والتطوير في موضوع المشروع، وإنشاء النماذج الأولية.

[5] تقديم: Providing:

مراقبة النشاط، وإعداد تقارير عن الأعمال المنجزة.

[6] الموافقة والاعتراف: Approval, recognition.

[7] تنفيذ المشروع: Project implementation:

النموذج الثامن: نموذج هوي (2001): Huy Model

ويتضمن هذا النموذج أربعة ركائز لقيادة التغيير هي: ((Teczke et.al.,2017))

[1] القيادة: Commanding:

عادة ما يتم تنفيذ التغيير من قبل قائد المؤسسة الذي يطلب من أعضاء المنظمة القيام بعمليات التغيير والامتثال لإجرائته.

[2] الهندسة: Engineering:

ويتم فيها تغيير أنظمة العمل والتشغيل، وإجراء إعادة هندسة وتصميم بعض العمليات الإدارية، أو استحداث بعض البنى والتراكيب والهياكل التنظيمية.

[3] التدريس: Teaching:

بمساعدة مستشارين خارجيين وموظفين لديهم الخبرات والقدرات المتميزة، يتعلم الموظفون كيفية استكشاف ممارسات وسلوكيات عملهم للكشف عن طرائق جديدة للعمل.

[4] التنشئة التنظيمية: Socializing

حيث إن التغيير يتطور من خلال التعلم التجريبي التشاركي القائم على العمليات التنظيمية الديمقراطية ذاتية المراقبة.

النموذج التاسع: نموذج فورد (2001): Model Ford

ويتضمن هذا النموذج ثمانية أبعاد لقيادة التغيير هي: (Ford et.al., 2001)

[1] وضع الأهداف ويتضمن الآتي: setting goal

- التغيير في مدفوع بالحقائق والمعلومات وليس التخمينات أو الآراء.
- يبدأ التغيير بسبب الفجوة بين الوضع الحالي للمؤسسة والحالة المستقبلية المنشودة.
- قبل الشروع في عمليات التغيير يتم استشارة جميع المشاركين والمستفيدين.
- الحرص أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة لدى الجميع.
- التخطيط لعمليات التغيير بعناية واهتمام.
- وضع أهداف التغيير في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة.

[2] الإعداد التنظيمي: Organizational setting

- يتم توفير الموارد اللازمة قبل تنفيذ التغيير.
- يتم تحويل أهداف أي تغيير إلى خطط عمل مفصلة.
- يشار بوضوح إلى الأطر الزمنية لضمان تنفيذ التغيير في الوقت المناسب.
- يتم توفير إرشادات للموظفين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء تنفيذ التغيير.
- يتم فحص سياسات وإجراءات المؤسسة للتأكد من أنها متوافقة مع عملية التغيير.
- يشارك الموظفون بنشاط في تخطيط وتنفيذ التغيير.

[3] التدريب والتعليم: *training and education*

- تحدد الإدارة العاملين ذوي المهارات المناسبة والقدرات اللازمة لدعم التغيير.
- يتم تدريب العاملين على المهارات المناسبة والقدرات اللازمة لدعم عمليات التغيير.
- تتم دعوة خبير خارجي للمساعدة في تنفيذ التغيير عند الضرورة.

[4] الترويج: *promotion*

- يبيث مبادرات التغيير في جميع أنحاء المؤسسة.
- الحرص على دعم التغيير من خلال سلوكياتهم وممارساتهم المهنية وأمثلتهم العملية.
- إبلاغ الحالة المستمرة لتطبيق التغيير بانتظام إلى أصحاب العمل أو الموظفين.
- يتلقى الموظفون بانتظام ملاحظات حول التقدم المحرز في تنفيذ التغيير.

[5] تبادل قصص النجاح: *Sharing of success stories*

- يتم استخدام وسائل الاتصال المناسبة لإبلاغ الموظفين بالتقدم المحرز في تنفيذ التغيير.
- يتم دمج النجاح والدروس المستفادة من تنفيذ التغيير في عمليات المؤسسة اليومية.
- المؤسسة تحتفل بنجاحها في تحقيق التغيير الإيجابي.

[6] الحوافز والمكافآت: *Incentives and rewards*

- تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة حتى يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم.
- مراقبة أداء الموظفين وتقييمه لتحديد مدى أدائهم بالطرق التي تدعم التغيير.
- الاعتراف والتقدير للسلوك الداعم لتحقيق التغيير وإعادة تعزيزه.
- تتحمل الإدارة المسؤولية عن سلوكها فيما يتعلق بعملية التغيير.

[7] التشخيص والمراقبة: diagnosis and monitoring

- الضبط والسيطرة الفعالة على التغيير المنفذ من خلال المراقبة والتقييم المنتظمين.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات عن خطط تنفيذ التغيير.
- تقييم عملية التغيير بانتظام لتحسين مبادرات التغيير في المستقبل.
- الإجراء التصحيحي بشكل إيجابي على تنفيذ التغيير.
- تحديد مقاومة التغيير وإدارتها.

[8] تحقيق النتائج: achievement of results

- يُنظر إلى نجاح التغيير على أنه مرتبط بأداء المدرسة بأكملها.
- نجاح مبادرات التغيير مرتبط بوقت تنفيذ التغيير.
- يرتبط نجاح التغيير بدرجة ملاحظة أنماط السلوك الجديدة.
- يرتبط نجاح التغيير بفاعلية التغيير وتنفيذه.

النموذج العاشر: نموذج إفانوفيتش (2005): Ivancevich Model

ويتضمن هذا النموذج سبع خطوات هي: (الجهني، 2021)

[1] قوة التغيير:

وهي مسببات التغيير الداخلية والخارجية.

[2] الاعتراف بالحاجة للتغيير:

وذلك من خلال التقارير والإحصاءات التي تصلها من مصادر مختلفة، فمن خلال البيانات المتعلقة بانخفاض معدلات الأداء والإنجاز، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين يستطيع قائد المؤسسة التعرف قوى التغيير.

[3] تشخيص المشكلة:

أي تحديد المشكلة بدقة، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب السائب من قبل قيادة المؤسسة تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ويجب أن يحدد التشخيص أهداف التغيير، ويمكن الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في دعم التغيير، ويتم في هذه المرحلة أيضاً تحديد العلاقة بين المؤسسة ووسيط التغيير، ودوره في عملية التغيير بصورة واضحة، كما أنه يتم تقرير مدى مشاركة العاملين في عمليات التغيير.

[4] تطوير بدائل واستراتيجيات وأساليب التغيير:

تقوم قيادة المؤسسة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج والأهداف المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات عامة للتغيير وهي: تغيير البناء التنظيمي، وتغيير السلوك، تغيير التقنيات.

[5] تقرير المحددات والظروف المقيدة:

يتأثر اختيار استراتيجية أو أسلوب التغيير ببعض المتغيرات والظروف مثل: مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، ودعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير، وسياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة ونظام الرقابة، والقيم والمعايير والقواعد السلوكية.

[6] مقاومة التغيير:

على قيادة المؤسسة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها في جميع مراحل التغيير.

[7] تنفيذ التغيير ومتابعته:

تتضمن هذه المرحلة مجالين هما التوقيت، والنطاق، حيث إن التوقيت يعنى معرفة متى يتم إحداث التغيير ويعتمد على عوامل كثيرة مثل: دورة عمل المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، بينما نطاق التغيير يتوقف على استراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، أما المتابعة فتهدف الى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

النموذج الحادي عشر: هيات (2006): Hiatt Model

ويتضمن هذا النموذج خمس مراحل لقيادة التغيير هي: (Teczke et.al.,2017)

[1] الوعي بضرورة التغيير: Awareness of the need for change

حيث يتم وصف أسباب التغيير في هذه المرحلة.

[2] الرغبة والاستعداد للتغيير: Desire and willingness to change

في هذه المرحلة يبدي العاملون الرغبة الأكيدة في المشاركة ودعم عمليات التغيير.

[3] معرفة كيفية التغيير: Knowledge of how to change

في هذه المرحلة يتم تكوين المعرفة حول مدى ضرورة ذلك بالضبط ويجب تغييره، ويحتوي أيضًا على المعرفة والمهارات اللازمة للتغييرات.

[4] القدرة على تنفيذ التغيير: Ability to implement change

تتضمن المرحلة إثبات قابلية التطبيق وجاذبية التغييرات، فضلاً عن تحديد العوائق التي قد تمنع التغيير.

[5] تقديم الدعم للتغيير: Providing support for change .

حيث يوجد اهتمام خاص للجهود المبذولة لدعم التغيير، ويتم تحقيق استقرارها واعتمادها من خلال التغذية الراجعة والمكافأة وتقييم الأداء والإجراءات التصحيحية.

النموذج الثاني عشر: نيلاكانتا ورامنارايان (2006): Model Nilakant and

Ramnarayan

ويتضمن هذا النموذج أربعة أبعاد لقيادة التغيير هي: (Yonardy & Meke ,2014)

[1] تقدير التغيير: Appreciating Change

حيث يتطلب من القائد معرفة النماذج العقلية وقوى التغيير داخل المؤسسة، ويكون عنده وعي ببيئة العمل، ولا بد أن يدرك طبيعة التغيير، فهناك تغيير طبيعي يتم بصورة تدريجية ويكون أمام قائد المؤسسة مساحة زمنية لتنفيذ التغيير، وهناك تغيير طارئ يتطلب من القائد سرعة التدخل والمبادرة بإحداث التغيير وذلك لمواجهة مشكلة ملحة أو أزمة طارئة، ويجب على القائد التركيز والحصول

على كافة البيانات والمعلومات الضرورية للتغيير وتحليلها، وذلك لتحديد الوقت المناسب للتدخل وإجراء التغيير، بالإضافة إلى مجالاته.

[2] حشد وتعبئة الدعم: Mobilizing Support

حيث يقوم القائد بتشكيل فريق عمل لإدارة التغيير في المؤسسة وذلك من منطلق القيادة التشاركية لعمليات ومبادرات التغيير، كما يتولى القائد توفير كافة الموارد البشرية والمادية للمشاركين في عملياته، كما يعتمد القائد وفريق التغيير على أسلوب الحوارات والمناقشات البناءة لإقناع العاملين والمستفيدين بجدوى التغيير وأهميته وحاجة المؤسسة إليه، وذلك حتى لا يكون هناك مقاومات ووضع العراقيل من قبلهم أثناء تنفيذ التغيير.

[3] تنفيذ التغيير: Executing Change

يقوم القائد بإزالة أي تحديات أو عقبات أو موانع أمام تنفيذ عمليات التغيير ولا سيما الروتين التقليدي، كما يستحدث ويتبنى أساليب وإجراءات جديدة في العمل، ويعمل على إحداث الترابط والاندماج الوظيفي بين كافة العاملين بمختلف تخصصاتهم من خلال فرق عمل متكاملة ومتعاونة، كما يتولى القائد إجراء تعديلات أو تغييرات في الهياكل التنظيمية في المؤسسة إذا لزم الأمر، بإضافة إلى منح العاملين مزيداً من الصلاحيات والسلطات في أداء واجباتهم الوظيفية.

[4] بناء قدرات التغيير: Building Change Capability

حيث يعمل القائد على توفير مناخ صحي يساهم في بناء القدرات والكفاءات الذاتية التي تمكن كافة المشاركين والمستفيدين من القيام بمهامهم وواجباتهم وأدوارهم في عمليات التغيير بكفاءة وفعالية، كما يعمل على توفير برامج تنمية مهنية للعاملين داعمة لعمليات التغيير، كما يقوم بتوظيف مهارات العاملين النشطين لمساعدة زملائهم أثناء التغيير، وإتاحة الفرص للعاملين للتجريب لإنتاج أفكار جديدة.

النموذج الثاني عشر: فولان (2010): Fullan Model

وضع فولان نموذجه في مجالين هما: (Morris, 2016)

[1] الأسرار الستة للهيكل التأسيسي للتغيير التنظيمي:

• حب الموظفين.

• ربط الأقران بهدف واضح

• بناء القدرات.

• التعلم من خلال العمل.

• الشفافية والنزاهة.

• تعلم النظم.

[2] عناصر التغيير التربوي الناجح:

■ تحديد عدد قليل من الأهداف الطموحة.

■ وجود تحالفات وشراكات إرشادية وتوجيهية في قمة عمل المؤسسة.

■ معايير وتوقعات عالية.

■ بناء القدرات الجماعية مع التركيز على التعليم.

■ بناء القدرات الفردية المرتبطة بالتعليم.

■ توفير البيانات كاستراتيجية للتحسين

■ التدخل غير العقابي.

■ توكي اليقظة بشأن "المشتتات".

■ الشفافية والصراحة والتحدي.

النموذج الثالث عشر: هايز (2016): Model Hayes

ويتضمن هذا النموذج خمس مراحل لقيادة التغيير هي: (Hayes, 2016).

[1] إدراك الحاجة إلى التغيير وبدء عملية التغيير:

Recognising the need for change and starting the change process

- تحسين قدرة المنظمة على الشعور بالحاجة إلى التغيير

- ترجمة الحاجة إلى التغيير إلى رغبة في التغيير.

[2] التشخيص: Diagnosis

- مراجعة الوضع الحالي.
- تحديد الحالة المستقبلية.

[3] التخطيط والاستعداد للتغيير: Create a vision for change

- تشكيل استراتيجيات التنفيذ.
- تطوير خطة التغيير.
- اختيار التدخلات.

[4] تنفيذ التغيير: Implement the change

- التعلم التنظيمي.
- التدريب والتطوير.
- إدارة عالية الأداء.
- تعزيز التآزر والتناغم والتآلف بين الناس.
- التمكين والتنسيق.
- إعادة الهيكلة للخطة الاستراتيجية.
- مراجعة عملية التغيير والمراقبة.

[5] استدامة التغيير: Sustain the change

- مراجعة التغيير
- جعل التغيير ثابتاً
- نشر جدول التغيير

المبحث الثاني: قيادة التغيير التربوي في المدارس بسلطنة عُمان:

وفي سلطنة عُمان قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد كثير من الكفايات التي ينبغي أن تتوفر لدى مديري المدارس، ومن هذه الكفايات إدارة التغيير وتتضمن خمس كفايات فرعية هي: إدارة التغيير نحو الأفضل، وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع، وطرح أفكار وأراء جديدة تخدم العمل التربوي، وإجراء البحوث والدراسات لحل المشكلات التربوية، وبناء ثقافة مدرسية تدعم عملية التطوير (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2009).

كما أشار دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (2015) إلى أن مدير المدرسة يُخطط وينفذ المشاريع التطويرية التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والفني والراقي بالتحصيل الدراسي وفق الضوابط الصادرة في هذا الشأن، كما اهتم برنامج إعداد القيادة المدرسية الذي يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين (2016) بالتغيير، حيث تضمنت الفترات التدريبية من الرابعة إلى السادسة التخطيط لتحسين أداء المدارس، وهذه الفترة تقدم للمتدربين الفرص لاستشراف المستقبل والعمل بتركيز مع الزملاء لتنفيذ استراتيجيات التغيير.

وبالإضافة إلى ما سبق قام الباحثان بتحليل معايير الإدارة المدرسية الواردة في نظام تطوير الأداء المدرسي (2009)، وكذلك معايير تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس (2010) واتضح أنها لم تتضمن أي إشارة إلى قيادة مديري المدارس لعمليات التغيير أو الكفايات الخاصة بالتغيير مما يدل أن مديري المدارس في حاجة ماسة وضرورية لنموذج في قيادة التغيير بمدارسهم بكفاءة وفعالية.

نتائج الدراسة:

وتضمنت الآتي:

أولاً: نتائج خاصة بنماذج قيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة:

- وجود اهتمام بإدارة التغيير في المؤسسات والمنظمات المعاصرة منذ أربعينيات القرن العشرين، وهذا يدل على أهمية إدارة التغيير ودوره في تحقيق الجودة والتميز في الأداء المؤسسي.

- ركزت غالبية النماذج على قيادة التغيير من خلال مراحل وخطوات محددة، ومتابعة ومتسلسلة بصورة منطقية.

- اهتمت نماذج كانتر (1992)، وكوتر (1995)، وبندليري (1998)، وهوسي (2000) بأهمية وجود رؤية واضحة ومحددة للتغيير تعتمد عليها جميع عملياته.
- ركزت نماذج بندليري (1998)، وهوي (2001)، وفولان (2010) على أسس ودعائم وركائز عمليات التغيير.
- اهتمام نماذج كانتر (1992)، وكوتر (1995)، وإفانوفيتش (2005)، ونيلاكانتا ورامنارايان (2006)، وهيات (2006)، وهايز (2016) بأهمية وضرورة وحاجة المؤسسة للتغيير كمطلق رئيس وعامل حيوي لعملياته.
- تركيز نماذج كوتر (1995)، ونادلر (1997)، وبندليري (1998)، وهوسي (2000)، وهوسي (2000)، وهيات (2006)، ونيلاكانتا ورامنارايان (2006)، وفولان (2010) على أهمية العمل الجماعي وتشكيل فريق لإدارة التغيير في المؤسسة.
- اهتمام نماذج لوين (1947)، وهادل (1987)، وبندليري (1998)، وهوي (2001)، وفورد (2001)، وفولان (2010)، وهايز (2016) بتدريب العاملين وتنميتهم مهنيًا على عمليات التغيير المتنوعة في المؤسسة.
- اهتمام نماذج هوي (2001)، فورد (2001)، وإفانوفيتش (2005)، بضرورة وجود خبير خارجي متخصص بالتغيير المؤسسي يقدم خبراته المتخصصة التي تساعد المؤسسة على القيام بعمليات التغيير بكفاءة وفعالية.
- تركيز نماذج لوين (1947)، وكوتر (1995)، وإفانوفيتش (2005)، ونيلاكانتا ورامنارايان (2006)، على مقاومة العاملين للتغيير وسبل التغلب عليها.
- اهتمام نماذج لوين (1947)، وهادل (1987)، وكانتر (1992)، وكوتر (1995)، وفورد (2001)، وإفانوفيتش (2005)، وهيات (2006)، ونيلاكانتا ورامنارايان (2006)، وهايز (2016) بنتائج التغيير وتنشيتها وتدعيمها.
- تركيز نماذج لوين (1947)، ونادلر (1997)، وفورد (2001)، وإفانوفيتش (2005)، وهيات (2006)، وهايز (2016) على متابعة ومراقبة وتقويم عمليات التغيير.

- اهتمام نماذج كوتر (1995)، ونادلر (1997)، وفورد (2001)، وهيات (2006) بمكافأة الأداء الناجح للعاملين المصاحب لعمليات التغيير.

ثانياً: نتائج خاصة بقيادة التغيير التربوي في المدارس بسلطنة عُمان:

- اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بكفاية إدارة التغيير في الكفايات التي ينبغي أن تتوفر لدى مديري المدارس وذلك في دليل عمل الإدارة المدرسية.
- أن كفاية إدارة التغيير المتضمنة في دليل عمل الإدارة المدرسية لم تتضمن خطوات ومراحل محددة للقيام بعمليات التغيير في المدارس.
- اهتمام برنامج إعداد القيادة المدرسية الذي يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بتنفيذ مديري المدارس استراتيجيات التغيير.
- تركيز برنامج إعداد القيادة المدرسية الذي يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين على عملية تنفيذ مديري المدارس استراتيجيات التغيير دون إبراز التخطيط والتقييم للتغيير.
- عدم تضمين إدارة التغيير في معايير الإدارة المدرسية، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان.

أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة

في ضوء ما تم عرضه من نماذج قيادة التغيير في المؤسسات المعاصرة، وطبيعة قيادة التغيير في المدارس بسلطنة عُمان، يقترح الباحثان أنموذجاً لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عُمان وفق المراحل الآتية:

[1] الإيمان العميق بضرورة التغيير:

حيث يُدرك مدير المدرسة كقائد للتغيير التربوي الحاجة الماسة والضرورية لإحداث التغيير وذلك في ضوء ثلاثة عوامل، الأول الرغبة في تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية، والثاني وجود تحديات أو مشكلات أو أزمات تؤثر سلباً على الأداء المدرسي، والثالث استجابة لبرامج ومشروعات تحسين وتطوير التعليم.

[2] تشكيل فريق إدارة التغيير التربوي:

يتولى مدير المدرسة كقائد للتغيير تشكيل فريق إدارة التغيير التربوي، ويراعي في تشكيله أن يكون هو على رأس الفريق، كما يمثل الفريق كافة المستويات التنظيمية المدرسية من إدارة مدرسية ومعلمين وأخصائيين، ويتاح لهذا الفريق ضم أعضاء من أولياء الأمور والمجتمع المحلي وممثل عن الطلبة في الصفوف العليا من العاشر إلى الثاني عشر، ويمكن الاستعانة بوكيل للتغيير لديه خبرات واسعة في هذا المجال سواء من المدارس المجاورة أو المديرية العامة للتربية والتعليم في المحافظة، أو أي مؤسسة مجتمعية لديها خبرات في هذا المجال.

[3] نشر ثقافة التغيير:

يقوم فريق إدارة التغيير التربوي بنشر ثقافة التغيير بين كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية، وذلك من خلال الاجتماعات، والمؤتمرات، وورش العمل، والندوات، بالإضافة إلى الكتيبات والنشرات والأدلة والملصقات، بحيث يعرف كافة المشاركين والمستفيدين أن هناك تغييرات ستحدث، وأنهم سيشاركون فيها، حتى يكون العاملون داعمين ومسهلين وميسرين وليسوا مقاومين للتغيير ويضعون كثير من العراقيل أمامه، أو لا يوافقون على تحمل أدوار ومسؤوليات جديدة تتطلبها مبادرات التغيير.

[4] وضع خطة للتغيير:

يتولى فريق إدارة التغيير التربوي وضع خطة استراتيجية للتغيير، لها رؤية ورسالة وقيم ومبادئ وأهداف واضحة ومحددة، كما يتم في هذه الخطة تحديد مجالات التغيير وأنشطة وبرامج هذه المجالات، والمسؤولون عن القيام بها، والفترات الزمنية اللازمة لإنجاز مبادرات التغيير.

[5] تنفيذ التغيير:

يقوم فريق إدارة التغيير بتطبيق ما تم التخطيط له، وتوفير كافة المتطلبات المادية والبشرية للتنفيذ، كما يتم الاهتمام بالتقويم التكويني أو التغذية الراجعة المرحلية لتصحيح المسارات أول بأول، والقضاء على أي سلبات وجوانب قصور تظهر في الأداء.

[6] تقويم التغيير والاحتفال بالنجاحات:

بعد الانتهاء من إحداث التغييرات المتفق عليها يكون هناك تقويم نهائي لعمليات التغيير، والتعرف على الإنجازات والنجاحات التي تم تحقيقها والاحتفال بها ومكافأة المشاركين فيها، ومن

جانب آخر يتم تحديد جوانب القصور والضعف والسلبيات في الأداء وعلاجها من خلال برامج تحسين وتطوير.

[7] المتابعة والتغذية الراجعة المستمرة:

يقوم فريق إدارة التغيير بمتابعة ما تم إنجازه من تغيير في الإجراءات أو السلوكيات أو الممارسات حتى يضمن ثبات عمليات التغيير واستقرارها وجدواها في تحقيق الجودة والتميز في العمل، ويتم ذلك من خلال التغذية الراجعة المستمرة المرتكزة على المشاهدات والملاحظات وتقييم النتائج، بالإضافة إلى قيام الفريق بتحديد برامج تدريب جديدة لتحسين وتطوير الأداء إذا لزم الأمر.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

أبو كريم، أحمد فتحي؛ القطيفان، رائد موسى عبدالله. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، *مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية - مصر*، (154)، 131-176.

الجامودية، صفية محمد عبدالله. (2017). *المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الجرايدة، محمد سليمان ماضي. (2021). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس ومساعديهم في محافظة البريمي بسلطنة عمان في ضوء إدارة التغيير، *المجلة التربوية، جامعة الكويت*، 35 (138)، 227-293.

الجهني، أحمد عطا الله. (2021). *التغيير الايجابي في الشركات والهيئات: نموذج افانوفيتش في ادارة التغيير*، <https://almerja.com/index2.php>.

ريان، إيمان محند موسى. (2017). *التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

العتيبية، عبير بنت سعيد العصيمي؛ الزكي، أحمد عبدالفتاح. (2015). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات، *مجلة كلية التربية جامعة بنها - مصر*، 26 (102)، 253-279.

العميرية، نعيمة بنت مرهون بن سعيد. (2012). *تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

العيسى، إيناس عبّاد. (2021). *نماذج عالمية رائدة في التغيير*، <https://www.new-educ.com>.

كعيد، عباس ناهي. (2018). *إدارة التغيير لدى مديري المدارس المتوسطة في قضاء الكوت وعلاقتها بالمهارات الإدارية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية- العراق*، (136)، 443-476.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2009). *دليل عمل الإدارة المدرسية*، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2015). *دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها*، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Aldemir, E. (2010). *Models and Tools of Change Management: Kotter's 8 Steps Change Model*, Un Published dissertation Doctoral, University of Michigan-Dearborn, USA.

Beycioglu ,K.; Kondakci ,Y. (2020). Organizational Change in Schools, *ECNU Review of Education*, 4 (4), 788–807.

Burnes, B. (2019). The Origins of Lewin's Three Step Model of Change, *Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (1), 32-59.

Cummings ,T. G.; Worley ,Christopher G. (2009). *Organization Development & Change*, Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

- Errida, A.; Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, *International Journal of Engineering Business Management*, (13),1-15.
- Ford,M.W. ; Evans, J. R. ;Matthews, C. H. ; Burchill, G. (2001). Theoretical foundations of the seven infrastructures model, *Journal EMBA*, 2 (1), 264-271.
- Hamdo, S. S. (2021). *Change Management Models: A Comparative Review*, Un Published dissertation Doctoral, Institute of Social Sciences, Istanbul Okan University, Turkey.
- Jackson ,S. P.; Cronin, E. A. (2019). *Review of change management in United Nations system organizations*, Geneva: Inspection Unit, United Nations.
- John H. (2016). *The theory and practice of change management*, Fourth edition ,New York: Palgrave Macmillan.
- Kaufman ,E. K; Mitra, S.; Anderson ,J. C.; Coartney, J. (2020). Leading Collaborative Change in an Educational Organization, *Journal of leadership Education*, (10),56-66.
- Morris, A. M. (2016). *The Implementation of an Accountability and Assessment System: A Case Study of Organizational Change in Higher Education*, Un Published dissertation Doctoral, University of Michigan-Dearborn, USA.
- Ocaoğlu,B. K; Demir ,E. (2019). The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation, *Global Business Research Congress*, (9),114-119.

Powers, G. L. (2021). *Leading Teachers and Managing Change: Guidance for School Administrators*, Un Published dissertation Doctoral, Johns Hopkins University, USA.

Sullanmaa ,J.; Pyhältöc , K.; Pietarinenf ,J.; Soini, T. (2021). Relationships between change management, knowledge sharing, curriculum coherence and school impact in national curriculum reform: a longitudinal approach, *International Journal of Leadership in Education*, (10),1-26.

Teczke, M.; Bespayeva, R. S.; Bugubayeva, R. O. B. (2017). Approaches and models for change management, *Jagiellonian Journal of Management*, 3 (3), 195–208.

Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches, *Education Sciences*. 11 (269), 1-15.

Yonardy ,C.; Mekel, P. A. (2014). Analyzing Change Management organization, *Center for Quality Management Journal*, 10 (2), 51-75.

Zainol, N. U., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C., & Kadir, B. Bin. (2020). Managing Organizational Change through Effective Leadership: A review from Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11 (1), 1–10.