

**كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية
بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model)**

***The necessary change leadership competencies for school
principals in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of
Oman in light of the Slovenian model***

د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم: باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر، وأستاذ مُشارك
بكلية العلوم والآداب – جامعة نزوى سلطنة عُمان

الباحث/ تركي بن خالد بن سعيد النافعي: باحث دكتوراة بجامعة صفاقس - الجمهورية التونسية، وموظف
في وزارة التربية والتعليم – سلطنة عمان

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim: Associate Professor/
faculty of Arts and Sciences, Nizwa University, Oman

Researcher/ Turki bin Khalid bin Saeed Al-Nafi'i: PhD. student at Sfax
University- Tunisia, and employer Ministry of Education, Oman

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (72) مُديرًا ومُديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت أيضًا بدرجة عالية في جميع المجالات وهي: الكفايات الإدراكية، والكفايات الوظيفية، والكفايات الشخصية والاجتماعية. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

الكلمات المفتاحية: كفايات قيادة التغيير، النموذج السلوفيني، سلطنة عُمان.

Abstract:

The present study aimed to identify the necessary change leadership competencies for school principals in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman in light of the Slovenian model, study used a descriptive method, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (72) principals. The results of the study concluded that the competencies of leadership change necessary for school principals in North Al Sharqiyah Governorate in the Sultanate of Oman in the light of the Slovenian Model came to a high degree overall, and also came to a high degree in all areas: cognitive competencies, functional competencies, personal and social competencies; The results also revealed that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample members at the level ($\alpha \leq 0.05$) due to the variable years of experience, but

these differences were found in the gender variable in favor of females, and the scientific qualification and in favor of the bachelor's holders.

Keywords: change leadership competencies , Slovenian model, Sultanate of Oman.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

تواجه النظم التعليمية المعاصرة كثير من التحديات والتغيرات المعاصرة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يرتبط بها من ثورة معرفية، ولكي يتم مواكبة هذه التغيرات والتحولات فلا بد من إعداد كوادر بشرية تمتلك المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنها من ذلك، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إحداث تغييرات بصورة مستمرة في كافة جوانب العملية التعليمية.

إن إدارة التغيير مدخل تنظيمي يمكن المؤسسة من النمو والتطور والتكيف مع التطورات والتغيرات والتحولات المعاصرة، ويعبر عن حيويتها وتطورها الطبيعي وعدم جمودها، كما يعبر عن رغبة العاملين في تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة، كما هذا المدخل إلى كثير من النظريات مثل: التطورية evolutionary، والغائية teleological، ودورة الحياة life cycle، والجدلية dialectical، والإدراك الاجتماعي social cognition، والثقافية Beycioglu cultural. (Beycioglu & Kondakci, 2020)

ولكي يتم إحداث هذه التغييرات بتميز وجودة، وتحقيق معاييرها وأهدافها وتوقعاتها المنشودة، فلا بد أن يتولى قيادتها مديرون يفهمون طبيعة هذا التغيير، ويقدرّون ويتوقعون نتائجه، ويشجعون كافة العاملين بالمدارس على المشاركة الفعالة في إدارته تخطيطاً وتنظيماً وتقويماً، ويعتمدون على العمل بروح الفريق، وبناء رؤية ورسالة للتغيير وصياغة أهداف محددة لعملياته المختلفة، وينشرون نجاحات التغيير داخل المجتمع المدرسي، وكذلك يتم تسويق تلك النجاحات في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، فضلاً عن تحمل نتائج التغيير وآثاره المختلفة. (Minnesota Department of Education, 2019)

إن مُديري المدارس بحاجة إلى امتلاك مجموعة متنوعة ومتعددة من الكفايات المهنية التي تمكنهم من قيادة عمليات التغيير بفعالية وكفاءة، وتركز هذه الكفايات على بناء ثقافة تنظيمية مفتوحة ومُناخ مدرسي يُدعم العمل الجماعي التعاوني في كافة أنشطته وبرامجه، والإيمان بقدرة العاملين على إحداث التغييرات من خلال البحث عن الحلول وتقديمها، وممارسة القيادة الموزعة لتحسين النظم والعمليات والبيئة المدرسية، وتحديد مجالات التغيير بكل دقة ووضوح، وتوظيف البحوث والدراسات في القيام بعمليات التغيير. (Kaufman et.al.,2020)

وتأسيساً على ذلك اهتم كثير من الباحثين بوضع نماذج لقيادة التغيير في المؤسسات والمنظمات المعاصرة، وذلك منذ فترات زمنية بعيدة، ففي عام 1947 وضع لوين Lewin نموذجاً لإدارة التغيير تضمن ثلاثة مراحل، الأولى إذابة الجليد Unfreezing ويتم فيها إجراء تغييرات على الهياكل التنظيمية المؤسسية، وإعادة النظر في القواعد والإجراءات والممارسات القائمة، والثانية إحداث عمليات التغييرات change process من خلال عمليات التنمية المهنية للعاملين وعقد جلسات ومناقشات واجتماعات مفتوحة معهم بشأن التغييرات واستكشاف المشكلات ومحاولة إصلاحها، والثالثة إعادة التجميد Refreezing ويتم فيها تعزيز القواعد والإجراءات والممارسات والسياسات الجديدة المُصاحبة للتغيير وتثبيتها والعمل بها. (Burnes,2019; Raharja &Srikandiati, 2017)

وفي عام 1995م وضع كوتر Kotter نموذجاً لإدارة التغيير تضمن ثمانية 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 gains، والسابعة تعزيز النجاحات Consolidating gains، والثامنة تثبيت التغييرات Institutionalize the new approaches. (Bucciarelli,2015)

وفي عام 2003م وضع لوك Luecke نموذجاً لإدارة التغيير تضمن سبع مراحل، الأولى تعبئة الموارد وحشد الطاقات لتحديد مشكلات العمل، والثانية تطوير رؤية مشتركة تنظم إدارة التغيير، والثالثة تحديد قيادات التغيير، والرابعة تحديد أسس ومُرتكزات النجاح في الأنظمة والسياسات والهياكل التنظيمية، والخامسة التركيز على النتائج، والسادسة نشر التغيير في أنحاء

المؤسسة، والسابعة المتابعة والرقابة وتعديل استراتيجيات العمل في ضوء المشكلات التي تظهر من التغيير. (Barnard & Stoll, 2010)

وفي عام 2008م وضع باجون وآخرين (Pagon et.al., 2008) الباحثون في جامعة ماريبور University of Maribor في سلوفينيا Slovenia نموذجاً لكفايات قيادة التغيير عُرف بالنموذج السلوفيني Slovenian Model، وتضمن هذا النموذج ثلاث كفايات رئيسية، الأولى الكفايات الإدراكية Cognitive competencies مثل: التفكير النقدي، وحل المشكلات، والإبداع، والتفكير الاستراتيجي، والمهارات التحليلية؛ والثانية الكفايات الوظيفية Functional competencies مثل: مهارات اللغة والتواصل الفعال، والمهارات التكنولوجية، ومهارات التعامل مع التنوع الثقافي، ومهارات صنع واتخاذ القرارات؛ والثالثة الكفايات الشخصية والاجتماعية Personal and social competencies مثل: التوجه الذاتي، والعمل في فريق، والنزاهة، والسلامة، والقيم الشخصية والاجتماعية.

وفي سلطنة عُمان قامت وزارة التربية والتعليم بتحديد كثير من الكفايات التي ينبغي أن تتوفر لدى مُديري 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)

وبالإضافة إلى ما سبق أشار دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبه المعتمدة لها الصادر عن وزارة التربية والتعليم (2015) إلى أن مُدير 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.

الدراسات السابقة:

أجرى كن وعبد الكريم (Kin, & Abdull Kareem, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات اللازمة لمُديري المدارس الماليزية في مواكبة التطورات والتحويلات والتغيرات

العالمية المعاصرة في مجال التعليم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وبيّنت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الماليزية بحاجة إلى كثير من الكفايات مواكبة التطورات والتحويلات والتغيرات العالمية المعاصرة في مجال التعليم ومنها قيادة عمليات التغيير بما تتضمنه من كفايات فرعية مثل: تأييد التغيير والدفاع عنه، وإقناع العاملين بجدواه وأهميته والفوائد والمكاسب التي تتحقق للمدارس من خلاله، واختيار أفضل العناصر للمشاركة في عملياته، وتحمل المسؤولية عن نتائج التغيير.

وهدف دراسة باساريديس وكافا (Pashiardis & Kafa, 2015) إلى التعرف على نماذج كفايات قيادة التغيير في الاتجاهات العالمية المعاصرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وأبرزت نتائج الدراسة عن وجود كثير من نماذج كفايات قيادة التغيير في المدارس المعاصرة وأهمها نموذج النظام المفتوح والذي يعتمد على أربعة مجالات، الأول الطاقات والكوادر البشرية القائمة بالتغيير، والثاني عمليات التحويل والانتقال المصاحبة للتغيير، والثالث مخرجات ونتائج التغيير، والرابع البيئة الداعمة للتغيير داخل وخارج المدرسة.

وقام كن وعبد الكريم (Kin, & Abdull Kareem, 2013) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية عالية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (936) معلماً ومعلمة، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الماليزية عالية كان عالياً بصورة إجمالية، كما كان عالية أيضاً في كافة المجالات وهي: صياغة الأهداف، وبناء القدرات، وتقليل وتهدئة المقاومات والصراعات وإدارتها بطرائق فعالة، وإضفاء الطابع المؤسسي في التعامل مع التغيير.

وقدم كراوفورد وناميس (Crawford & Nahmias, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمدخل دراسة الحالة، كما استخدمت المقابلات في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها في ثلاث مؤسسات علمية واقتصادية وتكنولوجية، وبيّنت نتائج الدراسة حاجة مديري بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى كفايات قيادة التغيير بدرجة عالية بصورة إجمالية، وعالية أيضاً في كفايات التخطيط، وبناء ثقافة التغيير ونشرها في المجتمع المدرسي، وتنمية فرق العمل، والتواصل الفعال، وحل المشكلات، وصنع واتخاذ القرارات، والرقابة وتقويم الأداء،

والتحليل والتفسير، وإدارة المخاطر، والتدريب والتنمية المهنية، والتفكير الاستراتيجي، والتعامل مع التنوع الثقافي.

ويتضح مما سبق عرضه اهتمام الدراسات السابقة بقيادة التغيير في المدارس باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق الجودة والتميز في العملية التعليمية المدرسية وتمكين المدارس من مواكبة التغيرات والتطورات بكفاءة وفعالية بصورة مستمرة، كما ركزت هذه الدراسات على أهمية امتلاك مديري المدارس مجموعة من الكفايات المهنية لإدارته بكفاءة وفعالية.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج دراسة الجرايد (2021) إلى أن مديري المدارس بحاجة كبيرة إلى التدريب على إدارة التغيير في مجالات كثيرة وهي: بناء الرؤية المشتركة وتطويرها، وتحفيز العاملين، والقيادة التشاركية، والتكنولوجيا، وبناء الثقافة التنظيمية المشتركة. كما أن برنامج إعداد القيادة المدرسية الذي يتولى مسؤوليته المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين (2016) ركز على استراتيجيات التغيير دون الاهتمام بكفايات قيادة 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 لقائمة من الكفايات المهنية تساعد على قيادة التغيير في مدارسهم بجودة وتميز.

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

1. ما كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model)؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس لمستوى كفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني نُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model).
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس لمستوى كفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

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

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الاتي:

1. الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت على مجالات النموذج السلوفيني في كفايات قيادة التغيير وهي: (الكفايات الإدراكية - الكفايات الوظيفية - الكفايات الشخصية والاجتماعية).
2. الحدود البشرية: حيث اقتصرت على مديري ومُديرات المدارس.
3. الحدود المكانية: حيث اقتصرت على المدارس الحكومية في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان.
4. الحدود الزمنية: حيث أُجريت الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

1- الكفايات المهنية:

هي "مجموعة القدرات والمعارف والمهارات المكتسبة التي يمتلكها مديرو المدارس والتي تساعد على أداء مهامهم القيادية بكفاءة وفعالية". (القرنية والزهرانة، 2019، 77)

2- قيادة التغيير:

هي "الجهد المنظم والمخطط الذي تقوم به قيادة المدرسة، من أجل تحقيق الأهداف من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية، وإيجاد الحماس والدافعية والالتزام لدى العاملين بالمدرسة". (صيام، 2017، 62)

3- النموذج السلوفيني (Slovenian Model) لكفايات قيادة التغيير:

هو نموذج وضعه باجون وآخرين (Pagon et.al., 2008) الباحثون في جامعة ماريبور University of Maribor، وتضمن هذا النموذج ثلاث كفايات رئيسية، الأولى الكفايات الإدراكية، والثانية الكفايات الوظيفية، والثالثة الكفايات الشخصية والاجتماعية.

4- كفايات قيادة التغيير في ضوء النموذج السلوفيني:

هي مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات المهنية التي ينبغي أن تتوفر لدى مديري المدارس بسلطنة عُمان والتي تمكنهم من قيادة عمليات التغيير التربوي في مدارسهم بجودة وتميز وذلك، وهذه الكفايات هي: (الإدراكية - الوظيفية - الشخصية والاجتماعية).

الإطار الميداني للدراسة:

وتضمن الأمور الآتية:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور. (مازن، 2012، 260)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي الحكومية بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان للعام الدراسي 2020-2021م والبالغ عددهم (94) مدير ومديرة، وذلك حسب كتاب الإحصاء السنوي الصادر عن وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2022م. (وزارة التربية والتعليم، 2021)

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (72) مدير ومديرة، وتم تطبيقها إلكترونياً، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (72) استبانة دون وجود أي فاقء، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها (76.6%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1): يوضح عينة الدراسة حسب متغيراتها

عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الإجمالي
النوع	ذكر	31	43%	72
	أنثى	41	57%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	60	83.3%	
	ماجستير فأعلى	12	16.7%	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	5	7%	
	من 10 سنوات فأكثر	67	93%	

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بالاعتماد على النموذج السلوفيني Slovenian Model لكفايات قيادة التغيير عند باجون وآخرين (Pagon et.al., 2008)

الباحثون في جامعة ماريبور University of Maribor بسلوفينيا، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثلاثة مجالات و(23) فقرة، وفي صورتها النهائية أيضاً من ثلاثة مجالات و (23) فقرة.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (8) محكمين، وذلك في قسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى، وكلية التربية جامعة السلطان قابوس، وخبراء في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملأتمتها لقياس المجالات التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، والتي اقتصرت على إعادة الصياغة في بعض الفقرات.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (2) توضح ذلك.

جدول (2): يوضح معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الكفايات الإدراكية	7	0.57
2	الكفايات الوظيفية	8	0.63
3	الكفايات الشخصية والاجتماعية	8	0.69
	الثبات الكلي	23	0.84

يتضح من جدول (2) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.84)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة عالية من الثبات.

المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model)؟

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وتم حساب المدى (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1.66
متوسطة	من 1.66 إلى أقل من 2.33
عالية	من 2.33 إلى 3

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لمجالات الدراسة، وجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

جدول (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التوافر والرتبة لمحاور الدراسة

الرتبة	م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	الكفايات الإدراكية	2.63	0.44	عالية
2	2	الكفايات الوظيفية	2.64	0.26	عالية
1	3	الكفايات الشخصية والاجتماعية	2.69	0.35	عالية
		المجموع الكلي	2.65	0.31	عالية

يتضح من جدول (4) أن كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية في كل مجال على حده، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2.65)، والانحرافات المعيارية (0.31)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.63 – 2.69)، والانحرافات المعيارية بين (0.26 - 0.44)، وجاء في المرتبة الأولى مجال الكفايات الشخصية والاجتماعية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري قدره (0.35)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال الكفايات الوظيفية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.64) وانحراف معياري قدره (0.26)، وجاء محور الكفايات الإدراكية في المرتبة الثالثة والأخيرة ولكن بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري قدره (0.44).

ولمزيد من التعمق في نتائج السؤال الأول للدراسة تم تناول كل مجال على حده وذلك كما يأتي:

المجال الأول: الكفايات الإدراكية:

ويوضح جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا

المجال.

جدول (5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات مجال الكفايات الإدراكية.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	التفكير المتشعب.	2.65	0.48	عالية
4	2	التفكير النقدي.	2.63	0.51	عالية
6	3	الإبداع والابتكار.	2.56	0.55	عالية
1	4	حل المشكلات.	2.75	0.43	عالية
2	5	التفكير الاستراتيجي.	2.66	0.47	عالية
7	6	المهارات التحليلية.	2.55	0.50	عالية
5	7	المهارات العددية.	2.57	0.49	عالية
		المجموع الكلي	2.63	0.44	عالية

يتضح من جدول (5) أن كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) بالنسبة لمجال الكفايات الإدراكية جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع فقرات هذا المجال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.55 - 2.75)، والانحرافات المعيارية بين (0.43 - 0.55)، وحصلت الفقرة (4) والتي نصها " حل المشكلات." على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.75) وبانحراف معياري قدره (0.43) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (6) والتي نصها "المهارات التحليلية" على أقل متوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري قدره (0.50) وبدرجة عالية أيضاً.

المجال الثاني: الكفايات الوظيفية:

ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المجال.

جدول (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات مجال الكفايات الوظيفية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	مهارات التواصل الفعال.	2.81	0.39	عالية
5	2	المهارات التكنولوجية.	2.67	0.47	عالية
7	3	مهارات التعامل مع التنوع الثقافي.	2.49	0.53	عالية
4	4	تنمية القدرات الذاتية.	2.68	0.47	عالية
3	5	مهارات التخطيط المهني.	2.69	0.49	عالية
2	6	مهارات صنع واتخاذ القرارات.	2.76	0.42	عالية
6	7	مهارات التعامل مع تأثيرات العولمة.	2.53	0.50	عالية
8	8	مهارات التعامل مع البيانات العالمية.	2.45	0.60	عالية
		المجموع الكلي	2.64	0.26	عالية

يتضح من جدول (7) أن كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) بالنسبة لمجال الكفايات الوظيفية جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع فقرات هذا المجال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.45-2.81)، والانحرافات المعيارية بين (0.39-0.60)، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها "مهارات التواصل الفعال." على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.81) وبانحراف معياري قدره (0.39) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (8) والتي نصها "مهارات التعامل مع البيانات العالمية." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري قدره (0.60) ولكن بدرجة عالية أيضاً.

المجال الثالث: الكفايات الشخصية والاجتماعية:

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات هذا المجال.

جدول (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة بالنسبة لفقرات مجال الكفايات الشخصية والاجتماعية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	التوجه الذاتي.	2.71	0.48	عالية
2	2	مهارات التعامل مع الآخرين.	2.78	0.41	عالية
6	3	مهارات العمل كفريق.	2.65	0.47	عالية
8	4	الشفقة والرحمة.	2.56	0.50	عالية
3	5	النزاهة الوظيفية.	2.72	0.45	عالية
5	6	السلامة المهنية.	2.70	0.46	عالية
7	7	توظيف المهارات المتعددة.	2.61	0.52	عالية
1	8	القيم الشخصية والاجتماعية	2.79	0.41	عالية
		المجموع الكلي	2.69	0.35	عالية

يتضح من جدول (8) أن كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) بالنسبة لمجال الكفايات الشخصية والاجتماعية جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة عالية أيضاً في جميع فقرات هذا المجال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.56-2.79)، والانحرافات المعيارية بين (0.41 - 0.52)، وحصلت الفقرة (8) والتي نصها " القيم الشخصية والاجتماعية." على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.79) وبانحراف معياري قدره (0.41) وبدرجة عالية، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها "الشفقة والرحمة." على أقل متوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري قدره (0.50) ولكن بدرجة عالية أيضاً.

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم

في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

وتم عرض نتائج كل متغير على حده على النحو الآتي:

أولاً: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (9).

جدول (9): يوضح نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الكفايات	ذكر	31	2.57	0.26	70	1.63-	0.106	غير
الإدارية	أنثى	41	2.67	0.56				دالة إحصائية
الكفايات	ذكر	31	2.55	0.25	70	2.33-	0.023	دالة إحصائية
الوظيفية	أنثى	41	2.69	0.24				ولصالح الإناث
الكفايات الشخصية والاجتماعية	ذكر	31	2.66	0.25	70	0.834-	0.407	غير
	أنثى	41	2.71	0.27				دالة إحصائية
المجموع الكلي	ذكر	31	2.59	0.25	31	1.59-	0.178	غير
	أنثى	41	2.69	0.35	41			دالة إحصائية

*دالته عند مستوى ($a \leq 0.05$)

يتضح من جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من مديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في مجالي الكفايات الإدراكية، الكفايات الشخصية، بينما وجدت هذه الفروق في مجال الكفايات الوظيفية ولصالح الإناث، وهذا يعني وجود تأثير للجنس في استجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (10).

جدول (10): يوضح نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المجالات	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الكفايات الإدراكية	بكالوريوس	12	2.63	0.26	70	0.48	0.63	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	12	2.59	0.25				
الكفايات الوظيفية	بكالوريوس	12	2.63	0.25	70	0.15	0.88	غير دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	12	2.62	0.26				
الكفايات الشخصية والاجتماعية	بكالوريوس	12	2.70	0.25	70	0.80	0.42	دالة احصائياً ولصالح البكالوريوس
	ماجستير فأعلى	12	2.63	0.30				
المجموع الكلي	بكالوريوس	12	2.65	0.25	70	0.47	0.64	دالة احصائياً
	ماجستير فأعلى	12	2.61	0.27				

*دالته عند مستوى ($a \leq 0.05$)

* نظراً لتباين عدد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي تم اخذ عينة عشوائية متساوية

يتضح من جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من مديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تبعا لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في مجالي الكفايات الإدراكية، والكفايات الوظيفية، بينما وجدت هذه الفروق في مجال الكفايات الشخصية والاجتماعية ولصالح حملة البكالوريوس، وهذا يعني وجود تأثير للمؤهل العلمي في استجابات أفراد عينة الدراسة .

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (11).

جدول (11): يوضح نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر سنوات الخبرة على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
الكفايات الإدراكية	أقل من 10 سنوات	5	2.51	0.23	70	1.01-	0.314	غير دالة احصائياً
	من 10 سنوات فأكثر	5	2.63	0.26				
الكفايات الوظيفية	أقل من 10 سنوات	5	2.55	0.31	70	0.76-	0.446	غير دالة احصائياً
	من 10 سنوات فأكثر	5	2.64	0.25				
الكفايات الشخصية والاجتماعية	أقل من 10 سنوات	5	2.50	0.38	70	1.7-	0.091	غير دالة احصائياً
	من 10 سنوات فأكثر	5	2.70	0.24				
المجموع الكلي	أقل من 10 سنوات	5	2.52	0.30	70	115-	0.23	غير دالة احصائياً
	من 10 سنوات فأكثر	5	2.65	0.25				

*داله عند مستوى ($a \leq 0.05$)

*نظرا لتباين عدد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تم اخذ عينة عشوائية متساوية

يتضح من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من مديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تبعا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) في جميع مجالات الدراسة، مما يعني عدم وجود تأثير لمتغير سنوات الخبرة في استجابات عينة الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model)؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن كفايات قيادة التغيير اللازمة لمُديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت أيضاً بدرجة عالية في جميع المجالات وهي: الكفايات الإدراكية، والكفايات الوظيفية، والكفايات الشخصية والاجتماعية. وهذا يدل أن مديري المدارس بحاجة ماسة وضرورية لهذه الكفايات حتى يتمكنون من قيادة التغيير في مدارسهم بكفاءة وفعالية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام برامج التنمية المهنية الموجهة لمُديري المدارس سواء أكانت على مستوى وزارة التربية والتعليم أم على مستوى المحافظات بكفايات قيادة التغيير، لأن هذه البرامج ينصب تركيزها على مجالات أخرى مثل: مفهوم التغيير، وأنواعه، ومراحله، ومُشكلاته، واستراتيجياته. وربما تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى كثرة التغييرات التي يواجهها مديرو المدارس وتنوعها وتعقدتها في كثير من الأحيان مما جعلهم بحاجة ضرورية إلى كفايات النموذج السلوفيني لقيادة التغيير، كما يمكن أن ترجع هذه النتيجة إلى قلة الثقافة المهنية لدى مديري المدارس بكفايات قيادة التغيير حيث لم تتضمن الأدلة التوجيهية والإرشادية الخاصة بعمل الإدارة المدرسية الكفايات اللازمة لقيادة التغيير.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الجرايد (2021)، وكن وعبد الكريم (Kin, & Abdull Kareem, 2018)، وباساريديس وكافا (Pashiardis & Kafa, 2015)، وكن وعبد الكريم (Kin, & Abdull Kareem, 2013)، وكراوفورد وناميس (Crawford & Nahmias, 2010)، وباجون وآخرين (Pagon et.al., 2008) والتي بينت حاجة مديري المدارس إلى كفايات قيادة التغيير بدرجة عالية.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من مُديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

تمت مناقشة وتفسير كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من مُديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً) في مجالي الكفايات الإدراكية، والكفايات الشخصية، بينما وجدت هذه الفروق في مجال الكفايات الوظيفية ولصالح الإناث. وقد تُعزى هذه الفروق إلى أن عينة الدراسة من الإناث أكثر حرصاً على قيادة عمليات التغيير بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى وجود الجانب التنافسي بين مدارس الإناث نتيجة لإدراك مديرات المدارس أهمية التغيير في تحقيق الجودة والتميز في الأداء المدرسي، ووجود كوافر مساندة ومتقبلة لعمليات التغيير والتجديد. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايد (2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس (ذكوراً وإناثاً).

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من مُديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) في مجالي الكفايات الإدراكية، والكفايات الوظيفية، بينما وجدت هذه الفروق في مجال الكفايات الشخصية والاجتماعية ولصالح حملة البكالوريوس، وقد تُعزى هذه الفروق إلى أن عينة الدراسة من حملة البكالوريوس يحاولون بذل مزيد من الجهد لتحقيق التميز والجودة في الأداء المدرسي كتعويض عن عدم حصولهم على مؤهل عالٍ بعد البكالوريوس مثل الماجستير والدكتوراه. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايد (2021)، والتي توصلت

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة من مديري المدارس لكفايات قيادة التغيير اللازمة لهم في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عُمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) تبعا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر) في جميع مجالات دراسة. وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المديرين على اختلاف سنوات الخبرة لديهم يعملون في مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية مُتشابهة، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية، كما يخضعون لشروط وإجراءات وظيفية واحدة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايد (2021)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشاتها وتفسيرها، توصي بالآتي:

- زيادة الاهتمام بكفايات قيادة التغيير في المدارس ولا سيما النموذج السلوفيني ببرامج التنمية المهنية الموجهة لمديري المدارس في سلطنة عُمان على كافة المستويات سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم والمتمثل في المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، أو على مستوى المديرية التابعة لها والمتمثل في مراكز التدريب في المحافظات.
- قيام المختصين في وزارة التربية والتعليم بتصميم قائمة من كفايات قيادة التغيير لمديري المدارس في ضوء النموذج السلوفيني وإدراجها في جميع الأدلة التي تصدرها وزارة التربية والتعليم والخاصة بعمل مديري المدارس.
- قيام المركز التخصصي للمعلمين بإدراج النماذج المعاصرة لقيادة التغيير عامة والنموذج السلوفيني خاصة في برامج التدريب التي يشرفها عليها المركز، سواء داخل المركز أم في مراكز التدريب بالمديريات التعليمية في جميع محافظات السلطنة.

- قيام الإدارات العليا بمنح مُديري المدارس مزيداً من السلطات والصلاحيات في مدارسهم حتى يتمكنوا من قيادة عمليات التغيير بكفاءة وفعالية ويبدعون ويبتكرون في تنفيذ برامجها وأنشطتها.
- زيادة اهتمام مُديري المدارس باتباع القيادة التشاركية مع العاملين معهم من خلال أساليب التمكين والتفويض للكوادر البشرية المدرسية المتميزة وذلك في جميع مراحل قيادة التغيير.
- زيادة اهتمام مُديري بتأصيل قيم التعاون والمشاركة، والعمل الجماعي بروح الفريق أثناء عمليات قيادة التغيير.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

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

صيام، رسلان إبراهيم محمد. (2017). *فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

القرنية، غرسة علي محمد؛ الزهرانية، خديجة مقبول جمعان. (2019). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - مصر*، 35(6)، 69-94.

مازن، حسام محمد. (2012). *أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع

المركز التخصصي للتدريب المهني للمُعَلِّمين بسلطنة عُمان. (2016). *دليل 2016*، مسقط.

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

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2009). *دليل نظام تطوير الأداء المدرسي*، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2010). **وثيقة متابعة الهيئات الإدارية والتعليمية والإشرافية والفنية وتقويمهم**، 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:

Barnard , M.; Stoll , N.(2010). **Organizational Change Management: A rapid literature review**, Bristol: University of Bristol.

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

Bucciarelli, L.(2015). Review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences, **Universal Journal of Management**, 3(1), 36-42.

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

Crawford , L.; Nahmias, A.H. (2010). Competencies for managing change. **International journal of project management**, 28 (4), 405-412.

Kin, T. M., ; Abdull Kareem, O. (2013). Principals' Change Leadership Competencies: A Study in Malaysian High Performing Secondary School. **Journal of Education and Practice**, 4(27), 101–116.

Kin, T. M., ; Abdull Kareem, O. (2019). School leaders' competencies that make a difference in the era of Education 4.0: A conceptual framewor. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 9(5), 214–225.

Minnesota Department of Education.(2019). ***Change Leadership - A Guide for School Leaders***, Roseville, Minnesota: Division of School Support .

Mythili, N.(2020). ***Pedagogical Leadership: A Handbook for Leading Learning in Schools***, New Delhi: National Institute of Educational Planning and Administration.

Pagon , M.; Banutai, E.; Bizjak , U. (2008). ***leadership Competencies for Successful Change Management***, Slovenia: University of Maribor .

Pashiardis , P.; Kafa , A.(2015). ***Change Management and Implementation Models***, European Commission: Nicosia, Cyprus.

Raharja , S. J.; Srikandiati , I.(2017). Analysis of Business Organisational Change in Regional Business Enterprises: Case Study on Regional Company Services and Tourism in West Java Indonesia, ***International Journal of u-and e- Service, Science and Technology***, 10 (11), 9-18.