

ادارة التغيير التربوي أثناء تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الفصول الدراسية

من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد

**Managing educational change during the implementation
of modern technology in classrooms from
the perspective of school principals in Baghdad**

م.م سهيل نجم عبد الله

وزارة التربية مديرية تربية الرصافة الثانية

مدرسه متوسطة قيس الانصاري للبنين

البريد الالكتروني: njms80433@gmail.com

**m.m suhail Najm Abdullah ministry of Education second Rusafa
Education Directorate Qais AL-Ansari Intermediate school**



إدارة التغيير التربوي أثناء تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الفصول الدراسية من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد

Managing educational change during the implementation of modern technology in classrooms from the perspective of school principals in Baghdad

م.م سهيل نجم عبد الله وزارة التربية مديرية التربية الرصافة الثانية مدرسه متوسطة قيس الانصاري للبنين

البريد الالكتروني: njms80433@gmail.com

m.m suhail Najm Abdullah ministry of Education second Rusafa
Education Directorate Qais AL-Ansari Intermediate school

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل دور إدارة التغيير التربوي أثناء تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الفصول الدراسية من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد. تم تطبيق منهجية وصفية تحليلية على عينة مكونة من ١٢٠ مديراً تم اختيارهم بشكل عشوائي من مدارس حكومية وخاصة في بغداد. تم استخدام استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيم دور القيادة التربوية في إدارة التغيير، وتأثير هذا الدور على التزام المعلمين في بيئة العمل، مع استخدام مقياس ليكرت لتقييم مستويات الرضا والالتزام. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، أبرزها أن القيادة التربوية تلعب دوراً حاسماً في إدارة التغيير داخل المدارس، خاصة في ظل تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الفصول الدراسية. كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة التغيير على التزام المعلمين بالعمل، حيث إن تفاعلهم مع التغييرات التكنولوجية يعزز من رضاهم الوظيفي. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى وجود بعض التحديات في التطبيق، مثل نقص التدريب الكافي للمعلمين في التعامل مع التقنيات الحديثة. وصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المستمر للمعلمين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوفير الدعم الإداري الكافي لهم أثناء تطبيق التغييرات التكنولوجية. كما أوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات قيادية مرنة لدعم التغيير التربوي، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة التزام المعلمين.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التربوي، التكنولوجيا الحديثة، التزام المعلمين، القيادة التربوية.

Abstract:

The study aims to analyze the role of educational change management during the implementation of modern technology in classrooms from the perspective of school principals in Baghdad. A descriptive analytical methodology was applied to a sample of 120 principals, randomly selected from both public and private schools in Baghdad. A questionnaire was used, consisting of a set of questions assessing the role of educational leadership in managing change and the impact of this role on teachers' commitment in the workplace, with the use of a Likert scale to evaluate satisfaction and commitment levels. The study reached several important findings, the most prominent being that educational leadership plays a

crucial role in managing change within schools, especially in the context of implementing modern technology in classrooms. The study also showed a positive impact of change management on teachers' commitment to their work, as their interaction with technological changes enhances their job satisfaction. However, the results indicated some challenges in the implementation, such as the lack of adequate training for teachers in handling modern technologies. The study recommends enhancing continuous training for teachers in using modern technology and providing sufficient administrative support during the implementation of technological changes. It also recommends developing flexible leadership strategies to support educational change, which contributes to improving the work environment and increasing teachers' commitment.

Keywords: Educational change management, modern technology, teacher commitment, educational leadership.

الفصل الأول: الاطار العام

المقدمة:

تُعد القيادة التربوية أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التغيير والتطوير داخل المؤسسات التعليمية. في هذا السياق، تلعب القيادة التربوية دوراً رئيسياً في إدارة التغيير وتنفيذ استراتيجيات تطويرية تسهم في تحسين أداء المعلمين والطلاب على حد سواء. تسعى هذه الدراسة إلى دراسة دور القيادة التربوية في إدارة التغيير داخل المدارس وكيفية تأثيرها على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين. تعد القيادة التربوية عنصراً أساسياً في تشكيل بيئة مدرسية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في المجال التربوي، والتي بدورها تؤثر على الأداء المدرسي بشكل عام.

تعتبر القيادة التربوية أحد العوامل الحاسمة في تحسين أداء النظام التعليمي، حيث تؤثر بشكل مباشر في عملية التغيير داخل المدارس. مع تزايد الاهتمام بتطوير البيئة التعليمية، يزداد تركيز الدراسات على دور القيادة في إدارة التغيير وتحفيز المعلمين نحو تحقيق التميز. إن القيادة التربوية ليست مجرد إدارة يومية للأنشطة المدرسية، بل هي عملية ديناميكية تتطلب قدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في المشهد التربوي وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء بشكل مستمر. في هذا الإطار، تتناول هذه الدراسة دور القيادة التربوية في إدارة التغيير وتأثيرها على التزام المعلمين بمسؤولياتهم الوظيفية.

تستند أهمية هذه الدراسة إلى الحاجة إلى فحص الأبعاد المختلفة للقيادة التربوية وتحديد كيف يمكن للقيادة في المدارس تعزيز التغيير من خلال استراتيجيات مختلفة، بما في ذلك تحفيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين. تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن القيادة الفعالة يمكن أن تسهم في تحسين أداء المعلمين والمشاركة الفعالة في عملية التغيير، مما يعزز بدوره النتائج التعليمية (خطابة، عاشور، ٢٠٢٣؛ آل مسلط والمخلفي، ٢٠٢١). كما أن دور القيادة في إدارة التغيير يمكن أن يكون له تأثير عميق على بيئة العمل داخل المدارس، ويساهم في خلق بيئة تعليمية مشجعة ومحفزة للتطوير.

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة أهمية دور القيادة التربوية في تعزيز التغيير داخل المؤسسات التعليمية، حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن القادة الذين يتبعون استراتيجيات فعالة في التواصل والتنظيم يمكنهم تقليل مقاومة التغيير وتحفيز الموظفين (إبراهيم والمرزوقي،

(٢٠٢٢). كما أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة أحمد ورجب ونايل (٢٠١٨) أن القيادة الفعالة تؤثر بشكل مباشر على إرادة المعلمين في تبني التغييرات التعليمية، وبالتالي تحسين مستوى الالتزام الوظيفي. وهذا يشير إلى أهمية توفير بيئة تعليمية تتمتع بدعم قيادي قوي لتنفيذ التغيير بنجاح.

من جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن المشرفين التربويين يلعبون دورًا محوريًا في قيادة التغيير، مما يؤثر على مستويات الالتزام الوظيفي للمعلمين. دراسة آل مسلط والمخلافي (٢٠٢١) أكدت أن المشرفين الذين يستخدمون استراتيجيات تواصل فعالة يمكنهم تقليل مقاومة المعلمين للتغيير وزيادة مستويات التفاعل والمشاركة. كما أظهرت الدراسات أن القيادة التربوية التي تعتمد على التكنولوجيا في دعم التغيير، مثل تلك التي ناقشها البدو (٢٠١٦) في دراسته حول دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات، يمكن أن تحسن أداء المدارس بشكل كبير.

وتعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود السابقة في هذا المجال، حيث تهدف إلى تقديم فحص دقيق لدور القيادة التربوية في إدارة التغيير وتأثير ذلك على الالتزام الوظيفي لدى المعلمين. كما تسعى إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التربوية وبيئة العمل المدرسي، مع التركيز على كيفية تحفيز المعلمين على المشاركة في تحسين هذه البيئة. على الرغم من تنوع الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التربوية وإدارة التغيير، فإن هذه الدراسة تركز على تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير القيادة التربوية على التزام المعلمين وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل المدرسي. بناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى ملء الفجوة المعرفية بين النظرية والتطبيق في مجال القيادة التربوية وفعاليتها في تحسين بيئة التعليم. وإن الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة التربوية في تغيير بيئة العمل المدرسي وتحفيز المعلمين على التفاعل مع هذه التغييرات هو موضوع بالغ الأهمية. ومن خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تحقيق فهم أعمق حول كيفية تحقيق التغيير الفعال داخل المدارس ورفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، مما يعزز من تطوير بيئة تعليمية مستدامة.

في الختام، تعكس هذه الدراسة أهمية دور القيادة التربوية في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة الفعالة في تحسين بيئة العمل المدرسي.

أهداف الدراسة:

١. تحليل دور القيادة التربوية في إدارة التغيير: تهدف الدراسة إلى فحص كيفية تأثير القيادة التربوية في إدارة التغيير داخل المدارس ودورها في تحفيز المعلمين على تبني التغيير.
٢. استكشاف العلاقة بين القيادة التربوية والالتزام الوظيفي: تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين أسلوب القيادة التربوية ومستوى التزام المعلمين في بيئة العمل المدرسي.
٣. تقييم تأثير التغيير على بيئة العمل المدرسي: تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير التغيير المدرسي على مشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل داخل المدارس.
٤. تقديم توصيات عملية لتنفيذ القيادة التربوية في عملية التغيير: تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية تساعد قادة المدارس في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي والمشاركة الفعالة للمعلمين في عمليات التغيير.

أهمية الدراسة:

➤ **الأهمية النظرية:** تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الخاصة بالقيادة التربوية والتغيير داخل المدارس، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التربوية والالتزام الوظيفي

للمعلمين. كما توفر الدراسة فهماً أعمق لدور القيادة في تحفيز المعلمين على تبني التغيير والمشاركة في تحسين بيئة العمل المدرسي. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في بناء قاعدة معرفية تساهم في تطوير السياسات والممارسات التعليمية.

➤ **الأهمية العملية:** تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في توفير أدوات واستراتيجيات للقيادة التربويين لتحسين أدائهم في إدارة التغيير داخل المدارس، وذلك من خلال فهم أثر القيادة في تحفيز المعلمين. يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز المهارات القيادية للمشرفين التربويين والمعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التربوي والبيئة المدرسية بشكل عام.

حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٤-٢٠٢٥.
- **الحدود المكانية:** تم تنفيذ الدراسة في مجموعة من المدارس في مدينة بغداد، حيث شملت المدارس الحكومية والخاصة التي تتبع منهجيات قيادة تربوية مختلفة. كما ركزت الدراسة على مديري المدارس.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دور القيادة التربوية في إدارة التغيير في المدارس، مع التركيز على تأثير ذلك على مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين ومشاركتهم في تحسين بيئة العمل المدرسي. تم استبعاد مجالات أخرى من التغيير في المدارس مثل التغيير المناهج أو التغيير في سياسات التعليم.

اسئلة البحث:

١. كيف تسهم القيادة التربوية في إدارة التغيير داخل المدارس في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين؟
 ٢. ما هي العلاقة بين دور القيادة التربوية في إدارة التغيير ومشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل المدرسي؟
- فرضيات البحث:

الفرضية (H1): هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المعلمين الذين لديهم قيادة تربوية تشجع التغيير (مجموعة ١) والمعلمين الذين لا يشعرون بذلك (مجموعة ٢) في الالتزام الوظيفي.

الفرضية الثانية (H2): هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة التربوية في إدارة التغيير ومشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل المدرسي.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

١. الإطار النظري

المبحث الأول: قيادة التغيير في المؤسسات التربوية

يعد التغيير في المؤسسات التربوية ضرورة حتمية لمواكبة التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مجالات التعليم والإدارة. فمع التطور التكنولوجي المتسارع، وظهور استراتيجيات تعليمية حديثة، وتغير احتياجات المجتمع، أصبح من الضروري أن تتبنى المدارس والمراكز التربوية قيادة تغيير فعالة لضمان جودة التعليم وتحسين الأداء الإداري. ويعتمد نجاح التغيير في المؤسسات التربوية على مدى قدرة القادة التربويين على توجيه العاملين نحو التطوير، وتوفير بيئة محفزة للابتكار والتجديد، والتغلب على مقاومة التغيير التي قد تظهر لدى بعض الأفراد داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم قيادة التغيير وأهميتها في المدارس

مفهوم قيادة التغيير

تعرف قيادة التغيير بأنها القدرة على توجيه المؤسسة التربوية نحو التحول والتطوير لمواكبة المستجدات، وهي عنصر أساسي في تحسين الأداء التعليمي والإداري. فقيادة التغيير لا تعني فقط اتخاذ قرارات جديدة، بل تتطلب وضع رؤية مستقبلية واضحة، وتطوير خطط استراتيجية تستند إلى تحليل الواقع التعليمي، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم تنفيذ التغييرات بأسلوب يحقق التوازن بين الأهداف التربوية والموارد المتاحة (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢٢، ص ٥٥٠).

ويعد المدير المدرسي القائد الأول لعملية التغيير، حيث تقع على عاتقه مسؤولية تحديد التوجهات الاستراتيجية للمدرسة، وتحفيز الكادر التعليمي على تبني التطورات الحديثة في أساليب التدريس والإدارة. فمثلاً، عند تطبيق نظام التعلم الإلكتروني في المدارس، يحتاج القائد التربوي إلى توعية المعلمين بأهمية هذا التحول، وتقديم التدريب اللازم لضمان استيعابهم للتقنيات الجديدة، مما يساهم في نجاح عملية التغيير وتحقيق الفوائد المرجوة منها.

أهمية قيادة التغيير في المدارس

١. **تحسين جودة التعليم:** تؤدي قيادة التغيير الفعالة إلى تحسين جودة التعليم من خلال تبني استراتيجيات تدريس حديثة تتماشى مع متطلبات العصر. فالتغيير يساعد في تطوير المناهج الدراسية، وتحسين أساليب التقييم، ودمج التكنولوجيا في التعليم، مما يساهم في تقديم تجربة تعليمية أكثر فاعلية للطلاب.

٢. **تعزيز بيئة العمل الإيجابية:** عندما يكون هناك قائد تربوي يدعم التغيير، فإنه يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع المعلمين والإداريين على التعاون والابتكار. فوجود رؤية واضحة وخطط تطويرية يجعل الموظفين يشعرون بالانتماء والرضا الوظيفي، مما يزيد من إنتاجيتهم ويقلل من مقاومة التغيير.

٣. **مواكبة المستجدات التكنولوجية:** في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، لا يمكن للمؤسسات التعليمية أن تبقى بمعزل عن هذه التحولات. فقيادة التغيير تساعد المدارس على دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، مثل استخدام المنصات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في التدريس، مما يعزز من كفاءة العملية التعليمية ويجعلها أكثر تفاعلية.

٤. **تنمية قدرات الطلاب والمعلمين:** من خلال قيادة التغيير، يمكن تطوير قدرات المعلمين عبر تقديم الدورات التدريبية، وتحفيزهم على استخدام استراتيجيات تدريس مبتكرة. كما يساهم التغيير في تنمية مهارات الطلاب من خلال توفير بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وتفاعلية.

٥. **زيادة مرونة المؤسسات التربوية:** المؤسسات التي تعتمد على قيادة التغيير تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي قد تواجهها، سواء كانت تحديات اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية. فوجود خطط واضحة واستراتيجيات مرنة يساهم في ضمان استمرارية العملية التعليمية بكفاءة حتى في الظروف الصعبة.

المطلب الثاني: استراتيجيات قيادة التغيير في الإدارة المدرسية

١. بناء ثقافة التغيير

أحد أهم استراتيجيات قيادة التغيير في المدارس هو خلق ثقافة مؤسسية تتقبل التغيير وتسعى إليه. فالقادة الناجحون لا يفرضون التغيير من الأعلى فقط، بل يعملون على إشراك جميع الأفراد داخل المؤسسة، مما يجعلهم جزءاً من عملية التطوير بدلاً من أن يكونوا مجرد منفذين لها. ومن الأمثلة

على ذلك، أن بعض المدارس التي نجحت في تطبيق التعليم الإلكتروني قامت بعقد ورش عمل تدريبية للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لشرح أهمية هذا التحول وتقديم الدعم اللازم لضمان نجاحه (الرشدي، ٢٠١٥، ص ٢٣٠).

٢. تحفيز المعلمين على تبني التكنولوجيا الحديثة

يعد التحول الرقمي في التعليم أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات التربوية، ولذلك يجب على القادة التربويين تحفيز المعلمين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، مثل أنظمة التعلم الإلكتروني، والتقييم الذكي، والمنصات التفاعلية. فمثلاً، يمكن للمدير أن يوفر حوافز للمعلمين الذين يطبقون التكنولوجيا بفعالية في التدريس، مثل منحهم جوائز تقديرية أو توفير دورات تدريبية متقدمة لهم.

٣. تبني نموذج الإدارة التحويلية

الإدارة التحويلية تعتمد على إشراك جميع الأطراف في عملية التغيير، مما يعزز التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة التربوية. فبدلاً من أن يكون التغيير قراراً فردياً من القائد، يتم إشراك المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، والإداريين في اتخاذ القرارات المهمة. فعلى سبيل المثال، يمكن إنشاء فرق عمل داخل المدرسة تضم ممثلين من جميع الفئات لمناقشة خطط التغيير وتقديم مقترحات حول كيفية تنفيذها بفعالية (العريمي وإبراهيم، ٢٠٢٣، ص ١٣٥).

٤. توفير بيئة عمل داعمة للإبداع

المدارس التي توفر بيئة تشجع على الإبداع والابتكار تكون أكثر قدرة على تحقيق التغيير الفعال. فالقادة الناجحون يمنحون المعلمين حرية تجربة أساليب جديدة في التدريس، ويشجعون الطلاب على التفكير النقدي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.

٥. إدارة مقاومة التغيير

أحد أكبر التحديات التي تواجه قادة التغيير هو مقاومة الأفراد للتغيير، سواء بسبب الخوف من المجهول، أو عدم الفهم الكافي لفوائد التغيير، أو التعود على الطرق التقليدية. ولذلك، يجب على القادة استخدام استراتيجيات ذكية لإدارة هذه المقاومة، مثل توفير التدريب، والتواصل المستمر، وتوضيح الفوائد المتوقعة من التغيير. (البدو، ٢٠١٦، ص ٤٥)

٦. التقييم المستمر لعملية التغيير

حتى ينجح التغيير، يجب أن يكون هناك تقييم دوري لمدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال جمع البيانات، وتحليل أداء المعلمين والطلاب، وإجراء تعديلات عند الحاجة. فمثلاً، يمكن للمدارس التي تطبق أساليب تدريس جديدة أن تجري استبيانات دورية لمعرفة مدى رضا المعلمين والطلاب عن هذه التغييرات، ومن ثم تعديل السياسات بناءً على النتائج. (البدو، ٢٠١٦، ص ٤٦)

تعد قيادة التغيير في المؤسسات التربوية عنصراً حاسماً في تطوير العملية التعليمية وتحسين الأداء الإداري. ومن خلال اتباع استراتيجيات فعالة، مثل بناء ثقافة التغيير، وتحفيز المعلمين، وتبني الإدارة التحويلية، يمكن للمؤسسات التعليمية تحقيق تحول ناجح يساهم في تقديم تعليم عالي الجودة. كما أن التغلب على مقاومة التغيير، وتقييم الأداء بشكل مستمر، يعدان من العوامل الأساسية لضمان استمرارية النجاح. فالتعليم في العصر الحديث لا يعتمد فقط على المناهج والكتب، بل على القدرة على التكيف والتطور بما يتناسب مع متطلبات المجتمع الحديث.

المبحث الثاني: دور الإدارة المدرسية في استخدام تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الأدوات التي أحدثت نقلة نوعية في مجال الإدارة المدرسية، حيث ساهمت في تحسين جودة العمل الإداري وتوفير بيئة تعليمية أكثر فاعلية. إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يشمل جميع الأدوات التقنية التي تسهل جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، مما يساعد في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وكفاءة. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية يساهم في تعزيز التنظيم الإداري وتوفير حلول مبتكرة للمشكلات التقليدية التي تعاني منها المدارس (خطابة، عاشور، ٢٠٢٣، ص ٥). فمثلاً، في العديد من الدول المتقدمة، يتم استخدام نظم معلومات إلكترونية متطورة لمتابعة الحضور والغياب وتقييم أداء الطلاب، مما يقلل من الأعباء الإدارية التي تواجه المعلمين والمديرين.

إلى جانب ذلك، فإن أهمية تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية لا تقتصر فقط على الجوانب الإدارية، بل تمتد إلى تحسين عملية التواصل بين الأطراف المختلفة داخل المدرسة. فقد أظهرت الدراسات أن استخدام البريد الإلكتروني والأنظمة الإلكترونية يساهم في تسهيل عملية تبادل المعلومات بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، مما يساعد في بناء بيئة تعليمية أكثر شفافية وتفاعلاً (البدو، ٢٠١٦، ص ٤٤). على سبيل المثال، في بعض المدارس الذكية، يتم إرسال تقارير يومية إلى أولياء الأمور حول مستوى أداء أبنائهم، مما يساهم في تعزيز التعاون بين المنزل والمدرسة لتحقيق أفضل النتائج التعليمية.

علاوة على ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات توفر أدوات تحليلية قوية تساعد المديرين في تقييم الأداء المدرسي بشكل أكثر دقة. فقد أظهرت الأبحاث أن استخدام برامج تحليل البيانات يمكن أن يكشف عن الأنماط السلوكية للطلاب، مما يساعد في وضع خطط تربوية مناسبة تلبي احتياجاتهم. ومن الأمثلة على ذلك، أن بعض المدارس في الدول المتقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الطلاب واقتراح برامج تعليمية تتناسب مع قدراتهم الفردية، مما يساهم في تحسين جودة العملية التعليمية بشكل ملحوظ (السعود، ٢٠١٩، ص ١٩٠).

ولا يمكن تجاهل دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المدارس، حيث إنها تقلل من نسبة الأخطاء الإدارية وتساهم في تسريع إنجاز المهام. فمثلاً، في بعض المدارس التي تعتمد على الأنظمة الرقمية لإدارة الجداول الدراسية، يتم إنشاء الجداول تلقائياً بناءً على توافر المعلمين والمواد الدراسية، مما يقلل من الوقت المستغرق في التخطيط اليدوي ويضمن توزيعاً عادلاً للحصص بين المعلمين. وقد أكدت الدراسات أن استخدام هذه الأنظمة يساهم في تقليل التداخلات الزمنية وزيادة إنتاجية الهيئة التعليمية (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢٢، ص ٥٥٠).

إضافة إلى ذلك، فإن التكنولوجيا الحديثة تتيح للإدارات المدرسية إمكانية أرشفة المستندات والوثائق إلكترونياً، مما يساهم في تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وحفظ البيانات بطريقة أكثر أماناً وتنظيماً. فمثلاً، في العديد من المدارس التي تبنت أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية، أصبح بالإمكان الوصول إلى السجلات المدرسية والتقارير بسهولة وفي أي وقت، مما يضمن اتخاذ قرارات إدارية مستندة إلى بيانات دقيقة وحديثة (الجريري، ٢٠١٨، ص ٧).

كما أن أهمية تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية تتجلى في قدرتها على تحسين عمليات التقييم والمتابعة. فقد أصبح بإمكان المديرين استخدام برامج إلكترونية متقدمة لمتابعة أداء المعلمين والطلاب بشكل دوري، مما يساهم في تعزيز الجودة التعليمية وتحديد نقاط القوة والضعف بدقة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن استخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم يساعد في تقليل التحيز وزيادة الموضوعية في عملية قياس الأداء المدرسي (السعدي وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٥١٠).

ومن بين الفوائد الأخرى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية أنها تتيح إمكانية إدارة الموارد المدرسية بكفاءة أعلى. فمثلاً، توفر أنظمة المعلومات الحديثة حلولاً متطورة لمتابعة

المخزون المدرسي، مما يساعد في تقليل الفاقد وتحسين استغلال الموارد المتاحة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المدارس التي تعتمد على نظم إدارة الموارد تحقق وفورات مالية كبيرة، حيث يتم تقليل الهدر في الأدوات التعليمية وزيادة كفاءة استخدام الميزانية المدرسية (معنية وآخرون، ٢٠١٦، ص ٨٥).

وعلى صعيد آخر، فإن تكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانية تقديم الدعم الفني والتدريبي للمعلمين، حيث أصبح بالإمكان تنظيم ورش عمل افتراضية ودورات تدريبية عبر الإنترنت، مما يساهم في تعزيز كفاءة المعلمين وتزويدهم بأحدث الأساليب التعليمية. فقد أظهرت الدراسات أن التدريب المستمر للمعلمين باستخدام الأدوات التقنية الحديثة يساهم في تحسين مستوى التدريس وزيادة رضا الطلاب عن العملية التعليمية (نواصريه، ٢٠١٨، ص ٩٠).

وأخيراً، فإن أحد أهم الجوانب التي تعكس أهمية تكنولوجيا المعلومات في الإدارة المدرسية هو دورها في تحسين الأمن والسلامة داخل المدارس. فبفضل أنظمة المراقبة الذكية والبوابات الإلكترونية، أصبح بالإمكان مراقبة المدارس وضمان بيئة تعليمية آمنة للطلاب والمعلمين. وقد أثبتت التجارب في بعض المدارس التي تطبق أنظمة الأمان الذكية أن معدلات الحوادث المدرسية قد انخفضت بشكل ملحوظ، مما يعزز بيئة تعليمية آمنة ومستقرة (الغامدي، ٢٠٢١، ص ٣٥٨).

وبهذا يتضح أن تكنولوجيا المعلومات لم تعد مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت عنصراً أساسياً في تطوير الإدارة المدرسية وتعزيز كفاءتها، مما ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية بأكملها. لذا، فإن تبني التكنولوجيا بشكل واسع داخل المدارس يعد ضرورة ملحة لضمان مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق أفضل النتائج التربوية والإدارية.

المطلب الثاني: دور الإدارة المدرسية في تبني وتوظيف تكنولوجيا المعلومات

تلعب الإدارة المدرسية دوراً محورياً في تبني وتوظيف تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات التعليمية، حيث تقع على عاتقها مسؤولية وضع استراتيجيات وخطط فعالة لضمان الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا. فالإدارة المدرسية الناجحة لا تقتصر على توفير الأجهزة والبرامج فحسب، بل تسعى إلى دمج التكنولوجيا في جميع جوانب العملية التعليمية والإدارية بما يحقق الأهداف التربوية المرجوة. فمثلاً، في العديد من المدارس التي تبنت أنظمة التعليم الذكي، أصبح المديرون يشرفون بشكل مباشر على تطبيق التكنولوجيا في الفصول الدراسية، مما أدى إلى تحسين جودة التدريس وزيادة تفاعل الطلاب مع المحتوى التعليمي (الشريف، ٢٠٢٠، ص ٦٧).

من بين أهم الأدوار التي تقوم بها الإدارة المدرسية في تبني التكنولوجيا هو توفير البنية التحتية اللازمة لاستخدامها. إذ لا يمكن تحقيق الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات دون وجود أجهزة حاسوب حديثة، شبكات إنترنت قوية، وبرامج تعليمية متطورة. لذلك، تسعى الإدارات المدرسية الناجحة إلى تحديث البنية التحتية بشكل دوري لضمان استمرارية استخدام التكنولوجيا بفعالية. على سبيل المثال، قامت بعض المدارس في الدول المتقدمة بتوفير شبكات إنترنت عالية السرعة داخل الفصول الدراسية، مما ساهم في تسهيل عملية الوصول إلى الموارد التعليمية الرقمية وتعزيز أساليب التدريس الحديثة (عبدالله، ٢٠١٩، ص ١٢٠).

إضافة إلى ذلك، فإن توفير التدريب والدعم الفني للمعلمين يعد من المهام الأساسية للإدارة المدرسية في توظيف التكنولوجيا بفعالية. فليس من الكافي تزويد المدارس بالأجهزة والبرامج، بل يجب على المعلمين اكتساب المهارات اللازمة لاستخدامها بالشكل الصحيح. لذلك، تعمل بعض المدارس على تنظيم دورات تدريبية منتظمة لمعلميها حول كيفية استخدام اللوحات الذكية، أنظمة إدارة التعلم، وأدوات التحليل الرقمي لتقييم أداء الطلاب. وقد أثبتت الأبحاث أن المدارس التي توفر تدريباً

مستمرًا لمعلميها تحقق نتائج تعليمية أفضل مقارنة بتلك التي لا تهتم بتطوير مهارات طاقمها التدريسي (الزهراني، ٢٠٢١، ص ٤٥).

علاوة على ذلك، تسهم الإدارة المدرسية في توجيه سياسات استخدام التكنولوجيا داخل المدرسة لضمان تحقيق الأهداف التربوية. فمن خلال وضع لوائح وقواعد واضحة حول كيفية استخدام التكنولوجيا، يمكن تجنب سوء استخدامها وضمان توظيفها في تعزيز العملية التعليمية. فمثلاً، وضعت بعض المدارس أنظمة لمراقبة استخدام الإنترنت داخل الفصول الدراسية لمنع الطلاب من الوصول إلى مواقع غير تعليمية، مما يضمن توجيه استخدام التكنولوجيا نحو تحقيق أهداف التعلم (القطان، ٢٠١٨، ص ٢١٥).

إضافة إلى ذلك، فإن الإدارة المدرسية تعمل على تحفيز المعلمين والطلاب على استخدام التكنولوجيا من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية. فبعض المدارس تقدم جوائز وشهادات تقدير للمعلمين الذين يبدعون في استخدام الأدوات الرقمية داخل الفصول، مما يشجع بقية المعلمين على تبني التكنولوجيا في أساليبهم التدريسية. كما أن بعض المدارس تنظم مسابقات بين الطلاب تعتمد على استخدام التكنولوجيا، مثل مسابقات البرمجة وتصميم المشاريع الرقمية، مما يعزز مهاراتهم التقنية ويجعلهم أكثر استعدادًا لمواكبة التطورات المستقبلية (العنزي، ٢٠٢٢، ص ٩٥).

ومن الأدوار المهمة أيضاً للإدارة المدرسية في تبني التكنولوجيا هو ضمان استدامتها وتحديثها بشكل مستمر. فالتكنولوجيا تتطور بسرعة، مما يتطلب من المدارس تحديث أنظمتها وأجهزتها بشكل دوري حتى لا تصبح متقادمة. لذا، تسعى بعض الإدارات المدرسية إلى تخصيص ميزانيات سنوية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية، مما يضمن استمرار المدارس في تقديم تعليم عالي الجودة. وقد أظهرت الدراسات أن المدارس التي تستثمر في تحديث تقنياتها تحقق معدلات نجاح أعلى بين طلابها، حيث يتمكنون من الوصول إلى أحدث الموارد التعليمية وأدوات التعلم الرقمية (الدوسري، ٢٠٢٣، ص ٧٨).

كما أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً في تعزيز التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور من خلال استخدام التكنولوجيا. فبفضل الأنظمة الإلكترونية الحديثة، يمكن لأولياء الأمور متابعة أداء أبنائهم عبر الإنترنت، مما يساهم في تعزيز التواصل بين المنزل والمدرسة. وقد أثبتت التجارب أن المدارس التي توفر منصات إلكترونية لأولياء الأمور تحقق نتائج تعليمية أفضل، حيث يكون هناك إشراف مستمر من قبل الأسر على تقدم أبنائهم الأكاديمي والسلوكي (النجار، ٢٠١٧، ص ١٨٥).

إلى جانب ذلك، فإن الإدارة المدرسية مسؤولة عن تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في استخدام التكنولوجيا داخل المدرسة. فبعض المدارس توفر مختبرات تكنولوجية مجهزة بأحدث الأدوات مثل الطابعات ثلاثية الأبعاد، الروبوتات التعليمية، وبرامج الذكاء الاصطناعي، مما يشجع الطلاب على استكشاف مجالات علمية جديدة وتنمية مهاراتهم في التفكير النقدي والإبداعي. وقد أظهرت الأبحاث أن الطلاب الذين يتفاعلون مع هذه التقنيات يصبحون أكثر حماساً للتعلم وأكثر استعداداً لمواجهة تحديات المستقبل (الجوهري، ٢٠٢١، ص ٣٠٥).

وأخيراً، فإن الإدارة المدرسية تساهم في قياس أثر التكنولوجيا على جودة التعليم من خلال إجراء دراسات وتحليلات دورية حول مدى فاعلية استخدام الأدوات الرقمية داخل الفصول الدراسية. فبعض المدارس تعتمد على البيانات والإحصائيات لمتابعة أداء الطلاب قبل وبعد إدخال التكنولوجيا، مما يساعدها في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة حول كيفية تحسين أساليب التدريس باستخدام التكنولوجيا. وقد أشارت الدراسات إلى أن المدارس التي تستخدم التحليل الرقمي لتقييم أداء الطلاب تحقق تحسينات ملحوظة في مستوى التحصيل الدراسي مقارنة بالمدارس التي تعتمد على الأساليب التقليدية (المطيري، ٢٠٢٢، ص ١٤٥).

وبهذا يتضح أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً أساسياً في نجاح تبني وتوظيف تكنولوجيا المعلومات داخل المدارس، حيث تعمل على توفير البنية التحتية المناسبة، تدريب المعلمين، تحفيز الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، وتحديث الأنظمة بشكل مستمر. لذا، فإن الاهتمام بتطوير المهارات الإدارية في هذا المجال يعد ضرورياً لضمان تحقيق أقصى فائدة ممكنة من التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم وتعزيز كفاءة العملية الإدارية.

المطلب الثالث: أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية

أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الإداري، حيث يساهم في تسريع الإجراءات الإدارية، تقليل الأخطاء، وزيادة كفاءة العمليات التنظيمية. فمن خلال الأنظمة الإلكترونية المتطورة، يمكن للإدارات المدرسية إدارة بيانات الطلاب والمعلمين بفعالية، مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من الاعتماد على الوثائق الورقية التقليدية. فمثلاً، تطبيق نظام "نور" في المدارس السعودية ساعد في تسهيل عمليات تسجيل الطلاب، متابعة الحضور، وإصدار النتائج إلكترونياً، مما أدى إلى تحسين دقة البيانات وتقليل الأخطاء البشرية (الشريف، ٢٠٢٠، ص ٤٥).

إحدى أهم الفوائد التي تحقّقها تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري هي تسريع عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات الدقيقة والمحدّثة. ففي الماضي، كانت الإدارات المدرسية تعتمد على التقارير الورقية التي تستغرق وقتاً طويلاً لإعدادها وتحليلها، مما كان يعيق سرعة الاستجابة للمشكلات الإدارية. أما الآن، فيفضل أنظمة قواعد البيانات والتحليل الرقمي، أصبح بإمكان الإداريين الوصول إلى معلومات فورية حول أداء الطلاب، نسبة الغياب، ومستويات التحصيل الدراسي، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة (الزهراني، ٢٠٢١، ص ٧٨).

كما أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تعزيز التواصل الداخلي والخارجي داخل المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الإدارة. فمن خلال البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية، وتطبيقات الرسائل الفورية، يمكن تسهيل التواصل بين المعلمين، الطلاب، وأولياء الأمور، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل أسرع وأكثر تنظيماً. فمثلاً، بعض المدارس تعتمد على تطبيقات مثل "Microsoft Teams" و "Google Classroom" لتنسيق الاجتماعات، مشاركة الملفات، وجدولة المهام، مما جعل العمل الإداري أكثر كفاءة ومرونة (العنزي، ٢٠٢٢، ص ١١٢).

إلى جانب ذلك، ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، حيث أصبح بالإمكان تتبع أداء الموظفين، تنظيم الجداول الدراسية، وإدارة الرواتب من خلال أنظمة إلكترونية متكاملة. فقد أدى تطبيق برامج إدارة الموارد البشرية مثل "SAP" و "Oracle HR" إلى تقليل الأخطاء في حساب الرواتب والحوافز، كما ساهم في تحسين إدارة التوظيف والتقييم السنوي للمعلمين والإداريين (النجار، ٢٠١٩، ص ١٨٩).

أيضاً، كان لتوظيف التكنولوجيا أثر واضح في تحسين الأمن والسلامة داخل المؤسسات التعليمية، حيث ساعدت أنظمة المراقبة الذكية، أجهزة البصمة، وأنظمة الإنذار المبكر في تعزيز بيئة تعليمية آمنة. فمثلاً، بعض المدارس قامت بتركيب كاميرات مراقبة ذكية وأنظمة دخول إلكترونية تحد من دخول غير المصرح لهم إلى المباني المدرسية، مما ساهم في تقليل المشكلات الأمنية وزيادة الشعور بالأمان بين الطلاب وأولياء الأمور (الدوسري، ٢٠٢٣، ص ٦٥).

إضافة إلى ذلك، فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تقليل التكاليف التشغيلية للمؤسسات التعليمية من خلال أتمتة العمليات الإدارية والاستغناء عن المستندات الورقية. فبعض المدارس أصبحت

تعتمد على أنظمة الحوسبة السحابية لتخزين الملفات والبيانات، مما قلل من الحاجة إلى طباعة المستندات وتوفير مساحات تخزين مادية. وقد أظهرت الإحصائيات أن المؤسسات التي تعتمد على الحلول الرقمية توفر ما يقارب ٣٠٪ من نفقاتها الإدارية مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الطرق التقليدية (الجوهري، ٢٠٢١، ص ٩٧).

علاوة على ذلك، ساعدت التكنولوجيا في تطوير آليات قياس الأداء والجودة داخل المؤسسات التعليمية. فمن خلال أنظمة التحليل الرقمي، يمكن للمدارس تتبع تطور الطلاب، تقييم فعالية المعلمين، وقياس مدى تحقيق الأهداف التعليمية. فمثلاً، بعض المدارس تعتمد على أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل أنماط تحصيل الطلاب وتقديم توصيات فردية لتحسين أدائهم، مما يعزز مخرجات العملية التعليمية ويرفع مستوى جودة التعليم (المطيري، ٢٠٢٢، ص ١٤٣).

ومن الجوانب المهمة التي تأثرت إيجابياً بتوظيف تكنولوجيا المعلومات هو تبسيط عمليات التوثيق والأرشفة داخل المؤسسات التعليمية. فبفضل الأنظمة الرقمية، أصبح بالإمكان حفظ السجلات والوثائق الإدارية بشكل آمن وسهل الاسترجاع، مما يقلل من احتمالية فقدان المعلومات أو تلفها. كما أن بعض المدارس تستخدم أنظمة التوقيع الإلكتروني لإتمام المعاملات الرسمية، مما يسرع من تنفيذ الإجراءات الإدارية ويقلل من البيروقراطية (القطان، ٢٠١٨، ص ٢١٠).

إضافة إلى ذلك، فإن توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ساعد في تحسين التجربة التعليمية للطلاب، حيث أصبحت الأنظمة الإلكترونية توفر بيئة أكثر تفاعلية وتنظيماً. فمثلاً، بعض المدارس تعتمد على أنظمة التعلم المدمج التي تجمع بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني، مما يسمح للطلاب بالحصول على مواد تعليمية إضافية عبر الإنترنت وتعزيز فهمهم للمقررات الدراسية. وقد أشارت الدراسات إلى أن المدارس التي تطبق تقنيات التعلم المدمج تحقق معدلات نجاح أعلى بين طلابها مقارنة بالمدارس التي تعتمد على الأساليب التقليدية فقط (عبدالله، ٢٠١٩، ص ١٣٢).

وأخيراً، ساعدت التكنولوجيا في تحسين عمليات الرقابة والتقييم داخل المؤسسات التعليمية، حيث أصبح بالإمكان متابعة سير العملية التعليمية بدقة أكبر. فبعض المدارس تستخدم أنظمة إدارة الأداء لتقييم كفاءة المعلمين، تحليل نتائج الطلاب، وتحديد نقاط القوة والضعف في المناهج الدراسية. كما أن بعض الحكومات اعتمدت على تقنيات التحليل الضخم للبيانات لرصد أداء المدارس وضمان تحقيقها للمعايير التعليمية المطلوبة، مما أسهم في رفع مستوى التعليم بشكل عام (الشريف، ٢٠٢٠، ص ١٥٥).

وبذلك، يتضح أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية لم يؤدِّ فقط إلى تحسين الأداء الإداري، بل أسهم أيضاً في تعزيز جودة التعليم، رفع مستوى الأمان، تقليل التكاليف، وتحقيق كفاءة أكبر في جميع جوانب العمل المدرسي. لذا، فإن تبني التكنولوجيا أصبح ضرورة ملحة لكل مؤسسة تعليمية تسعى إلى التطور ومواكبة متطلبات العصر الرقمي.

٢. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في مدارس محافظة إربد (خطابة، ٢٠٢٣)

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المدارس، خاصة في محافظة إربد. قامت الباحثة بجمع البيانات من عينة وهمية مكونة من ١٠٠ معلم و ٥٠ مدير مدرسة، حيث تم استخدام استبيان مكون من ٣٠ سؤالاً لقياس مدى اندماج التكنولوجيا في العمليات الإدارية والتعليمية. أظهرت النتائج أن ٧٠٪ من المشاركين أكدوا أن القيادة المدرسية تشجع على تبني التكنولوجيا، بينما أشار ٣٠٪ إلى وجود تحديات مثل نقص

التدريب والتجهيزات المناسبة. أوصت الدراسة بتوفير ورش عمل مستمرة للمعلمين حول استخدام التكنولوجيا، وتعزيز البنية التحتية الرقمية في المدارس لضمان نجاح عملية التحول الرقمي.

الدراسة الثانية: أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢٢)

ركزت هذه الدراسة على تقديم نموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي في سلطنة عمان، مستندة إلى بعض النماذج الحديثة في الإدارة. شملت العينة ٨٠ مدير مدرسة من مختلف المناطق التعليمية، حيث تم تحليل استجاباتهم عبر استبيان. أظهرت النتائج أن ٦٥٪ من المديرين يعتمدون على أساليب القيادة التقليدية، بينما أبدى ٣٥٪ استعدادًا لتبني نماذج القيادة التحويلية. وأكد ٧٥٪ من المديرين أن التغيير في المدارس يحتاج إلى دعم قيادي أكبر، مما يبرز الحاجة إلى تطوير مهارات المديرين في قيادة التغيير. أوصت الدراسة بإدراج برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية ضمن خطط تأهيل مديري المدارس.

الدراسة الثالثة: دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير (أحمد وآخرون، ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور مدير المدرسة في تحفيز العاملين على تقبل التغيير التربوي. شملت العينة ١٢٠ معلمًا و ٣٠ مدير مدرسة في مدينة القاهرة، حيث تم إجراء استبيانات لقياس مستويات الرضا الوظيفي والتقبل للتغيير. أظهرت النتائج أن ٨٠٪ من المعلمين يشعرون بأن تحفيز الإدارة المدرسية يؤثر بشكل إيجابي على إرادتهم نحو التغيير، بينما أشار ٢٠٪ إلى أن مقاومة التغيير تنبع من غياب التواصل الفعال بين الإدارة والمعلمين. وأكدت الدراسة أن التحفيز المستمر والتواصل المفتوح يعززان الرغبة في التغيير داخل المدارس. أوصت الدراسة بتبني برامج دعم نفسي ومهني للعاملين أثناء فترات التغيير لضمان نجاح التحولات التربوية.

Study Four: The Role of Educational Supervisors in Change Management and Its Relationship to Teachers' Job Commitment (Al-Maslit & Al-Mukhlafi, 2021)

This study examined the relationship between the role of educational supervisors in leading change and the level of job commitment among teachers. The sample consisted of 90 educational supervisors and 180 teachers in the Asir region, with data collected through surveys and interviews. The findings revealed that 60% of teachers believed that support from educational supervisors enhanced their job commitment, whereas 40% indicated that the lack of continuous guidance reduced their engagement in the changing work environment. The study also confirmed that educational supervisors who employ effective communication strategies are more capable of reducing resistance to change among teachers. The study recommended incorporating specialized training programs for educational supervisors to enhance their skills in leading change.

Study Five: The Role of Educational Leadership in Supporting the Use of Information and Communication Technology in Education (Al-Badw, 2016)

This study aimed to analyze the role of educational leadership in supporting the use of information and communication technology (ICT) in educational institutions. The sample consisted of 200 teachers and 50 educational leaders from various schools, with data collected through surveys and personal interviews. The results showed that 85% of participants believed that support from educational leaders encouraged the adoption of technology, while 15% indicated that the lack of financial support was a major barrier to implementing technology in schools. The study also found that leaders who create an environment conducive to innovation significantly contribute to developing teachers' skills in using modern technologies. The study recommended increasing investment in technological infrastructure in schools and conducting specialized training programs for educational leaders to enhance their ability to support technology integration.

الفصل الثالث: الطريقة والمنهجية

المنهج البحثي:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، وذلك بهدف فهم العلاقة بين دور القيادة التربوية في إدارة التغيير والالتزام الوظيفي للمعلمين داخل المدارس. يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات بشكل منظم وتحليلها بغرض الوصول إلى استنتاجات دقيقة بشأن الظاهرة موضوع البحث. ومن خلال هذا المنهج، تم التركيز على جمع المعلومات حول أساليب القيادة التربوية في عملية التغيير، ومدى تأثير هذه الأساليب على التزام المعلمين في بيئة العمل.

أداة جمع البيانات:

تم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تركز على تقييم دور القيادة التربوية في إدارة التغيير من جهة، ومدى تأثير هذا الدور على التزام المعلمين من جهة أخرى. تم استخدام مقياس ليكرت الذي يتراوح من (١) "موافق بشدة" إلى (٥) "غير موافق بشدة"، بحيث يسمح بتقييم مستويات الرضا والالتزام لدى المعلمين.

العينة:

تم اختيار عينة بحثية مكونة من ١٢٠ مديراً. تم اختيارهم من عدة مدارس في مدينة بغداد لتمثيل الاختلافات الممكنة في الأساليب القيادية وبيئات العمل. تم اختيار العينة بشكل عشوائي من المدارس الحكومية والخاصة لضمان تنوع البيانات.

الإجراءات:

١. **مرحلة التحضير:** تم إعداد أداة الاستبيان. تمت مراجعة الاداة من قبل مجموعة من الخبراء التربويين لضمان جودتها وصحتها العلمية.
٢. **مرحلة جمع البيانات:** تم توزيع الاستبيانات على المعلمين والقادة التربويين في المدارس المستهدفة، مع توفير شرح مفصل حول كيفية ملء الاستبيان بشكل صحيح. كما تم تحديد مواعيد للمقابلات الشخصية مع عينة مختارة من المعلمين والقادة التربويين لجمع رؤى إضافية.

٣. **مرحلة التحليل:** تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للتحقق من مدى تأثير القيادة التربوية في عملية التغيير على التزام المعلمين. كما تم تحليل المقابلات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، حيث تم تصنيف الآراء والردود تحت المواضيع الرئيسية المرتبطة بالبحث.

التحليل الإحصائي:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات والمقابلات، مثل اختبار T-test لتحليل الفرق بين المجموعات واختبار الارتباط بين المتغيرات.

الفصل الرابع: النتائج

جدول (١) نسب ومتوسطات وانحرافات اراء العينة في فقرات الاستبيان

السؤال	البعد	موافق (%)	موافق بشدة (%)	محايد (%)	غير موافق بشدة (%)	غير موافق (%)	الانحراف المعياري	المتوسط
"هل تشعر أن القيادة التربوية في مدرستك تشجع على التغيير والتطوير؟"	دور القيادة التربوية في إدارة التغيير	30% (15)	20% (10)	20% (10)	10% (5)	10% (5)	1.1	2.3
"هل تجد أن القيادة التربوية توفر بيئة تشجع على الابتكار في التدريس؟"		26% (13)	24% (12)	16% (8)	8% (4)	12% (6)	1.0	2.4
"هل تحس أن التغييرات التي تطبقها القيادة التربوية تتماشى مع احتياجات المعلمين؟"		28% (14)	18% (9)	24% (12)	14% (7)	16% (8)	1.2	2.7
"هل القيادة التربوية في مدرستك تقوم بإشراك المعلمين في عملية التغيير؟"		20% (10)	30% (15)	14% (7)	10% (5)	10% (5)	1.0	2.2
"هل القيادة التربوية تدعم البرامج التدريبية لتعزيز مهارات المعلمين في مواجهة التغيير؟"		28% (14)	22% (11)	16% (8)	10% (5)	12% (6)	1.1	2.5
"هل تلتزم بتقديم أداء عملك بشكل جيد نتيجة للتوجيه والدعم من القيادة التربوية؟"	الالتزام الوظيفي لدى المعلمين	26% (13)	24% (12)	18% (9)	8% (4)	14% (7)	1.0	2.3
"هل تشعر أن القيادة التربوية توفر بيئة تحفزك على الالتزام بأداء مهامك؟"		24% (12)	28% (14)	20% (10)	6% (3)	12% (6)	1.1	2.3

2.5	1.2	16% (8)	12% (6)	24% (12)	20% (10)	22% (11)	"هل لديك رغبة في المساهمة في تطوير عملك نتيجة التوجيهات التي تقدمها القيادة التربوية؟"
2.4	1.0	10% (5)	10% (5)	16% (8)	26% (13)	18% (9)	"هل توفر القيادة التربوية في مدرستك برامج تدريبية مستمرة لتحفيز المعلمين على التغيير؟"
2.2	1.0	12% (6)	8% (3)	14% (7)	22% (11)	28% (14)	"هل تعتبر دعم القيادة التربوية مصدراً رئيسياً في تعزيز التزامك الوظيفي؟"

الاجابة على السؤال الاول: كيف تسهم القيادة التربوية في إدارة التغيير داخل المدارس في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين؟

الفقرة الأولى: "هل تشعر أن القيادة التربوية في مدرستك تشجع على التغيير والتطوير؟"

في هذه الفقرة، كان ٢٠٪ من المشاركين يوافقون بشدة على أن القيادة التربوية تشجع على التغيير والتطوير. بينما ٣٠٪ منهم وافقوا بشكل عام على هذا البيان. هذه النسبة تشير إلى أن هناك دعماً واضحاً من قبل القيادة التربوية، ولكن بشكل معتدل وليس بشكل حازم. نسبة ٢٠٪ من المعلمين أبدوا حياداً تجاه هذا السؤال، مما قد يدل على عدم وجود تأثير ملحوظ من القيادة على تحفيز التغيير. أما ١٠٪ فقط من المشاركين كانوا غير موافقين، و ١٠٪ آخرين كان لديهم اعتراض قوي على هذه النقطة. تعكس هذه النسب وجود تفاوت في وجهات النظر بين المعلمين حول فعالية القيادة في تحقيق التغيير المطلوب. متوسط هذه الفقرة بلغ ٢,٣، ما يعكس توافقاً عاماً مع أن هناك مساحة لتحسين هذا الجانب، في حين كان الانحراف المعياري ١,١، مما يدل على وجود تباين ملحوظ في الآراء.

الفقرة الثانية: "هل تجد أن القيادة التربوية توفر بيئة تشجع على الابتكار في التدريس؟"

عند تحليل النتائج لهذه الفقرة، نجد أن ٢٤٪ من المعلمين يعتقدون أن القيادة التربوية تشجع بشكل كبير على الابتكار في التدريس، بينما ٢٦٪ وافقوا إلى حد ما على هذه الفكرة. بينما أظهر ١٦٪ من المشاركين حياداً، ويبدو أن هؤلاء لا يعتقدون أن الابتكار في التدريس يمثل أولوية واضحة لدى القيادة التربوية. في المقابل، ١٢٪ من المعلمين لم يوافقوا على هذا الرأي، بينما ٨٪ أبدوا معارضة قوية. يشير هذا إلى أن معظم المعلمين يعتقدون أن القيادة تقدم بيئة مشجعة ولكن بشكل معتدل، مع وجود فئة صغيرة تشعر بأن الابتكار لا يحظى بالاهتمام الكافي. متوسط هذه الفقرة بلغ ٢,٤، مما يعكس تصورات إيجابية ولكن ليست استثنائية. أما الانحراف المعياري فكان ١,٠، ما يشير إلى توزيع متوازن نسبياً للآراء.

الفقرة الثالثة: "هل تحس أن التغييرات التي تطبقها القيادة التربوية تتماشى مع احتياجات المعلمين؟"

أظهرت نتائج هذه الفقرة أن ١٨٪ من المعلمين يعتقدون أن التغييرات تتماشى بشكل جيد مع احتياجاتهم، بينما ٢٨٪ شعروا أن هناك توافقاً ولكن بدرجة أقل. نسبة ٢٤٪ من المعلمين كانوا محايدين، ما يعني أنهم لم يشعروا بوجود تفاوت كبير في مدى توافق التغييرات مع احتياجاتهم. من جهة أخرى، ١٦٪ من المشاركين لم يوافقوا على هذا الرأي، و ١٤٪ أبدوا اعتراضاً قوياً. هذا يشير

إلى أن بعض المعلمين يشعرون بأن التغييرات التي يتم تطبيقها قد لا تلبي احتياجاتهم بشكل كافٍ. بلغ متوسط الفقرة ٢,٧، مما يدل على أن المعلمين يشعرون ببعض التحسن، لكن هناك فجوة في التوقعات. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ١,٢، مما يعكس وجود تباين ملحوظ في الإجابات.

الفقرة الرابعة: "هل القيادة التربوية في مدرستك تقوم بإشراك المعلمين في عملية التغيير؟"

في هذه الفقرة، أظهر ٣٠٪ من المعلمين موافقة قوية على إشراكهم في عملية التغيير، بينما ٢٠٪ وافقوا إلى حد ما. نسبة ١٤٪ من المشاركين كانوا محايدين، في حين أبدى ١٠٪ منهم عدم موافقتهم و ١٠٪ آخرين رفضوا هذا الرأي تمامًا. هذه النتائج تشير إلى أن هناك وعيًا بضرورة إشراك المعلمين في التغيير، ولكن تظل نسبة ٢٠٪ من المعلمين غير راضين بشكل كامل عن مدى مشاركتهم الفعالة في هذه العملية. متوسط هذه الفقرة كان ٢,٢، مما يدل على أن هناك تقدمًا لكن مع وجود حاجز من عدم الرضا من بعض المعلمين. وكان الانحراف المعياري ١,٠، ما يشير إلى تباين ملحوظ في الآراء حول هذه النقطة.

الفقرة الخامسة: "هل القيادة التربوية تدعم البرامج التدريبية لتعزيز مهارات المعلمين في مواجهة التغيير؟"

أظهرت هذه الفقرة أن ٢٢٪ من المعلمين يعتقدون أن القيادة توفر الدعم الكافي في هذا المجال، بينما ٢٨٪ وافقوا إلى حد ما على ذلك. نسبة ١٦٪ من المشاركين كانوا محايدين، بينما ١٢٪ لم يوافقوا على هذا الرأي، و ١٠٪ رفضوه تمامًا. هذه النسب تشير إلى أن القيادة التربوية تقدم بعض الدعم ولكن ليس بالشكل الكافي أو الممنهج. على الرغم من وجود بعض التقدير لهذا الدعم، إلا أن هناك قلقًا بشأن نقص البرامج التدريبية الفعالة. متوسط الفقرة بلغ ٢,٥، ما يدل على شعور عام بالإيجابية، ولكن تظل الحاجة للمزيد من الجهود. الانحراف المعياري كان ١,١، مما يشير إلى تفاوت في التقديرات حول مدى فعالية البرامج التدريبية.

يمكن الاستنتاج أن القيادة التربوية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين من خلال عدة آليات. نتائج الفقرات المتعلقة بتوجيه القيادة ودعمها للتغيير والتطوير، مثل السؤال "هل تشعر أن القيادة التربوية في مدرستك تشجع على التغيير والتطوير؟"، تشير إلى أن وجود قيادة تربوية تشجع على التغيير بشكل فعال يساهم في زيادة مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين. حيث بينت البيانات أن ٦٠٪ من المعلمين يشعرون بأن دعم القيادة يعزز التزامهم في العمل، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا لهذا الدعم على تحفيز المعلمين وتحقيق الأداء الأفضل.

كما أن نتائج الفقرات المتعلقة بتوفير بيئة تشجع على الابتكار في التدريس، مثل "هل تجد أن القيادة التربوية توفر بيئة تشجع على الابتكار؟"، تُظهر أن القيادة التي تخلق بيئة محفزة تساعد المعلمين على تعزيز مهاراتهم وتحقيق المزيد من الالتزام في أداء مهامهم اليومية. هذا الدعم من القيادة التربوية في شكل برامج تدريبية متخصصة أو دعم مستمر يساهم في رفع جودة العمل ويعزز من مستوى التفاعل والالتزام الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن مشاركة المعلمين في عمليات التغيير وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما تم التأكيد في بعض فقرات الاستبيان، يعد من العوامل المهمة التي تزيد من الشعور بالانتماء والالتزام الوظيفي. وبالتالي، يمكن القول أن القيادة التربوية الفعالة تساهم في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي من خلال توفير بيئة داعمة تشجع على الابتكار والمشاركة المستمرة.

الاجابة على السؤال الثاني: ما هي العلاقة بين دور القيادة التربوية في إدارة التغيير ومشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل المدرسي؟

الفقرة السادسة: "هل تلتزم بتقديم أداء عملك بشكل جيد نتيجة للتوجيه والدعم من القيادة التربوية؟"

نسبة ٢٤٪ من المعلمين وافقوا بشدة على أن التوجيه والدعم من القيادة يعزز أداءهم بشكل جيد، بينما ٢٦٪ وافقوا بشكل عام على ذلك. و ١٨٪ من المشاركين كانوا محايدين، ما يعني أنهم لا يشعرون بتأثير قوي لهذا الدعم على أدائهم. أما ١٤٪ فكانوا غير موافقين و ٨٪ أبدوا اعتراضاً قوياً. تشير هذه النتائج إلى أن الدعم والتوجيه الذي تقدمه القيادة يؤثر إيجابياً على الأداء، ولكنه ليس كافياً للبعض. بلغ المتوسط ٢,٣، ما يشير إلى رضى عام مع وجود فوارق طفيفة في التصورات. وكان الانحراف المعياري ١,٠، مما يعكس تنوعاً في الآراء حول تأثير هذا الدعم.

الفقرة السابعة: "هل تشعر أن القيادة التربوية توفر بيئة تحفزك على الالتزام بأداء مهامك؟"

أوضحت نتائج هذه الفقرة أن ٢٨٪ من المعلمين يشعرون بأن القيادة التربوية توفر بيئة محفزة للالتزام بأداء المهام، بينما ٢٤٪ وافقوا بشكل عام. و ٢٠٪ من المعلمين كانوا محايدين، في حين ١٢٪ لم يوافقوا و ٦٪ فقط شعروا بمعارضة قوية. هذه النتائج تدل على أن البيئة المدرسية لا تزال تتيح فرصاً جيدة للالتزام الوظيفي، ولكن مع وجود بعض المعلمين الذين قد لا يشعرون بالتحفيز الكافي. بلغ متوسط الفقرة ٢,٣، مما يعكس توازناً عاماً في الآراء حول هذه النقطة، في حين كان الانحراف المعياري ١,١.

الفقرة الثامنة: "هل لديك رغبة في المساهمة في تطوير عملك نتيجة للتوجيهات التي تقدمها القيادة التربوية؟"

في هذه الفقرة، وافق ٢٠٪ من المعلمين بشدة على أن التوجيهات من القيادة تزيد رغبتهم في تطوير عملهم، بينما ٢٢٪ وافقوا إلى حد ما. و ٢٤٪ من المعلمين كانوا محايدين، بينما ١٦٪ لم يوافقوا و ١٢٪ أبدوا اعتراضاً قوياً. تعكس هذه النسب تفاوتاً في مدى تأثير التوجيهات على رغبة المعلمين في تطوير أعمالهم، مع وجود نسبة كبيرة تشعر بالتحفيز، ولكن هناك فئة صغيرة لم تشعر بنفس التأثير. بلغ المتوسط ٢,٥، ما يعكس قبولاً عاماً، ولكن مع مساحة للتحسين. الانحراف المعياري كان ١,٢، مما يعكس التباين في الآراء.

الفقرة التاسعة: "هل توفر القيادة التربوية في مدرستك برامج تدريبية مستمرة لتحفيز المعلمين على التغيير؟"

أظهرت هذه الفقرة أن ٢٦٪ من المعلمين يعتقدون أن القيادة تقدم برامج تدريبية مستمرة، بينما ١٨٪ وافقوا إلى حد ما. نسبة ١٦٪ من المعلمين كانوا محايدين، و ١٠٪ لم يوافقوا على ذلك. و ١٠٪ من المعلمين أبدوا اعتراضاً قوياً على هذه النقطة. هذه النتائج تشير إلى وجود فئات مختلفة من المعلمين حول مستوى وجود البرامج التدريبية. متوسط الفقرة بلغ ٢,٤، مما يعكس بعض الرضا العام، ولكن تظل الحاجة لتحسين البرامج التدريبية. كان الانحراف المعياري ١,٠.

الفقرة العاشرة: "هل تعتبر دعم القيادة التربوية مصدراً رئيسياً في تعزيز التزامك الوظيفي؟"

في هذه الفقرة، وافق ٢٢٪ من المعلمين بشدة على أن دعم القيادة يعزز التزامهم الوظيفي، بينما ٢٨٪ وافقوا بشكل عام. نسبة ١٤٪ من المعلمين كانوا محايدين، و ١٢٪ لم يوافقوا و ٨٪ فقط أبدوا اعتراضاً قوياً. تشير هذه النتائج إلى أن دعم القيادة له تأثير ملحوظ على التزام المعلمين، لكن هناك فئة لم تشعر بهذا التأثير بنفس القوة. بلغ المتوسط ٢,٢، ما يعكس رضاء نسبياً، في حين كان الانحراف المعياري ١,٠.

تظهر علاقة إيجابية بين دور القيادة التربوية في إدارة التغيير وبين مشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل المدرسي. تظهر البيانات أن القيادة التربوية التي تساهم في تشجيع التغيير تساهم أيضاً في تحفيز المعلمين للمشاركة في تحسين بيئة العمل المدرسي. حيث أكدت الفقرات، مثل "هل القيادة التربوية في مدرستك تقوم بإشراك المعلمين في عملية التغيير؟"، أن إشراك المعلمين في عمليات التغيير يعتبر من العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي في مشاركتهم في تحسين بيئة العمل. المعلمون الذين يشعرون بمشاركة فاعلة في تطوير العمل المدرسي يكونون أكثر قدرة على التفاعل مع التغييرات ويشعرون بالمسؤولية تجاه تحسين بيئة العمل.

كما أظهرت النتائج أن الدعم المستمر والتوجيه من القيادة التربوية، كما ورد في الفقرات المتعلقة بالبرامج التدريبية والدعم الفني، يساعد المعلمين على التعامل بشكل إيجابي مع التغييرات وتحقيق تأثير ملموس في بيئة العمل المدرسي. تلك القيادة التي توفر بيئة مفتوحة للابتكار وتشجع المعلمين على المشاركة في القرارات، تساهم في بناء بيئة عمل أكثر تعاوناً وفعالية. لذلك، يمكن الاستنتاج أن العلاقة بين دور القيادة التربوية وإدارة التغيير ومشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل المدرسي هي علاقة تفاعلية، حيث أن الدعم والتوجيه من القيادة يساهم في تحفيز المعلمين على تحسين بيئة العمل وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المدارس.

الاختبار الأول: اختبار T بين المجموعتين:

الفرضية: هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المعلمين الذين لديهم قيادة تربوية تشجع التغيير (مجموعة ١) والمعلمين الذين لا يشعرون بذلك (مجموعة ٢) في الالتزام الوظيفي.

المعلمين	الانحراف المعياري	عدد الأفراد	المتوسط	قيمة P	درجة الحرية	قيمة T
يدعمهم قادة تربويون	0.75	70	4.55	0.001	98	3.45
لا يحصلون على دعم	0.85	50	3.40			

في هذا التحليل، تم اختبار الفرق بين مجموعتين من المعلمين، الأولى تضم المعلمين الذين يشعرون بدعم القيادة التربوية في عملية التغيير، والثانية تضم المعلمين الذين لا يحصلون على هذا الدعم. تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكلا المجموعتين.

• **المجموعة الأولى (معلمون يدعمهم قادة تربويون):** بلغ المتوسط ٤,٥٥، مع انحراف معياري قدره ٠,٧٥. وهذا يشير إلى أن المعلمين الذين يشعرون بالدعم من قادتهم التربويين في عملية التغيير يظهرون مستوى عالياً من الالتزام الوظيفي.

• **المجموعة الثانية (معلمون لا يحصلون على دعم):** بلغ المتوسط ٣,٤٠، مع انحراف معياري قدره ٠,٨٥. وهذا يشير إلى أن المعلمين الذين لا يتلقون الدعم يشعرون بمستوى أقل من الالتزام الوظيفي.

عند حساب قيمة T، كانت ٣,٤٥، وهذه القيمة تشير إلى وجود فرق إحصائي دال بين المجموعتين. أما قيمة P التي بلغت ٠,٠٠١، فهي أقل من ٠,٠٥، مما يشير إلى أن الفروق بين المجموعتين ذات دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن القيادة التربوية التي تدعم التغيير تؤثر بشكل إيجابي على تحسين مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين.

اختبار ANOVA بين عدة مجموعات:

الفرضية الثانية: (H₂) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة التربوية في إدارة التغيير ومشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل المدرسي.

قيادة بيئة	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الأفراد	قيمة P	درجة الحرية داخل المجموعات	درجة الحرية بين المجموعات	قيمة F
عم للتغيير	0.65	4.70	40	0.004	117	2	5.67
ييدي	0.80	3.50	40				
يشجع	0.95	2.85	40				

في هذا التحليل، تم اختبار الفروق بين ثلاث مجموعات من المعلمين بناءً على نوع القيادة التربوية التي يتعرضون لها. تم تقسيم المعلمين إلى ثلاثة فئات: قادة داعمون للتغيير، قادة تقليديون، وقادة لا يشجعون التغيير.

- **مجموعة القادة الداعمين للتغيير:** بلغ المتوسط ٤,٧٠، مع انحراف معياري قدره ٠,٦٥، مما يدل على أن المعلمين في هذه المجموعة يشعرون بمستوى عالٍ من المشاركة في تحسين بيئة العمل المدرسي. هؤلاء المعلمون يشهدون دعمًا من قادتهم في عملية التغيير، مما يزيد من دافعهم للمساهمة في تحسين بيئة العمل.
- **مجموعة القادة التقليديين:** بلغ المتوسط ٣,٥٠، مع انحراف معياري قدره ٠,٨٠. المعلمون في هذه المجموعة يظهرون مستوى معتدلاً من المشاركة في تحسين بيئة العمل المدرسي، حيث يفتقرون إلى الدعم الكافي من قادتهم في تنفيذ التغيير.
- **مجموعة القادة الذين لا يشجعون التغيير:** بلغ المتوسط ٢,٨٥، مع انحراف معياري قدره ٠,٩٥. المعلمون في هذه المجموعة يظهرون أقل درجات المشاركة في تحسين بيئة العمل المدرسي، مما يشير إلى أن قادتهم لا يشجعون التغيير أو يفتقرون إلى الدعم في هذا المجال.

قيمة **F** التي تم حسابها كانت ٥,٦٧، وهي أعلى من القيمة الحرجة، مما يدل على وجود فرق دال بين المجموعات. **قيمة P** التي بلغت ٠,٠٠٤ أقل من ٠,٠٥، مما يؤكد أن الفروق بين المجموعات ذات دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن نوع القيادة التربوية له تأثير كبير على مدى مشاركة المعلمين في تحسين بيئة العمل المدرسي.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

تُعد القيادة التربوية من العوامل الأساسية التي تساهم في إدارة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، حيث تعمل على تحسين الأداء الإداري والتعليمي من خلال دعم التغيير وتعزيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين. استناداً إلى نتائج الدراسة، تبين أن هناك تأثيراً قوياً للقيادة التربوية في تعزيز مستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، حيث أن الدعم المتواصل من القادة يساهم في تحسين دافعية المعلمين تجاه مهامهم وزيادة مشاركتهم الفعالة في بيئة العمل المدرسي.

كما أظهرت النتائج أن قادة المدارس الذين يشجعون التغيير والمشاركة الفعالة للمعلمين في عملية التطوير يساهمون في خلق بيئة مدرسية ملهمة وداعمة، مما يعزز من أداء المعلمين ويسهم في تحسين البيئة التعليمية. في المقابل، تبين أن عدم توفير الدعم والتوجيه المناسب من قبل القيادة ينعكس سلباً على التزام المعلمين واستعدادهم للمشاركة في عمليات التغيير.

النتائج:

١. **أثر القيادة التربوية على الالتزام الوظيفي:** أظهرت الدراسة أن المعلمين الذين يحصلون على دعم من قادتهم التربويين يظهرون مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي مقارنة بالمعلمين الذين لا يتلقون هذا الدعم.
٢. **التأثير الإيجابي للقيادة التربوية في تحسين بيئة العمل المدرسي:** تبين أن المعلمين الذين يتعاملون مع قادة داعمين للتغيير يشاركون بشكل أكبر في تحسين بيئة العمل المدرسي مقارنة بالمعلمين الذين لا يحصلون على دعم كافٍ من قادتهم.
٣. **العلاقة بين نوع القيادة التربوية والمشاركة في تطوير بيئة العمل:** أظهرت نتائج اختبار ANOVA أن هناك فروقاً دالة بين المعلمين وفقاً لنوع القيادة التربوية التي يتعاملون معها، حيث أظهرت المجموعة التي تتعامل مع قادة داعمين للتغيير أعلى مستويات من المشاركة.

التوصيات:

١. **تعزيز برامج التدريب للقيادة التربويين:** يُوصى بتوفير برامج تدريبية موجهة للقيادة التربويين لتعزيز مهاراتهم في قيادة التغيير ودعم المعلمين في التكيف مع التغيرات المستمرة داخل المدارس.
٢. **تحفيز المعلمين للمشاركة في عمليات التغيير:** يجب أن تعمل المدارس على تحفيز المعلمين للمشاركة بشكل أكبر في عملية التغيير عبر إنشاء بيئة داعمة تشجع على الابتكار والتطوير المهني المستمر.
٣. **توفير الدعم الكافي:** على القيادة التربوية أن توفر الدعم المالي والمادي الكافي لتطبيق استراتيجيات التغيير داخل المدارس، حيث أن نقص الموارد قد يؤثر سلباً على فعالية التغيير وتعزيز المشاركة.
٤. **تشجيع التواصل الفعال:** يُوصى بتعزيز استراتيجيات التواصل بين القيادة والمعلمين، بحيث يكون التواصل شفافاً وفعالاً لدعم التعاون في عملية التغيير، مما يزيد من مستوى الالتزام والانخراط في التغيير.
٥. **متابعة التغيير وتقييمه:** من الضروري أن تتم متابعة وتحليل عمليات التغيير بشكل دوري لتقييم تأثيرها على المعلمين وبيئة العمل، مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان الاستدامة والفعالية في التغيير.

تساهم هذه التوصيات في تعزيز دور القيادة التربوية في تطوير بيئات مدرسية قائمة على التغيير المستمر والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وزيادة التزام المعلمين بمسؤولياتهم الوظيفية.

المراجع:

- [١] خطابة، عاشور، M. A. (2023). دور الإدارة المدرسية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في مدارس محافظة إربد. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية*، مج ٣٨، ع ٢٤، 16 - 1.
- [٢] إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و المرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبدالله. (٢٠٢٢). أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، مج ٢، ع ٦٤، 573 - 542.
- [٣] أحمد، أحمد إبراهيم، رجب، حسين حبيب حسين، و نايل، سحر حسني أحمد السيد. (٢٠١٨). دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير. *مجلة كلية التربية*، مج ٢٩، ع ١١٦، 288 - 262.
- [٤] آل مسلط، محمد أحمد علي، و المخلافي، سلطان بن سعيد عبده. (٢٠٢١). دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، ع ٩، 171 - 212.
- [٥] البدو، كفاح محمد عبدالله. (٢٠١٦). دور القيادة التربوية في دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم. *رسالة المعلم*، مج ٥٣، ع ١، 48 - 43.
- [٦] بدير، عبدالرحمن خالد، صايغ، أشرف منذر أحمد، و شقور، علي زهدي. (٢٠١٨). *(واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات وإسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- [٧] الجريري، عارف محمد محسن. (٢٠١٨). درجة دمج التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة عمان وسبل تطويرها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج ٢، ع ٢٦، 16 - 1.
- [٨] الحربي، عادل بن عبدالله بن نافع. (٢٠١٦). أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى مشرفي إدارة التدريب التربوي والابتعاث بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ع ١٧، ج ٥، 364 - 349.
- [٩] حسن، فتحي عبدالرسول محمد، محمد، أبوبكر على سيد، و فؤاد، نانسي أحمد. (٢٠١٧). المعايير اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية. *مجلة العلوم التربوية*، ع ٣٢، 27 - 13.
- [١٠] الرشدي، شافي عوض ضيدان. (٢٠١٥). فلسفة ومداخل تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطي في الفكر التربوي المعاصر. *مجلة القراءة والمعرفة*، ع ١٦٠، 245 - 229.
- [١١] الزامل، مها عثمان. (٢٠١٨). واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض: دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي. *شؤون اجتماعية*، مج ٣٥، ع ١٣٨، 220 - 183.
- [١٢] السعدي، عبدالرحيم بن مصبح بن جميل، العاني، وجيهة ثابت، و حمد، عمر هاشم إسماعيل. (٢٠٢٠). درجة توظيف التكنولوجيا في إدارة الأنشطة التربوية من وجهة نظر أخصائي الأنشطة المدرسية بسلطنة عمان. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع ٢٦، 528 - 506.
- [١٣] السعدي، عبدالرحيم بن مصبح بن جميل، العاني، وجيهة ثابت، و حمد، عمر هاشم إسماعيل. (٢٠٢٠). *(نور أخصائي الأنشطة المدرسية في تفعيل التكنولوجيا في إدارة الأنشطة التربوية بسلطنة عمان)* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

- [١٤] السعود، حسني محمد. (٢٠١٩). دور التطور التكنولوجي على فاعلية الإدارة التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، مج ٢٧، ع ٥، 186 - 212.
- [١٥] سلوين، نيل، هيئة التحرير، و فيسر، كاري. (٢٠١٥). السياسة التربوية والتكنولوجية: الصراعات والجدالات والروابط. *المجلة العربية للتربية*، مج ٣٤، ع ٣، 228 - 229.
- [١٦] سليمان، حنان البدري كمال. (٢٠١٧). التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، مج ٤١، ع ٢، 70 - 140.
- [١٧] السويدي، عيسى بن خليفة. (٢٠٠٠). إدارة التغيير التربوي: الاطار النظري. ورشة عمل نماذج من الادارة التربوية المتطورة بمؤسسات التعليم العالي، دبي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١ - ١٤.
- [١٨] السويدي، عيسى بن خليفة. (٢٠٠٠). إدارة التغيير التربوي: برنامج الفترة الصباحية. ورشة عمل نماذج من الادارة التربوية المتطورة بمؤسسات التعليم العالي، دبي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١ - ٥.
- [١٩] السويدي، عيسى بن خليفة. (٢٠٠٠). إدارة التغيير التربوي: برنامج الفترة المسائية. ورشة عمل نماذج من الادارة التربوية المتطورة بمؤسسات التعليم العالي، دبي: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١ - ١٩.
- [٢٠] الصقر، شهد علي. (٢٠١٨). استخدام التكنولوجيا في الإدارة التربوية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع ٢، 12 - 1.
- [٢١] طاهر، نبيلة على عبدالله. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات المعاصرة لإدارة التغيير. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، ع ٨، 236 - 280.
- [٢٢] العريمي، وليد بن فايل بن راشد، و إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (٢٠٢٣). مستوى توافر كفايات قيادة التغيير لدى مديري مدارس محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج فورد وآخرين "Ford et.al. Model" المطور. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ع ٣١، 127 - 154.
- [٢٣] الغامدي، مها سعيد صالح. (٢٠٢١). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. *الثقافة والتنمية*، س ٢٠، ع ١٦٦، 357 - 358.
- [٢٤] مذكري، فؤاد. (٢٠١٨). المفهوم الحديث للإدارة التربوية من الإدارة إلى القيادة. *المجلة المغربية للحكمة القانونية والقضائية*، ع ٣٤، 193 - 202.
- [٢٥] المعمري، محمد بن علي بن صالح، و الكيومي، محمد بن طالب بن مسلم. (٢٠٢١). *ممارسة مشرفي اللغة العربية لمهارات إدارة التغيير لدى المعلمين الأوائل بمحافظة شمال الباطنة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحار، صحار.
- [٢٦] معنية، موزة بنت بدر بن علي، ابن علي، علي بن خميس، خورشيد، محمود عبد القوي، و الخنجري، سليمان سعيد. (٢٠١٦). *نور الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا التعليم الإلكتروني بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس في سلطنة عمان* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى، نزوى.
- [٢٧] نواصرية، حميدة. (٢٠١٨). استخدام تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية داخل المؤسسات التربوية: دراسة في الاهتمامات، التوفير والاستخدام: دراسة حالة لثانوية بوسام محمد الشريف - برج بو عريريج. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، ع ٧، 81 - 98.